

# Umrežavanje - suvremeni trend u organizaciji

---

**Milanović, Sandi**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:547276>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-12-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**SANDI MILANOVIĆ**

**UMREŽAVANJE: SUVREMENI TREND U ORGANIZACIJI**

**Završni rad**

**Pula, lipanj 2020.**

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**SANDI MILANOVIĆ**

## **UMREŽAVANJE: SUVREMENI TREND U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**JMBAG: Sandi Milanović, redoviti student**  
**Studijski smjer: Turizam**

**Predmet:**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i management**

**Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, lipanj 2020.



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, dolje potpisani Sandi Milanović, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera turizam, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 1. lipanj 2020. godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, **Sandi Milanović**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**UMREŽAVANJE: SUVREMENI TREND U ORGANIZACIJI**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 1. lipanj 2020. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. TEORIJSKI KONCEPT ORGANIZACIJE POSLOVANJA U SUVREMENIH PODUZEĆA</b> .....	3
2.1. Uloga i značenje organizacije.....	3
2.2. Načela i metode organizacije.....	4
2.3. Oblikovanje organizacija.....	6
2.4. Trendovi u oblikovanju organizacije suvremenih poduzeća.....	7
<b>3. UMREŽAVANJE KAO NAČIN ORGANIZACIJE PODUZEĆA</b> .....	10
3.1. Pojmovne odrednice umrežavanja poduzeća.....	10
3.2. Prikaz nastanka i razvoja umrežavanja poduzeća.....	13
3.3. Oblici suvremenog umrežavanja poduzeća.....	17
<b>4. UMREŽAVANJE U HOTELIJERSTVU – TEORIJA I PRAKSA</b> .....	21
4.1. Pojmovne odrednice umrežavanja u hotelijerstvu.....	23
4.2. Učinci umrežavanja u hotelijerstvu.....	
4.3. Svjetski primjeri hotelskih lanaca i lanci hotela u Europi.....	24
4.4. Prikaz lanaca hotela u Hrvatskoj.....	26
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	31
<b>LITERATURA</b> .....	33
<b>POPIS TABLICA</b> .....	35
<b>POPIS SLIKA</b> .....	36
<b>SAŽETAK</b> .....	37
<b>ABSTRACT</b> .....	38

## 1. UVOD

U suvremenom poslovnom svijetu profesionalna suradnja među poduzetnicima postala je *conditio sine qua non*, prvenstveno jer se zajedničkim snagama može na tržištu nastupiti progresivnije, snažnije i prodornije te postići veći uspjeh. Zajednička integralna suradnja poduzeća koja operacionalizacijom koordinacije poslovanja želi postići vodeću konkurentnu prednost je osnovni preduvjet poslovnog uspjeha. Snažno tržišno natjecanje otežava nekim poduzećima poslovanje, a zajedničkim umrežavanjem i kooperativno suradnjom poduzeća si osiguravaju i opstanak i konkurentnost.

Na suvremenim globalizacijskim tržištima, kooperativnim suradnjama poslovne organizacije procesima umrežavanja mogu postići veličinu svoje poslovne organizacije koja se neće svoditi na jedno poduzeće, već niz umreženih, a ovakvo povezivanje može im smanjiti rizik poslovanja i osigurati opstanak i konkurentnost na tržištima.

Budući da suvremena poduzeća nude vitalnu poslovnu ponudu, veličina tih poduzeća predstavlja najznačajniju karakteristiku u procesima umrežavanja jer im omogućava učinkovito poslovanje, prilagodbu tržišnoj potražnji i snažniju tržišnu orijentaciju prema kupcima. Poduzeća se kao pojedinci na tržištu suočavaju s ograničenim financijskim sredstvima u poslovanju, neučinkovitim menadžmentom, ograničenom primjenom informacijskih tehnologija, oslabljenim ulaganjem u ljudske potencijale i drugim problemima. Umrežavanje, kao suvremeni trend u poslovnoj organizaciji stoga donosi niz prednosti razvoju pojedinačnih poduzeća integriranih u umrežene lance jer im omogućuju dualnu prednost: samostalnost u poslovanju, kao i jačanje konkurentne tržišne pozicije.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je proces umrežavanja poduzeća i sklapanje kooperativnih saveza u poslovnoj suradnji s ciljem fleksibilnijeg poslovanja na tržištu, nadjačavanja konkurencije, ujedinjavanja financijskih sredstava u svrhu maksimizacije profitabilnosti i jačanje konkretne pozicije na tržištu. Osnovni preduvjet poduzeća je da svako poduzeće zadržava samostalnost te individualnost u svome poslovanju.

Svrha je rada ukazati na važnost umrežavanja kao suvremenog trenda poslovanja u organizacijama, gdje se procesima integracije i kooperativnim suradnjama nastoji

postići optimalna tržišna pozicija i fleksibilnost u poslovanju, istovremeno zadržavajući samostalnost u poslovanju za svaki umreženi poslovni subjekt.

Cilj rada je prikazati umrežavanje poslovnih organizacija kao suvremenu metodu unaprijeđene učinkovitosti poslovanja, gdje poslovne organizacije kao umreženi poslovni subjekti zajedničkim snagama nastupaju na tržištu generirajući velike profite i ostvarujući snažne konkurentne prednosti.

Završni rad je tematski podijeljen na pet međusobno povezanih cjelina. U uvodnom dijelu riječ je o uvodnoj problematici teme umrežavanja kao suvremenom trendu u organiziranju, prikazan je predmet, svrha i cilj istraživanja, struktura rada te znanstveno – istraživačke metode koje će u radu biti primijenjene. U drugom dijelu opisan je teorijski koncept poslovanja u suvremenim organizacijama, gdje su pojašnjeni uloga i značaj organizacije, njezina načela i metode, proces oblikovanja organizacije te trendovi u oblikovanju suvremenih organizacija. U trećem dijelu je deskriptivno prikazano umrežavanje poslovnih organizacija, gdje je prvo dato pojmovno određenje umrežavanja, potom je prikazan nastanak i razvoj umrežavanja organizacija, da bi poglavlje završilo oblicima suvremenog umrežavanja organizacija. Četvrti dio je aplikativni i prikazuje umrežavanje u hotelijerstvu, objedinjujući teoriju i praksu – u teorijskom dijelu će se prikazati pojmovne odrednice umrežavanja u hotelijerstvu te oblici i učinci umrežavanja hotelskih organizacija, dok će se u praktičnom dijelu poglavlja obraditi svjetski primjeri i lanci hotela u Europi kao primjeri umrežavanja hotelskih organizacija te primjer lanaca hotela u Hrvatskoj. U zaključnom dijelu će se nakon obrađene cjelokupne problematike istraživanja dati argumentirane završne misli autora o istraženoj temi koje će predstavljati znanstveni doprinos ovoj ekonomskoj temi.

U radu će se, u različitim kombinacijama, primjenjivati sljedeće znanstveno – istraživačke metode: metoda deskripcije, metoda kompilacije, povijesna metoda, metoda komparacije, metoda generalizacije i apstrakcije, induktivna i deduktivna metoda, te metode analize i sinteze.



## **2. TEORIJSKI KONCEPT ORGANIZACIJE POSLOVANJA SUVREMENIH PODUZEĆA**

Organizacija se javlja istovremeno s pojavom čovjeka. Međutim, u suvremenim uvjetima poslovanja ona predstavlja organizirani proces podjele radnih zadataka u poduzeću koji će rezultirati proizvodnjom proizvoda ili usluge koja je koncipirana na način da je nastala u strogo kontroliranim organizacijskim uvjetima.

U suvremenim uvjetima poslovanja poduzeće predstavlja kompleksan pojavni oblik tržišnog entiteta koji nastupa na tržištu s ciljem kreiranja profitabilnog poslovanja i postizanja konkurentne pozicije na tržištu. Stoga će se u ovom poglavlju prikazati uloga i značenje, načela i metode organizacije, kao i metode kojima se poduzeća oblikuju.

### **2.1. Uloga i značenje organizacije**

Organizacija je stara koliko i pojava čovjeka sa mislećim umom - *homo sapiensa*. Ona započinje s pojavom čovjeka jer se on njome počeo baviti istovremeno s početkom bavljenja korisno proizvodnog rada, s kojim je, pomoću primitivnih sredstava za rad, preoblikovao predmete rada u raznovrsne proizvode u cilju podmirenja svojih životnih potreba (Sikavica i Novak, 1999: 3). Nekada je prvotna organizacija omogućavala čovjeku da se uz što manje truda i rada fizički održi i opstane te da se razvija kao društveno biće.

Organizacija u poslovanju tako predstavlja poslovno udruženje ljudi kojima je cilj ispuniti poslovne zadatke uz najmanje moguće napore. Najprecizniju definiciju organizacije dao je Sikavica (2011: 27) i prikazao ju kao proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova) kao i rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života.

U suvremenim uvjetima poslovanja organizacija služi poduzetnicima da uz što niže troškove poslovanja postignu optimalne rezultate i profitabilnost. Značenje poslovne organizacije se ogleda u unapređenju mogućnosti rada u svim područjima poslovanja. Sikavica i Novak (1999: 5) stoga definiraju značenje organizacije kao proces realizacije najsloženijih zadataka koji proširuje opseg čovjekove individualne

snage te time stvara društvenu snagu, ubrzava proces obavljanja zadataka i skraćuje vrijeme potrebno za njihovo izvršavanje.

Organizacija je kao institucija i poslovna aktivnost toliko prisutna u poslovnom svijetu da je bez nje nemoguće rješavati tekuće poslovne probleme. S obzirom na neprestano usavršavanje suvremene tehnologije, sve modernijih primjena metoda rada, unapređenja informacijske tehnologije te profesionalnih radnih odnosa, isti su doveli do suvremenih pogleda na organizaciju gdje se njezini glavni zadaci prilagođavaju novoj proizvodnoj tehnologiji. Stoga ona poprima sasvim novi sadržaj, koji više nije orijentiran samo na učinkovitost proizvodnje (Sikavica i Novak, 1999: 9), već se sve više pažnje posvećuje društvenoj strani života.

## **2.2. Načela i metode organizacije**

Načela organizacije zaokupljaju mnoge znanstvenike koji se bave teorijom organizacije. Prvu sistematizaciju načela organizacije pokušao je izvršiti Taylor, međutim ona se pokazala neučinkovitom. Stoga je prvu znanstvenu sistematizaciju načela organizacije izvršio Fayol, poznati francuski teoretičar organizacije (Sikavica, 1999: 18), te je nabrojao njezinih 14 načela: podjelu rada, autoritet, disciplinu, naređivanje, upravljanje, podčinjavanje pojedinačnih interesa općima, nagrađivanje, centralizacija, naređivanje i rad, pravičnost, stalnost osoblja, inicijativu te udruživanje i ujedinjenje osoblja.

Među najvažnija načela organizacije (Slika 1.) ubrajaju se (prema Sikavica i Novak, 1999: 23):

- Načelo podjele rada i specijalizacije – to je najvažnije načelo jer svaka organizacija nastoji svoje poslovne zadatke obaviti što učinkovitije, a da bi to postigla mora svoje poslovne zadatke raščlaniti sve do elementarnih dijelova, odnosno radnih mjesta.
- Načelo povezivanja činitelja poslovanja – obuhvaća sve radnje s kojima se stalno vrši međusobno usklađivanje činitelja poslovanja, kao i usklađivanje unutar svakog činitelja pojedinačno.
- Načelo koordinacije - podrazumijeva uspostavljanje veza i odnosa između i unutar činitelja poslovanja. Oni predstavljaju konstrukciju unutar koje se obavljaju poslovni zadaci.

- Načelo dobrovoljnog uključivanja u organizaciju – dolazi do izražaja prilikom organizacije ljudskog faktora. U oblikovanju organizacije treba osmisliti takva rješenja koja osiguravaju što viši stupanj dobrovoljnog uključivanja u organizaciju jer se time postiže čvršće međudjelovanje zaposlenika u poduzeću.

Slika 1. Prikaz osnovnih načela organizacije poslovanja



Izvor: Izrada autora prema Sikavica. P. (1999: 23).

Kada se organizacija uspostavi i počinje provoditi, potrebno je odabrati odgovarajuću metodu koja će se implementirati u organizaciju da bi ona mogla postizati optimalne rezultate. Tako se metode organizacije dijele na analitičke i metode oblikovanja organizacije koje su definirali različiti autori, sukladno svojim istraživanjima.

Prva analitička metoda je kompleksna, a osnovno joj je obilježje što analitičku ocjenu organizacijske razine povezuje s analizom financijskog poslovanja i ljudskih resursa. Druga analitička metoda je metoda ocjenjivanja prema procesnim funkcijama gdje se ocjena organizacije obavlja u mnogo kraće vrijeme te kvalitetno i pouzdano.

Kod metoda oblikovanja organizacije koje su definirali različiti autori, sljedeći autori su prikazali metode oblikovanja organizacije:

1. Ivanko (1972: 181) je razradio metodu koja raščlanjuje ukupno poslovanje na elemente, a radi uporabe deduktivnog pristupa u stupnju raščlanjenosti te

grafičko – matričnog načina njenog prikazivanja ovu je metodu je nazvao kompleksno – matrična metoda.

2. Kapustić (2013: 186) je prikazao sljedeće suvremene metode za oblikovanje organizacije: metoda optimiranja, prognoziranja, kreativnosti i vrednovanja varijanti organizacijskih rješenja.
3. Sikavica (1999: 40) navodi kako se u suvremeno vrijeme koriste matematičke kvantitativne metode koje uz uporabu računala pomažu istraživanje više faktora utjecaja na oblikovanje organizacije.

Načela i metode oblikovanja organizacije predstavljaju temelj u kreiranju organizacije i njezinu pokretanju, a danas omogućuju poduzeću brže povezivanje s okruženjem, bržu realizaciju proizvoda i usluga na tržištu te brži pronalazak odgovarajućeg kadra.

### **2.3. Oblikovanje organizacija**

Oblikovanje organizacije predstavlja set propisanih spoznaja kojim se koristi organizacijski dizajn da bi se odredio uspjeh poduzeća (Galbraith, 2014.). Tako je prema Galbraithu (2014: 154) oblikovanje organizacije fundamentalni proces kojim se u dugoročnom i kontinuiranom procesu donose važne odluke o pitanjima vezanim za oblik, obilježja i cijeli sustav implementacije organizacije. Buble (2006) uz Gabraitha definira oblikovanje organizacije kao kreativni proces rješavanja specifične klase problema, gdje projektiranje organizacije ovisi o nizu sljedećih faktora (Buble, 2006.):

- stupanj hitnosti rješenja organizacijskog problema,
- opseg organizacijskog probleme i značenje njegovog rješenja,
- troškovi rješenja organizacijskog problema,
- stavovi menadžmenta o organizacijskom problemu i njegovu rješenju,
- postojeći profesionalni potencijali za rješenje organizacijskog problema.

Menadžeri koji provode oblikovanje organizacije stalno nadziru i preispituju ovaj proces jer nastoje težiti što učinkovitijem načinu organiziranja. U svom djelovanju oni moraju iskoristiti sve racionalne resurse u oblikovanju organizacije.

## 2.4 Trendovi u oblikovanju suvremenih poduzeća

Organizacija suvremenih poduzeća razlikuje se od one nekadašnjih poduzeća obzirom na to gdje se nalazi težište poslovanja. To se težište odnosi na stupanj decentralizacije poslovanja, dubinu podjele rada, širinu raspona kontrole, fleksibilnosti strukture, inovativnost organizacije, timski rad, uvažavanje ljudskih potencijala, upravljanje procesnim funkcijama, postojanje korporativne kulture i na upravljanje organizacijskim promjenama u poduzeću.

Trendovi u oblikovanju organizacije obuhvaćaju (Sikavica i Novak, 1999: 230): fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost organizacije kao i njezino stalno restrukturiranje, deinstitucionalizaciju, informiranost i brzo reagiranje. Današnja suvremena poduzeća razvijaju nove organizacijske forme koje uključuju organsku strukturu, slobodno plivajuću organizaciju te inovativnu organizaciju (Daft, 1992 157).

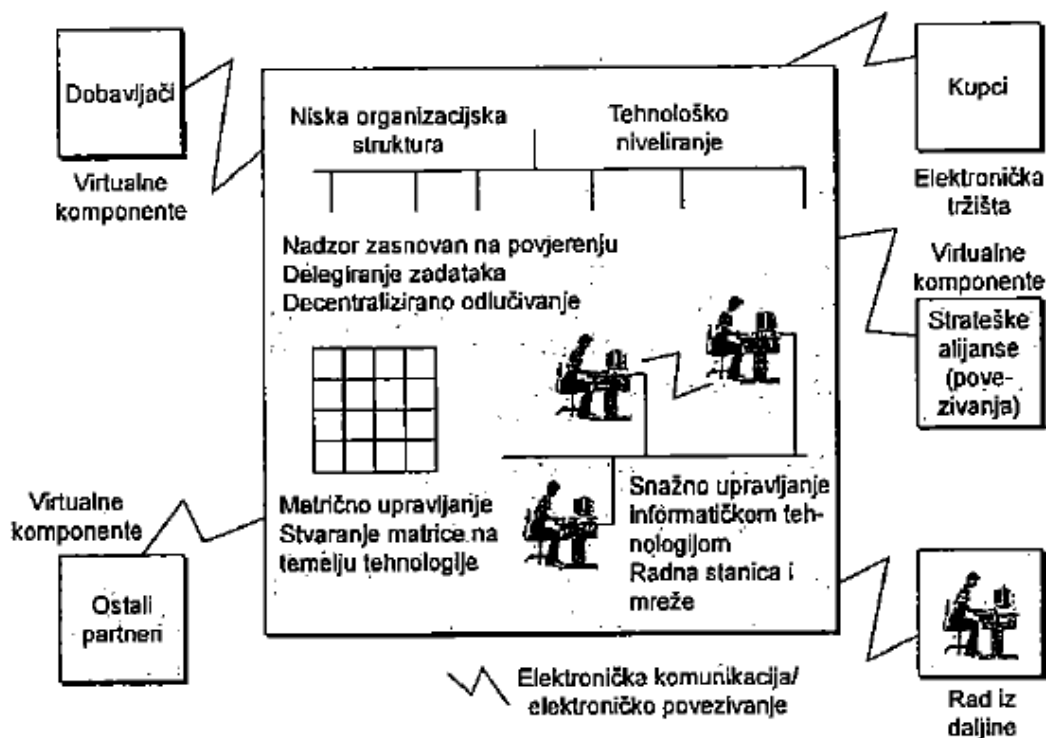
Oblikovanje organizacije suvremenih poduzeća temelji se na autonomnim organizacijskim jedinicama i profitnim centrima, timskom radu i davanju velikog značaja zaposlenicima u organizaciji. Sve se više primjenjuje demokratski stil odlučivanja gdje se ovlasti delegiraju zaposlenicima i uključuje ih se u donošenje odluka. U preoblikovanju organizacije poduzeća sve više primjenjuju horizontalnu organizaciju, gdje više ne postoji klasična autoritativna hijerarhija, već skup stručnjaka snosi odgovornost za svoje poslovne zadatke.

Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacije donose manji broj organizacijskih jedinica, manji broj menadžera, pliću organizaciju, snažniju suradnju sa zaposlenicima i poslovnim partnerima. To poduzećima omogućuje stvaranje ekonomije obujma. Suvremena poduzeća svoje poslovanje temelje na snažnom razvoju informacijske tehnologije, koja poduzećima omogućuje umrežavanje, pa tako nastaju učeće organizacije koje se brzo prilagođavaju promjenama.

Najvažniji suvremeni trendovi u oblikovanju organizacije poduzeća su (Sikavica i Novak, 1999: 232):

- **T – oblik organizacije** – ne obuhvaća posebnu vrstu organizacije poslovanja, već se u njoj naglašava primjena informacijske tehnologije na oblikovanje organizacije, koja potpomognuta telekomunikacijama u poslovanju, otvara poduzećima eksponencijalne mogućnosti za povezivanja i umrežavanja. Tu IT tehnologija ruši granice organizacije i kreira nove odnose među poduzećima, kao i organizaciju otvorenog tipa (Slika 2.).

Slika 2. T – oblik organizacije



Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Infomator, Zagreb, str. 235.

Najvažnije obilježje T – oblika organizacije je velika sloboda menadžmenta u kreiranju organizacijske strukture jer joj plitka razina organizacije i IT tehnologija omogućava mali broj razina menadžmenta i širok raspon kontrole, snažna komunikacijska povezanost te velika fleksibilnost koja joj omogućuje promptne reakcije na zahtjeve kupaca.

- **Virtualna organizacija** – predstavlja prividnu organizaciju koja mijenja realnu. Ova organizacija nije stvarna i nema organizacijske strukture. Karakteristika je ove organizacije da eksternalizira aktivnosti poduzeća pomoću outsourcinga u kojima nije najbolja, a zadržava one u kojima je lider.
- **Mrežna organizacija** – predstavlja izvedenicu virtualne organizacije koja pruža poduzećima zaštitu od tržišne nesigurnosti. Ona se javlja kao odgovor na sve složenije oblike poslovanja i brzinu promjena na tržištu. Ona povezuje poduzeća u mrežu.

- **Izvrnuta organizacija** – predstavlja oblik ne-hijerarhijske organizacije. Ovdje je znanje pojedinaca jednako ukupnom znanju organizacije. Ova organizacija je ne-hijerarhijska i plitka, ima velik broj zaposlenih i širok broj klijenata.

Ovakve organizacijske strukture poduzeća karakterizira budućnost poslovanja koja je sve više orijentirana na informacijsku tehnologiju, davanje važnosti zaposlenicima i njihovo uključivanje u donošenje odluka te primjenu demokratskog stila vodstva, kao i virtualno umrežavanje i povezivanje te komunikaciju koja je brza, fleksibilna i promptno odgovara na potrebe tržišta i na zahtjeve klijenata.

### **3. UMREŽAVANJE KAO NAČIN ORGANIZACIJE PODUZEĆA**

Pojam umrežavanja poduzeća danas se koristi u praktičnoj primjeni poslovanja, gdje se u gospodarskom kontekstu postiže povezivanje različitih poduzeća u svrhu zajedničkog nastupa na tržištu. Cilj je poduzeća umrežavanjem postići veću konkurentnost, profitabilnost, produktivnosti, a glavna prednost umrežavanja jest da povezivanjima svako poduzeće zadržava postojeću razinu samostalnosti i samoodlučivanja.

U ovom poglavlju će se stoga prvo prikazati pojmovne odrednice umrežavanja poduzeća, potom će se prikazati nastanak i razvoj umrežavanja poduzeća, a na kraju oblici suvremenih umrežavanja poduzeća.

#### **3.1. Pojmovne odrednice umrežavanja poduzeća**

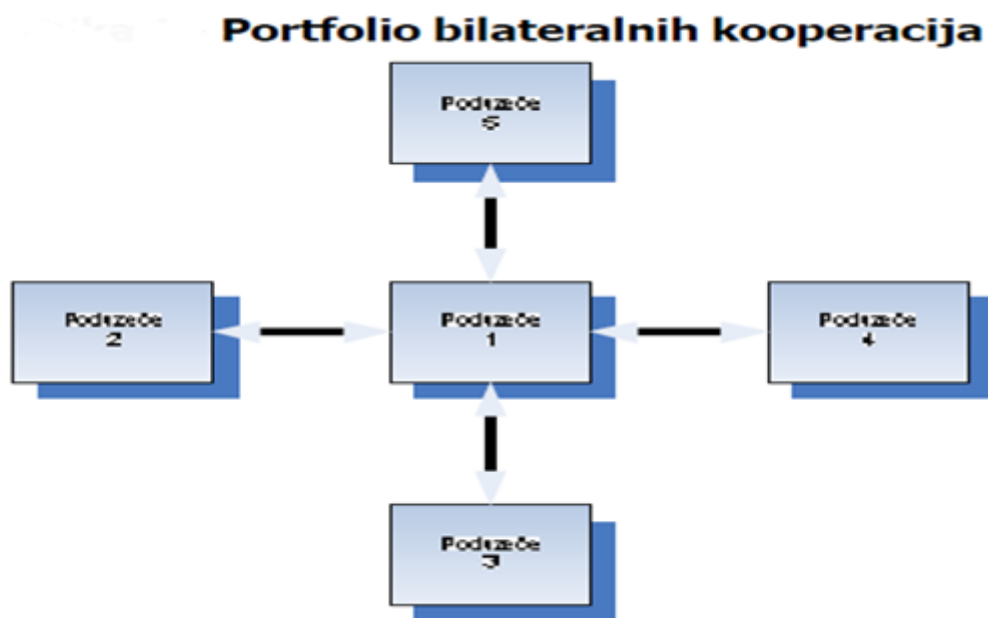
Pojam „mreže“ je danas prisutan u svim gospodarskim djelatnostima jer se u praksi svaki poslovni fenomen može smatrati umreženim djelovanjem u poslovanju. Pojmovno se mreža određuje kao metodički konstrukt istraživača koji odlučuje koji objekt/predmet istraživanja treba promatrati kao mrežu te koje su njegove granice u odnosu na okruženje (Sydow, 1992: 75).

Mreža poduzeća dolazi od engleske riječi *network* i sve se češće koristi u poslovnoj praksi koja naglašava bihevioralni karakter menadžera u umrežavanju poduzeća jer je u njezinu prvom planu socijalni karakter, gdje se uloge i međuzavisnost zaposlenika dijeli unutar mreže te se kreiraju norme i pravila kao osnovni element ponašanja umreženih poduzeća. Tako suvremena institucionalna ekonomija predstavlja mrežu kao hibridni oblik između tržišta i hijerarhije (Williamson, 1991: 32). Umrežavanjem poduzeća se postiže produktivnije osvajanje željene tržišne pozicije. Sukladno navedenom, umrežavanje poduzeća se može definirati kao „realizacija konkurentskih prednosti, od jednog ili više poduzeća, odnosno strateški vođen 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 poduzeća“ (Sydow, 1992: 82).



Umrežavanje poduzeća tako čini hibridni koordinacijski mehanizam implementiran između tržišta i organizacije, odnosno predstavlja kooperativnu suradnju poduzeća, koja zajedničkim radom, izvršavanjem obveza i angažmanom financijskih sredstava zajedno postižu konkurentsku prednost. Na taj način interdisciplinarnim djelovanjem ljudskog rada postiže se veća konkurentnost poduzeća na tržištu, gdje ona kao neovisni poslovni entiteti djeluju zajednički i suradnički. Uz takvo djelovanje poduzeća djelomično gube autonomnu slobodu odlučivanja, jer se kooperacijskom suradnjom u svrhu generiranja profitabilnosti poslovne odluke moraju donositi zajednički. Rezultat toga je postizanje veće razine zajedničkih ciljeva nego u slučaju samostalnog djelovanja (Fontanari, 1996: 36). Kooperative mogu biti najmanje bilateralne, dok umrežavanje poduzeća uključuje djelovanje barem tri poslovna entiteta. Problem je u tome što jedno poduzeće može postaviti više bilateralnih kooperativnih odnosa (Slika 3.), ali se u tom slučaju ne može govoriti o umrežavanju jer između neovisnih poslovnih jedinki nema direktnih mrežnih veza. Stoga je za umrežavanje poduzeća nužnost povezivanje barem tri poslovna subjekta.

Slika 3. Portfolio bilateralnih kooperacija bez umrežavanja poduzeća

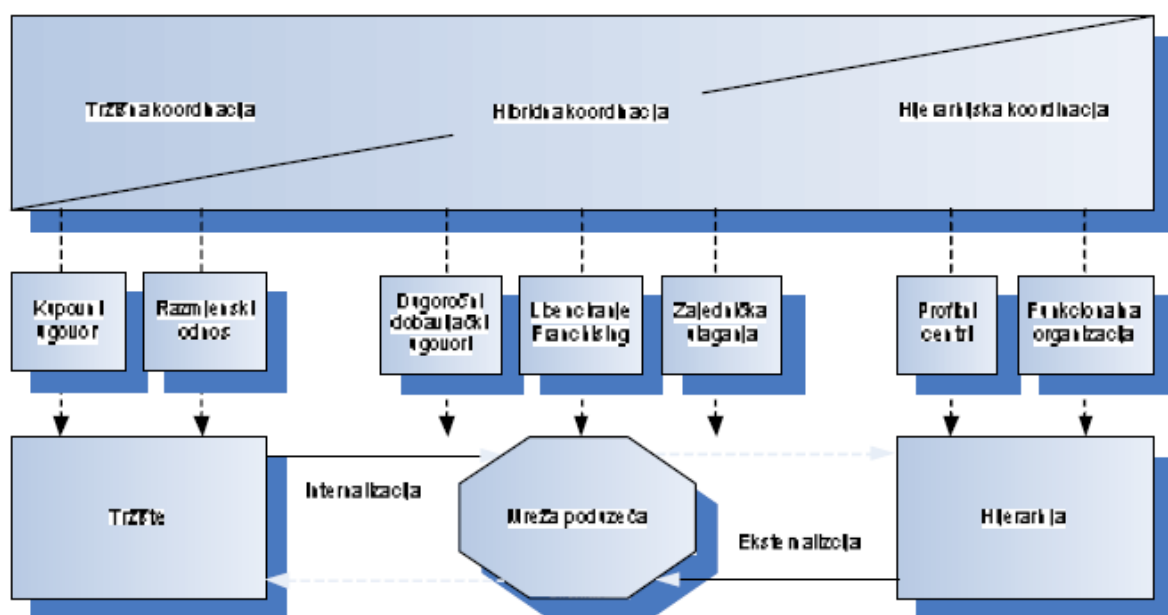


Izvor: Sydow J. (1992): Strategische Netzwerke, Gabler, Wiesbaden, 1992, str. 78

Umrežavanje poduzeća predstavlja hibridni koncept ekonomskih aktivnosti kojima se kombiniraju elementi tržišta i hijerarhije (Sydow, 1992: 99). Poduzeća umrežavanjem tako zajednički nabavljaju doba i usluge na tržištu kombinacijom i udruživanjem

zajedničkih resursa. U mrežnim aktivnostima tržišni odnosi umreženih poduzeća postaju dugoročni, dinamični, kooperativni i osnaženi u odnosu na konkurenciju, a koordinacija zajedničkih poslovnih aktivnosti obavlja se putem zajedničke politike formiranja cijena, proizvoda, strategija razvoja, pozicioniranja i svih sličnih umreženih suradnji gdje vodstva poduzeća zajednički doprinose ostvarivanju snažnije tržišne pozicije. Odnosi ovih poduzeća temelje se na stabilnosti, povjerenju i kooperaciji. Idealno su odnosi poduzeća profesionalno suradnički, a u umrežavanju obuhvaćaju ograničen broj članova.

Slika 4. Pozicioniranje umreženih poduzeća između tržišta i hijerarhije



Izvor: Sydow J. (1992): Strategische Netzwerke, Gabler, Wiesbaden, 1992, str. 101

Slika 4. pokazuje kako mreže poduzeća zauzimaju cijeli spektar oblika. Oni umrežavanjem postižu sklapanje zajedničkog kupovnog ugovora, kreiranje razmjenskih odnosa, dugoročne dobavljačke ugovore, licenciranje, zajednička ulaganja i fleksibilne organizacije. Umrežavanjem poduzeća intenzivira se njihov zajednički rad te zajednički kreiraju djelomičnu eksternalizaciju.

Umrežena poduzeća surađuju zbog zajednički postavljenih ciljeva. Kooperacijom se automatski reducira njihova konkurentska mreža njima, dok se njihovim umrežavanjem kreira novi poslovni entitet koji konkuruje ostalim poduzećima. Pozicije i odnosi poduzeća unutar mreže se mijenjaju s vremenom i područja suradnje se šire ili sužuju, ovisno o njihovim odnosima i ciljevima. Udružena poduzeća procesom

umrežavanja stvaraju zajedničke ciljeve i proširuju vlastite prednosti, koje proizlaze iz njihova zajedničkog proizvodnog procesa, čime kreiraju jedinstveni sinergijski učinak. Mreže poduzeća nastaju od pravno neovisnih poduzeća, no umrežavanjem ona postaju gospodarski ovisna. Poduzeća zadržavaju i dalje pravnu samostalnost, ali ona ne isključuje sklapanje određenih ugovora između umreženih poduzeća. Pravna neovisnost dopušta poduzećima da ne izvršavaju fuzije ni koncentracije. S druge strane, iako pravo autonomna, poduzeća postaju gospodarski zavisna jedna o drugom jer više nemaju potpunu autonomiju u postavljanu strateških ciljeva, već to čine zajednički (Sydow. 1994: 91).

### **3.2. Prikaz nastanka i razvoja umrežavanja poduzeća**

Literatura ne poznaje fenomen nastanka umrežavanja poduzeća, već prikazuje umrežavanje poduzeća kao niz međuorganizacijskih odnosa gdje poduzeća zajedno djeluju na tržištu s ciljem ostvarenja zajedničkih ciljeva. Kontekst umrežavanja poduzeća počiva na mikro kontekstu ekonomije, gdje poduzeća djeluju na mikroekonomskoj razini, a umrežavanjem nastaje jedan veći entitet koji opet na mikroekonomskoj razini nastupa na tržištu kreirajući snažniju konkurentnost. Nastanak umrežavanja poduzeća detaljnije objašnjavaju tri teorije: teorija transakcijskih troškova, teorija igara i postavke strateškog menadžmenta.

**Teorija transakcijskih troškova.** Ova teorija pridonosi primatu u umrežavanju poduzeća, kao i u intenzitetu njihove primjene zajedničke kooperacije na tržištu. Transakcijska teorija obuhvaća istraživanja ekonomske organizacije čiji je osnovni cilj ekonomiziranje u području transakcijskih troškova, tj. troškova prijenosa svih vrsta i oblika inputa kroz sve faze realizacije do konačnog outputa i njegove krajnje distribucije (Williamson, 1985: 18).

Ova teorija polazi od industrijske organizacije te izostavlja savršenu konkurenciju, teoriju cijena i interne probleme organizacije pojedinačnih organizacija, te za razliku od klasične savršene konkurencije, vrši promociju umreženih poduzeća na tržištima, kao i njihove relacijske ugovore kojima su umreženi u poslovne institucije modernog kapitalizma. Umrežena poduzeća nastoje optimizirati transakcijske troškove pa ista poduzeća ostvarivanjem takvih troškova automatski postižu snažniju profitabilnost

djelujući ekonomskim aktivnostima na način da ostvaruju minimalne transakcijske troškove uz jednake troškove proizvodnje (Williamson, 1985: 20).

Belak (1994: 22) definira transakcijske troškove kao troškove realizacije ekonomskog sustava pozivajući se na Arrowa, dok Williamson (1985: 20) predstavlja transakcijske troškove kao ekonomski ekvivalent u trenju fizičkim sustavima. Preciznije, Williamson (1985: 20) transakcijske troškove dijeli na ex-ante transakcijske troškove koji obuhvaćaju troškove pronalaženja potencijalnih partnera, troškove pregovaranja, troškove pisanja ugovora te troškove zaštite sporazuma, kao i na ex – post transakcijske troškove koji obuhvaćaju troškove kontrole provođenja ugovora, troškove koji nastaju ako ugovor ne ide predviđenim tokom, troškove cjenkanja ako ugovor ne definira sve situacije koje se ex-post pojave, troškove rješavanja konflikata i sporova tijekom realizacije ugovora te troškove koji nastaju u slučaju preranog prekida ugovora.

Transakcijski troškovi uzrokuju kompleksnost tržišta, brojne mogućnosti potencijalne suradnje s poslovnim partnerima, složenost procesa tržišne razmjene te dinamiku i kompleksnost transakcijskog okruženja.

**Teorija igara.** Teorija igara obuhvaća kooperativne odnose u ekonomiji i podrazumijeva uvjete gdje sudionicima kooperacija pojedinačno donosi bolje rezultate od autonomnih rješenja pojedinog poduzeća (Sydow, 1992: 75). U prvom planu teorije igara su prinosi od kooperativnih odnosa prilikom umrežavanja poduzeća.

Teorija igara obuhvaća nekoliko strategija, od kojih je najpoznatija strategija poznata kao dilema zatvorenika (Slika 5.). Ona koja obuhvaća dvije pod-strategije; kooperaciju i ne – kooperaciju. Ova strategija donosi više ishoda (Sydow, 1985: 170): ishodi odabira određene strategije su poznati; izbor strategije od strane igrača je istovremen i neovisan jedan o drugom; igra se ponavlja više puta. Kada se proanaliziraju navedeni ishodi, najučinkovitija je strategija gdje su ishodi određene strategije unaprijed poznati.

Slika 5. Dilema zatvorenika

		Igrač A	
		Ne-kooperacija	Kooperacija
Igrač B	Ne-kooperacija	<p>Slučaj 1</p> <p>A = P = 1 B = P = 1</p>	<p>Slučaj 3</p> <p>S = 0 T = 5</p>
	Kooperacija	<p>Slučaj 3</p> <p>T = 5 S = 0</p>	<p>Slučaj 2</p> <p>A = R = 3 B = R = 3</p>

Izvor: Sydow J. (1992): Strategische Netzwerke, Gabler, Wiesbaden, 1992, str. 108.

U prvom planu teorije igara su efekti kooperiranja pa j uspješna kooperacija moguća onda kad se individualna razna djelovanja napušta radi zajedničkog umrežavanja koji će donijeti učinkovitije rezultate. Da bi ti rezultati bili proaktivni poduzeća moraju pokazati volju da promijene perspektivu djelovanja. U teoriji igara procesom umrežavanja prisutan je dug proces učenja i saznanja o konkurentima, komplementarnim proizvodima i drugim pojavama. Što umrežena poduzeća prije prepoznaju zajedničke koristi, to će im biti lakše poduzeti zajedničku inicijativu i umrežiti se. Promjena perspektive je poduzećima olakšana kada u njihovoj gospodarskoj djelatnosti na tržištu postoje negativne tendencije koje još ne predstavljaju veliku opasnost za opstanak tog gospodarskog sektora, već umrežavanju poduzeća daju impuls kojom će se promjenom strateškog razmišljanja ona umrežiti i postići uspjeh na negativnim poljima tržišta.

**Postavke strateškog menadžmenta.** U okvirima strateškog menadžmenta poduzeća mrežne strukture poduzeća e gledaju kao izvor njihovih konkurentnih prednosti. Tako ih Jarillo (1988: 32) predstavlja kao dugoročna ciljna udruženja između različitih, ali povezanih profitnih organizacija koja im omogućavaju stjecanje ili zadržavanje konkurentskih prednosti vis – a - vis njihovih konkurenata van mreže.

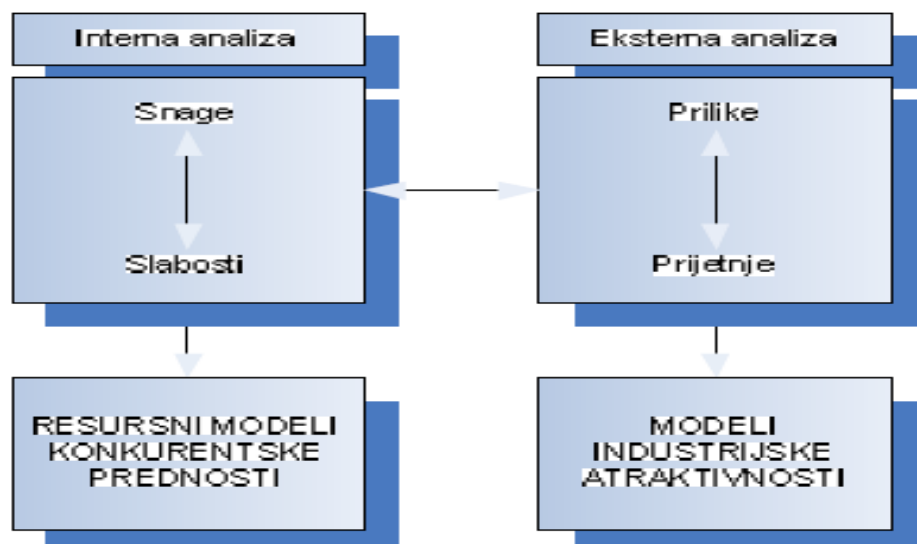
Dakle, pomoću strateškog menadžmenta umrežavanje poduzeća služi za ostvarivanje njihovih konkurentnih prednosti.

Nekoliko je modela strateškog menadžmenta koji se bave problematikom umrežavanja poduzeća, a jedan od najpoznatijih je Porterov model konkurentnih sila, gdje on konkurentne prednosti definira kao (Porter, 1985: 51) sposobnost kreiranja vrijednosti za kupce koja premašuje troškove njena stvaranja. Tako se umrežavanjem poduzeća implementiraju konkurentske prednosti na razini obavljanja zajedničkih djelatnosti koje zajedno tvore model vrijednosnog lanca.

Pristup industrijske organizacije unutar postavki strateškog menadžmenta temelji se na uzročno – posljedičnim vezama između industrijske strukture, tržišne situacije i ponašanja poduzeća koja su određena industrijskom strukturom, a upravo iz nje, procesom umrežavanja poduzeća proizlaze učinkoviti poslovni rezultati.

Konačno, tu je još i resursna teorija konkurentskih prednosti koja dovodi do razmatranja odnosa od unutra prema van, gdje mijenja perspektive poduzeća jer je ključni izvor uspjeha poduzeća njegovi interni resursi, koji se procesom umrežavanja umnažaju jer tada se koriste zajednički resursi umreženih poduzeća kojih je sada više.

Slika 6. Odnos modela konkurentne prednosti zasnovanih na resursima i na procjeni industrijske atraktivnosti



Izvor: Sydow J. (1992): Strategische Netzwerke, Gabler, Wiesbaden, 1992, str. 111

Sukladno prikazanoj Slici 6., resursna teorija prikazuje resurse poduzeća kao izvorišta njihove konkurentne prednosti. U te resurse spadaju materijalni i nematerijalni izvori poduzeća, a njihovim umrežavanjem se ti resursi umnažaju, pa ih je više. Tako materijalni resursi predstavljaju materijalna dobra poput uređaja, aparata, tehnologije, kapitala i drugoga, dok nematerijalni resursi obuhvaćaju intelektualno vlasništvo, poput patenata, koncepata, licenci, prava na marku i slično. Ove resurse obilježava heterogenost jer su oni neravnomjerno raspoređeni unutar pojedinačnih poduzeća, a umrežavanjem postaju zajednički resursi, gdje jedno poduzeće može posjedovati resurse natprosječne kvalitete, dok drugo poduzeće može imati resurse manje kvalitete. Umrežavanjem poduzeća ovi resursi doprinose ostvarenju ekonomskih koristi i natprosječnih financijskih prinosa koje bi poduzeća kao samostalni entiteti ostvarili u manjoj mjeri.

Pristupom ključnih kompetencija se ostvaruju konkurentne prednosti putem izgradnje snažnih strana i prednosti poduzeća koje se umrežavanjem dupliciraju. Ključne kompetencije poduzeća predstavljaju ključnu mjeru uspjeha poduzeća, gdje se ključne kompetencije poduzeća definiraju kao sposobnosti konsolidiranja proizvodnih tehnologija i vještina prisutnih širom korporacije u kompetencije koje pojedinim poslovnim područjima omogućavaju brzo prilagođavanje promjenjivoj okolini (Prahalad, 1990: 245).

Ključne kompetencije poduzeća uključuju kupce, konkurente i prodajna tržišta, što govori o utjecaju strateškog menadžmenta koji ističe jake i slabe strane poduzeća koje postavlja u odnos prema konkurentnom okruženju prilika i prijetnji koje se u takvom okruženju pojavljuju.

### **3.3. Oblici suvremenog umrežavanja poduzeća**

Prilikom umrežavanja poduzeća pojedine organizacije poduzimaju ekonomske aktivnosti koje se nalaze između tržišta i hijerarhije. Te aktivnosti uključuju oblike umrežavanja poduzeća koji se mogu sistematizirati na različite načine. Oblicima umrežavanja poduzeća smatraju se kupoprodajni ugovori, razmjenski odnos, dugoročni dobavljački ugovori, ugovori o licenciranju i franšizi, zajednička ulaganja, organizacija s profitnim centrima i funkcionalna organizacija (Sydow, 1985: 176).

Različiti autori različito sistematiziraju oblike umrežavanja poduzeća, ali kao globalne oblike mogu se svrstati interesno društvo, franšiza, konzorcij, virtualno poduzeće, strateške alijanse i zajednička ulaganja. Još navode kooperacijske grupe, dugoročni ugovori, holding i integracije poduzeća.

Tablica 1. Kriteriji za razlikovanje oblika umrežavanja poduzeća

Kriterij	Vrste mreža
Smjer umrežavanja (tržišni odnos kooperacijskih partnera)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontalno (s konkurentima)</li> <li>• Vertikalno (s dobavljačima/kupcima)</li> <li>• Dijagonalno (s ostalim poduzećima)</li> </ul>
Geografski obuhvat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalne</li> <li>• Regionalne</li> <li>• Medunarodne</li> <li>• Globalne</li> </ul>
Karakter uspostavljenih veza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neformalne mreže</li> <li>• Ugovorne mreže</li> <li>• Mreže s kapitalnim povezivanjem</li> </ul>
Intenzitet povezivanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mreže bez ugovora</li> <li>• Mreže s djelomičnim ugovorom</li> <li>• Mreže sa zajedničkim poduzećem</li> <li>• Franšiza</li> <li>• Holding</li> <li>• Fuzija</li> </ul>
Vremensko trajanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privremene mreže</li> <li>• Vremenski neograničene mreže</li> </ul>
Struktura moći	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizirane mreže</li> <li>• Policentrične mreže</li> </ul>
Podrucja kooperiranja	<p>Mreže u podrucju</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• istraživanja i razvoja</li> <li>• prodaje</li> <li>• nabave</li> <li>• marketinga</li> <li>• proizvodnje</li> </ul>

Izvor: Harland, P.E. (2002): Kooperationsmanagement – Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement, Fischbachtla, str. 63-64.

Oblici umrežavanja kreću od smjera umrežavanja, gdje se prema usmjerenju razlikuju horizontalne, vertikalne i dijagonalne mreže poduzeća. U ovim smjerovima internalizacija i eksternalizacija se mogu uspostaviti uzduž vrijednosnih lanaca. Tako horizontalni lanci i mrežni odnosi nastaju između poduzeća istog vrijednosnog lanca koji pripadaju istoj djelatnosti i mogu biti prije umrežavanja direktni konkurenti. Kooperacije ovakvog tipa postižu ekonomiju obujma. Ovakva povezivanja posebno



interesiraju javnost jer je društvo kao cjelina dužno odrediti grane povezivanja i jedinstvenog djelovanja unutar jednog gospodarskog sektora.

Vertikalni mrežni odnosi nastaju među poduzećima koja se svojim djelatnostima nadovezuju jedna na drugu, odnosno prije umrežavanja poduzeća se jedni prema drugima odnose kao dobavljači i kupci. Cilj ovakvih umrežavanja je optimizacija organizacijskog ustroja novo umreženih poduzeća i njihovo djelovanje na kreiranje minimizacije transakcijskih troškova. Kada se ovakva poduzeća umreže, ona nude integraciju usluga koje su rezultat ekonomije obujma.

Kada se poduzeća dijagonalno umrežavaju, ona tada kreiraju multilateralne odnose ili konglomerate te ih karakterizira umrežavanje iz različitih skupina djelatnosti. Ovakva umrežavanja nude širok raspon usluga i proizvoda, gdje se prvenstveno vrši transfer *know - how* – a, korištenje brenda i transfer imidža proizvoda.

Poduzeća se umrežavaju sukladno geografskom položaju, odnosno sukladno njihovoj lokaciji, koja može biti od lokalnog do međunarodnog karaktera. Tako geografski položaj kao čimbenik umrežavanja utječe na poduzeća sukladno njihovim postavljenim ciljevima koji se razlikuju od lokalnog povezivanja, gdje su ciljevi minorni i odnose se na zajedničko korištenje resursa, dok su kod međunarodnog umrežavanja ciljevi mnogo viši, a odnose se na kreiranje zajedničke prodaje, marketinga, korištenje zajedničkih financijskih resursa i slično.

Preko karaktera uspostavljanja mrežnih veza, umrežavanje se može postići usmenim ili pismenim dogovorom te kapitalnim povezivanjima. Usmenim dogovorima se povezuju slaba poduzeća koja imaju labave kooperativne odnose, dok se pismenim ugovorima umrežavaju poduzeća koja planiraju aktivan i ozbiljniji angažman, a ugovorom definiraju ciljeve kooperacije i zajedničku raspodjelu prihoda i rashoda, kao i rezultata poslovanja. Kapitalna povezivanja su najintenzivniji oblici povezivanja gdje su umrežavanja vrlo snažna, što predstavlja prednosti za poduzeća koja mogu postići snažnu konkurentnost kao mreža, ali je nedostatak što oni mogu izgubiti svoju pravnu samostalnost i pretvoriti se u potpuno novi gospodarski subjekt.

Sljedeći instrument umrežavanja jest njegov intenzitet, koji može biti niskog, srednjeg i visokog stupnja. Nizak intenzitet umrežavanja odnosi se na kooperacijsku razmjenu informacija, kod srednjeg intenziteta umrežena poduzeća usklađuju svoje kooperativne aktivnosti, dok kod visokog intenziteta umrežena poduzeća usklađuju sve svoje kooperativne aktivnosti.

U odnosu na vrijeme trajanja umrežavanja, ono može biti privremeno i trajno. Kod privremenog umrežavanja je vrijeme unaprijed ograničeno i može se pojaviti oportunistički način ponašanja umreženih partnera. Kod trajnog umrežavanja nema oportunističkog ponašanja jer su poduzeća svjesna da to šteti njihovom umreženu entitetu.

Konačno, umrežena poduzeća se razlikuju prema strukturi moći, pa se javljaju mreže sa fokalnom centraliziranom strukturom te policentrične mreže. Kod fokalne strukture jedno poduzeće ima centralnu moć, a to je u pravilu ono poduzeće koje ima najveći utjecaj od svih umreženih partnera. Kod policentričnog umrežavanja postoje povezane, homogene i obostrane ovisnosti, a kompetencije odlučivanja su ravnopravne u rukama svih partnera.

Oblici suvremenih umrežavanja poduzeća nose niz koristi i prednosti za poduzeća koja se umrežavaju, pogotovo ako se umrežavaju sa snažnim stupnjem intenziteta, na većem geografskom položaju i na način da umrežavanje bude trajno. Na taj se način postiže snažan stupanj konkurentnosti, zajedničkog korištenja resursa, eksponencijalne i snažne kooperacije, zajedničkog korištenje financijskih sredstava i ostvarenje značajnog profitabilnog rezultata poslovanja.

## **4. UMREŽAVANJE U HOTELIJERSTVU – TEORIJA I PRAKSA**

Obilježja koja današnji turist očekuje od pružanja hotelskih usluga su fleksibilnost, posebnost, prilagodljivost, familijarnost, posvećenost i autentičnost. Iako je svaki hotel u mogućnosti samostalno pružiti vrlo kvalitetnu uslugu, samostalnost u poslovanju mu može predstavljati i nedostatak jer je hotel samostalno opterećen visokim troškovima poslovanja u obliku visokih financijskih izdataka za nabavu resursa i proizvodnju, financiranje ljudskih resursa i materijalnih inputa da bi pružio konačnu hotelsku uslugu.

Umrežavanje u hotelijerstvu je stoga iznimna mogućnost nadilaženja ovakvih problema jer će im strategija kreiranja mrežnih lanaca reducirati većinu poteškoća u poslovanju. Istovremeno će im umrežavanje omogućiti njihov opstanak na tržištu, učiniti ga stabilnim, kao i omogućiti umreženim hotelima snažnu konkurentnost i jačanje tržišne pozicije i udjela.

### **4.1. Pojmovne odrednice umrežavanja u hotelijerstvu**

U pojmovnom određivanju umrežavanja u hotelijerstvu glavnu ulogu ima karakter uspostavljenih veza između umreženih hotela. Umrežavanje u hotelijerstvu stoga predstavlja samo one situacije gdje je svaki hotel koji je sudionik mreže pravno samostalan i gospodarski neovisan. Ukoliko nastupi situacija gubitka bilo kojeg od tih obilježja, onda cijeli postupak gubi status umrežavanja i dobiva status koncentracije. Stoga se u pojmovnom određivanju umrežavanja hotela razlikuju samostalni hoteli, hotelski lanci i mreže hotela.

Samostalni hoteli su pravno i gospodarski neovisni hoteli, hoteli koji nisu vezani uz neki hotelski sustav, već samostalno vode svoju poslovnu politiku (Cerović, 2003: 144). Ovakvi hoteli su tradicija organizacijskog poslovanja, a u ovu skupinu spadaju po veličini mali i srednji hoteli. U takvim hotelima jedna osoba koja je vrhovni menadžer snosi odgovornost upravljanja, rizika i vlasništva nad hotelom. Ovi hoteli su trgovački i tržišno orijentirani, s primarnom namjerom generiranja profita, nemaju precizno definiranu marketinšku koncepciju, struktura kapitala im je stabilna, a najčešće se javljaju u obliku obiteljskog hotela ili pansionskog objekta.

Hotelski lanci su drugi oblik koji spada u pojmovno definiranje umrežavanja u hotelijerstvu. Definicija lanca hotela može se pojmovno odrediti 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 (Pažić, 1998: 52). Začetak hotelskih lanaca nastao je u Americi 1896. godine, kada se prvi put povezalo 15 snažnih hotela koji su bili konkurentni na tržištu i svojim gostima kao umreženi hoteli jamčili visoku kvalitetu svojih usluga. U Europi su se lanci hotela počeli kreirati nakon Drugog svjetskog rata nastavno na začetke iz SAD-a, gdje je dominacija hotelskih lanaca i danas prisutna. U hotelskim lancima prisutno je razdvajanje funkcija vlasništva, upravljanja i brenda, pa u ovakvom umrežavanju postoji funkcija vlasništva nad lancem hotela, funkcija upravljanja nad lancima hotela te poduzeće koje posjeduje vlasništvo nad brendom hotela.

Hotelske lance karakteriziraju pravni odnosi, koji se definiraju kao potpuno vlasništvo, ugovor o franšizi, ugovor o menadžmentu te ugovor o najmu. Potpuno vlasništvo u hotelskom lancu predstavlja pravni status gdje je vlasnik brenda hotela ujedno i vlasnik samog lanca hotela i ovdje taj lanac raspolaže pravom nad sve tri funkcije hotelskog lanca – upravljanje, vlasništvo i brend. Ugovor o franšizi 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 strane (Siropolis, 1995: 128). Ugovor o menadžmentu predstavlja pismeni ugovor između vlasnika hotela i menadžmenta hotela gdje vlasnik funkciju upravljanja hotelskim lancem prenosi na sustav menadžmenta te mu za to plaća određenu novčanu naknadu. Konačno, posljednji pravni odnos u hotelskim lancima je ugovor o najmu gdje najmodavac hotelskog lanca prepušta najmoprimcu pravo vlasništva i upravljanja hotelom na određeno vremensko razdoblje za što dobiva naknadu od najmoprimca, a najmoprimac upravlja hotelskim lancem te preuzima odgovornost za financijsko poslovanje hotela, kao i za rizik njegova poslovanja.

Konačno, mreže hotela nastaju dobrovoljnim udruživanjem više pravno neovisnih hotela da bi na tržištu zajednički postigli više ciljeve i konkurentnost nego kad bi samostalno djelovali na turističkom tržištu. Ovakve mreže pružaju priliku za iskorištavanje rasta profitabilnosti i prometa mreže hotela, kao i snižavanje troškova u obliku ekonomije razmjera. Cilj je mrežnog umrežavanja hotela njihova opskrba odgovarajućom infrastrukturom i svim potrebnim resursima koje će mreži hotela omogućiti kvalitetno poslovanje.

Umrežavanje hotela putem opisanih pojava oblika su suvremeni načini njihova nastupa na tržištu kojim oni postižu snažniju konkurentnost, korištenje zajedničkih financijskih sredstava u poslovanju, kao i resursa, zajedničko profesionalno djelovanje i suradnja te donošenje odluka s ciljem postizanja veće konkurentnosti i postizanje pozicije lidera u hotelskoj industriji na turističkom tržištu.

#### **4.2. Učinci umrežavanja u hotelijerstvu**

Učinkovitost, efikasnost i produktivnost hotelskih mreža određena je raspoloživošću njihovih kapaciteta, kao i kritičnim činiteljima koji ih potiču na umrežavanje. Takvi čimbenici nisu statični elementi umreženih hotela, nego se javljaju kao poticajni katalizatori i stabilizatori koncentracije uspjeha umreženih hotela.

Kada se obuhvate čimbenici koji utječu na umrežavanje hotela koji doprinose njihovoj uspješnosti te čimbenici koji obilježavaju specifičnost hotelske djelatnosti, mogu se navesti sljedeći čimbenici koji ostvaruju pozitivne učinke umrežavanja hotela (Frey, 2002: 241):

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

Prvi učinak je planiranje umrežavanja hotela koje ima za cilj postizanje zadanih ciljeva umreženih hotela. U takvom planiranju trebaju se razraditi strategije i aktivnosti čijom će se provedbom osigurati razvojni potencijali. U planiranju se provodi interna i eksterna analiza okoline umreženih poduzeća te se izrađuje SWOT analiza da bi se spoznale snage, slabosti, prilike i prijetnje umreženih hotela.

Drugi učinak je ciljni sustav umrežavanja kojim se želi postići željeno stanje u određenom trenutku. Ovaj učinak se izražava u mjerama u kojima postoji niz pojedinih ciljeva koji su međusobno neovisni. Ovdje postoje dva ciljna sustava, a odnose se na ciljni sustav cjelokupne mreže i ciljni sustav svakog pojedinog hotela u mreži.

Treći učinak je koncentracija na snage umreženih hotela, koja implicira strateško razmišljanje i ponašanje mreže. Koncentracija je usmjerena na učinkovitu alokaciju resursa umreženih hotela kojom se može spriječiti rasipanje i raspršivanje resursa pojedinih hotela, koji su rezultat pluralizma interesa cijele mreže.

Budući da izgradnju umrežavanja sprječava poteškoća u kooperaciji menadžmenta, pred njega se postavlja zadatak usklađenja kompleksnih odnosa pojedinačnih hotela, a to su odnosi između (Frey, 2002: 223):

1. individualnih internih i eksternih sustava pojedinačnih mrežnih partnera,
2. bilateralnih i multilateralnih transakcijskih odnosa između kooperacijskih partnera te zajedničkog okruženja svih uključenih kooperacijskih partnera.

Stoga je ovdje nužno primijeniti strukturirano umrežavanje koje utječe na koordinaciju ciljeva, odluka i strategija svih koordinacijskih partnera.

Konačno, posljednji učinak je primjena komunikacijskog i informacijskog sustava, čija je implementacija u mreži osigurana učinkovitim informacijskom infrastrukturom. Ovi sustavi omogućuju svim članovima mreže dostupnost korištenja raspoloživih informacija. Pozitivan učinak ovih sustava sagledava se s aspekta koordinacije i komunikacije, što rezultira informatizacijom inovacija u ponudi hotelskih usluga umreženih poduzeća.

#### **4.3. Svjetski primjeri hotelskih lanaca i lanci hotela u Europi**

Svjetska hotelijerska praksa upoznata je s nizom primjera uspješnog umrežavanja hotela, osobito onih koji se umrežavaju primjenom horizontalnog karaktera.

Prvi primjer umrežavanja hotela u svijetu je „Best Western International“, gdje se niz hotela udružio dobrovoljnim načinom u smislu promocije zajedničkog brenda umreženih hotela. Ovaj hotelski lanac je pokrenuo Guterin 1946. godine u obliku potpornog sustava za hotele koji su bili članovi mreže, a danas je to mreža koja ima 4.200 hotela koji su prisutni u 80 zemalja svijeta, od kojih je 2.398 hotela u SAD – u, a ostali su prisutni u Europi. U Hrvatskoj je jedan od ovih hotela smješten u Zagrebu (Best Wettern.com, 2019.).

Mreža hotela „The Leading Hotels of the World“ je najluksuznija mreža hotela u koju su udruženi individualni hoteli, a osnovana je 1928. godine kao „Luxury Hotels“. Ova mreža nastala je korporacijom nekoliko europskih uspješnih hotelijera koji su

posjedovali najluksuznije hotele u Europi. Ovi hoteli su izabrani procesom iznimne selekcije, gdje su svi kategorizirani sa 5 zvjezdica i imaju učinkovit sustav rezervacija u realnom vremenu.

“Relais&Chateaux” je najprestižnija mreža francuskih hotela koji imaju sjedište u Parizu. Uključeni hoteli u mrežu su vrlo sofisticiranog dizajna, a čine ih nekadašnji dvorci, povijesne palače i antičke zgrade koje su prenamijenjene u sadašnje hotele. Ova mreža je diverzificirana i u njoj postoji pet tipova hotelskih proizvoda, od kojih se četiri odnosi na hotele i jedan na restoran, koji su označeni u različitim bojama. U Francuskoj se u toj mreži nalazi 453 hotela i restorana.

Švicarska je najznačajnija zemlja u kojoj se primjenjuje umrežavanje hotela. Tako je već 2002. godine 63% hotel bilo uključeno u proces umrežavanja, a činili su ih mali i srednji hoteli, dok 21% hotela nije uključeno u proces umrežavanja.

U Njemačkoj se tokom 2002. – 2004. godine umrežilo 59 hotela inozemnog karaktera, koji su sadržavali i do 270 članica, od kojih su poznati hoteli Stern Hotels i VISBONO GmbH. Njemačka danas ima i Savez umreženih hotelskih kooperacija, kojim se promiče umrežavanje privatnih hotela.

Italiju karakterizira prisutnost više od 44% internacionalnih hotelskih lanaca, koji ukupno nude 4% smještajnih kapaciteta, dok su talijanski lanci hotela samo u ponudi od 3% smještajnih kapaciteta. Prvi nacionalni lanac talijanskih umreženih hotela bio je „Family Hotels“, koji je imao sjedište u Firenzi, a osnovan je 1970-ih godina. Danas u svojoj mreži ima 120 pojedinačnih hotela sa više od 3.500 hotelskih kapaciteta i prosječnom veličinom od 29 soba po objektu (Rispolli i Tamma, 1995: 120).

Na području Europe danas se događaju umrežavanja horizontalnog, vertikalnog i dijagonalnog karaktera, gdje se zajednički obavljaju *booking* aktivnosti, pružanje pomoći turistima, promotivne aktivnosti na internacionalnim sajmovima, kreiranje turističkih *web shopova* lanaca hotela koji turistima nude hotelske usluge te kreiranje paket aranžmana od strane turoperatora koji u svojoj ponudi hotelskih lanaca u obliku smještajnih kapaciteta nude kupališni, kulturni i event turizam.

#### 4.4. Prikaz lanaca hotela u Hrvatskoj

Budući da je Hrvatsko turističko tržište dinamično i konkurentno, opstanak hotela u Hrvatskoj je uvjetovan praćenjem trendova potražnje koja sve više nameće potrebu za umrežavanjem malih i srednjih obiteljskih hotela u hotelske lance, čime bi se objedinila hotelska ponuda i povećala kvaliteta usluge.

Preduvjet kreiranja mreža hotela u Hrvatskoj je financiranje financijskih gubitaka u hotelijerstvu Hrvatske koje je uzrokovano velikim dugovima hotela prema bankama. Isto se može postići umrežavanjem hotela u Hrvatskoj na način da se procesom pretvorbe iz pojedinačnih pravnih hotelskih subjekata kreira hotelski lanac koji će objединiti hotelske usluge te će se umrežavanjem dokapitalizirati postojeći hotelski sustavi (Geić, 2002: 232).

Geić (2002: 232) dalje naglašava kako je za proces uspješnog umrežavanja hotela u Hrvatskoj potrebna transformacija poduzetništva i menadžmenta u hotelskim poduzećima na individualnoj razini te da bi se njihovim umrežavanjem razvila daljnja transformacija koja bi rezultirala mrežom hotela koja bi raspolagala velikim kapitalom i djelatnicima sa visokom razinom hotelskog obrazovanja.

Tu transformaciju u Hrvatskoj po pitanju umrežavanja hotela potrebno je usmjeriti u tri temeljna smjera (Geić, 2002: 233):

1. Prvi smjer bio je da se transformacija hotelijerskih poduzeća obavi po uzoru na zapadnoeuropska iskustva tj. da se prodajom većinskog dioničkog portfelja jedan dio transformira u moderne privatizirane hotele, gdje bi vlasnici bili pojedinci ili dioničari i poslovali bi na načelima dioničarskih društava i društava s ograničenom odgovornošću.
2. Drugi mogući smjer bio bi da se neke korporacije u hotelijerstvu pretvore u nacionalne korporacije, primjerice Liburnija Rivijera Hoteli, Hotelsko poduzeće Dubrovnik i sl. i da država radi nacionalnih interesa, ove korporacije potpomogne u opremi suvremenim tehnologijama i obrazovnim poduzetnicima, menadžerima koji su svoja iskustva stekli u inozemstvu.
3. Treći smjer transformacije velikih korporacija u Hrvatskoj se trebao temeljiti na intenzivnijem povezivanju određenih hotelijerskih korporacija s europskim odnosno međunarodnim lancima uz osvajanje njihovih standarda poslovanja, poput hotela Sheraton, International, Holiday Inn u Zagrebu i slično.



U Hrvatskoj je danas prisutno tek nekoliko regionalnih hotelskih lanaca, od kojih se glavnina nalazi u Zagrebu i nekoliko njih u vodećim obalnim destinacijama Hrvatske. Na taj način u ponudi umreženih hotela u odnosu na svjetske i europske gradove, Hrvatska bitno zaostaje u ponudi umreženih hotela koji su brendirani i atraktivni. Razloge nepovoljne ponude umreženih hotela u Hrvatskoj treba tražiti u nepovoljnim poslovnim performansama koje u poslovni rezultatima ostvaruju pojedinačni hoteli zbog niske iskorištenosti hotelskih kapaciteta zahvaljujući sezonalnosti turističkog karaktera. U Hrvatskoj je prisutan nedostatak adekvatnih turističkih proizvoda, ali i hoteli u Hrvatskoj imaju visoke troškove nabave inputa, kao i plaćanja radne snage, pa im se proces umrežavanja manje isplati. Zato mnogi pojedinačni hoteli u Hrvatskoj čekaju dobre poslovne prilike koje će se razviti do atraktivne i konkurentne razine da bi mogli se spojiti u integrativne procese umrežavanja putem upravljačke ili vlasničke osnove.

Nekoliko je poznatih hotelskih lanaca prisutno u Hrvatskoj, a koji su značajni. Treba ih spomenuti kao atraktivne jer promoviraju Hrvatsku kao zemlju u kojoj je prisutno umrežavanje poduzeća.

Prva grupacija lanaca hotela je Orco Property Group, koja je jedna od vodećih hotelskih investitora u srednjoj Europi. Imovina kompanije se procjenjuje na 1.5 milijardi dolara. Orco grupa ima lanac hotela u Češkoj, Mađarskoj, Poljskoj, Rusiji, Hrvatskoj, Njemačkoj i Sloveniji. Orijentirana je na gradnju srednjih luksuznih kuća za odmor, a u Hrvatskoj je prisutna od 2005. kada je s Fondom za privatizaciju sklopila javno – privatno partnerstvo za hotele „Sunčani Hvar“, gdje Orco grupa u sklopu Sunčanog Hvara ima u posjedu hotele: Adriana, Riva-Hvar Yacht Harbour, Amfora (Slika 7.), Palce, Dalmacija, Delfin, Pharos, Sirena, Bodul te autokamp Vira.

Slika 7. Hotel Amfora Hvar



Izvor: OrcoGroup (2019): About us, dostupno na <http://www.orcogroup.com/company/about-us.php>, pristupljeno 25.06.2019.

Od Sunčanog Hvara Orco Grupa je učinila unaprijeđenu turističku destinaciju Hvara te u ovaj kompleks koji je uvrstila u svoj internacionalni hotelski lanac privukla luksuznu klijentelu. Najznačajniji projekt Orco Grupe u hrvatskom lancu hotela je hotel Amfora u sklopu Sunčanog Hvara, u kojeg se investiralo 40 milijuna eura.

Le Meridien je svjetski lanac hotela, koji je osnovan 1972. godine, a osnovan je u Velikoj Britaniji. U svojoj mreži ima hotele Sheraton, Westin, Four Points, St. Reigs, W hotels i Luxury Collection, od kojih su u Hrvatskoj prisutni hotel Sheraton i Grand hotel Lav. Grand hotel Lav je jedan od najljepših hotelskih kompleksa smješten u Podstrani. Taj je hotel rekonstruiran 2005. i od tada ima četiri smještajna objekta s ukupno 382 smještajne jedinice te recepcije s barovima i restoranima. U svom resortu ima trgovački centar, knjižnicu, kongresni centar i zabavni centar s velikim casinom.

Hotel Radisson Blu Split je luksuzni hotel na području Splita, koji je otvoren 2010. godine, nakon rekonstrukcije i obnove 2007. godine. Hotel je dio međunarodnog lanca hotela „Rezidor Hotels APS Denmark“ koji je investirao u rekonstrukciju hotela jer je s istom tvrtkom sklopljen ugovor o upravljanju hotelom na razdoblje od 20 godina. Ova grupacija je jedna od najbrže rastućih na svijetu u području umrežavanja hotela, a u Hrvatskoj je investirala u navedeni hotel. Tako Hotel Radisson Blu Split danas nudi 321 luksuzu hotelsku sobu, 25 pojedinačnih i 2 predsjednička apartmana

(Slika 8). Sobe su opremljene u skladu s iznimno visokim standardima koje je postavila zakupljena grupacija, dok je vanjsko i unutarnje uređenje hotela inspirirano morskim pejzažima karakterističnim za Split.

Slika 8. Hotel Radisson Blu Split



Izvor: Radissonblu.com (2019): Hoteli – Split, dostupno na [www.radissonblu.com/Hotel/Split](http://www.radissonblu.com/Hotel/Split), pristupljeno 25.06.2019.

Umrežavanje hotela u Hrvatskoj je još uvijek slabo razvijeno te njegov razvoj treba temeljiti na turističkoj održivosti u budućnosti, bez obzira na veličinu hotela. U razvoju hotelskih lanaca u Hrvatskoj je prvenstveno potrebno voditi brigu o zaštiti prirodnih resursa, kulturno – povijesnih spomenika, kulture, običaja, manifestacija i svih drugih elemenata turističke ponude koji mogu doprinijeti napretku turističkih lanaca i umrežavanja hotela, iako se sve temelji na prisutnosti inozemnih hotelskih lanaca u našoj zemlji.

Inozemni hotelski lanci za sada su najveći investitori u hotelsku industriju Hrvatske jer oni ulažu u postojeću infrastrukturu hotela i njegovih kapaciteta i na taj način zadržavaju postojeće hotelske djelatnike te ulažu u njihovu dodatnu edukaciju. Investiranjem inozemnog kapitala u hotele unapređuju kvalitetu hotelske usluge, proširuju hotelske kapacitete i dovode veći broj gostiju. Također utječu neposredno na razvoj drugih gospodarskih aktivnosti uređenjem vlasničkih odnosa i okončanjem procesa privatizacije, povećavaju konkurentnosti hrvatskog turizma na

međunarodnom tržištu te dugoročno kreiraju održive valorizacije na turističkom tržištu Hrvatske.

## 5. ZAKLJUČAK

Turistički razvoj sve je kompleksniji i doprinosi razvoju ukupnog gospodarstva jer je turizam pokazao otpornost na negativne fluktuacije s tržišta. Budući da se događaju stalne promjene na društvenog, političkog, ekonomskog i sociološkog području karaktera, hotelska poduzeća su u potrebi razvoja novih načina poslovanja da bi opstala, postala konkurentna na tržištu te razvila nove sustave kvalitete ponude hotelskih usluga, unaprijedila sustav poslovanja, povećala profitabilnost i konkurentnost kao da se i osvoji liderska tržišna pozicija na turističkom hotelskom tržištu.

Stoga se sve češće javlja proces suradnje i kooperacije među poduzećima, poznato kao umrežavanje poduzeća koje predstavlja suvremeni trend u razvoju organizacije. Kod umrežavanja poduzeća radi se o dobrovoljnom udruživanju i sklapanju kooperativne suradnje gdje nastaje novi ekonomski entitet, a svako poduzeće u mreži zadržava autonomnu pravnu osobnost. Svrha je umrežavanja postizanje zajedničkih ciljeva poduzeća u mreži, gdje ona angažiraju veća financijska sredstva, zajedničke resurse i sve druge resurse koji doprinose razvoju mreže i njezinu pozicioniranju kao konkurentnog entiteta u odnosu na manju konkurenciju.

Ulazak poduzeća u kooperativne umrežene odnose zahtijeva odricanje od vlastite autonomije odlučivanja. Međutim izbjegavanje statusa autonomije doprinosi kreiranju sinergijskog učinka među umreženim poduzećima njihovim zajedničkim djelovanjem. Umrežavanje poduzeća se temelji na iskorištavanju svih zajedničkih kapaciteta poduzeća koja su u mreži, bez obzira da li neko poduzeće ima snažnije kapacitete, a drugo manje snažnije. Ono donosi niz koristi poduzećima kojima je cilj ostvariti zajedničku ekonomsku korist i dovesti svoju poziciju do „win – win“ situacije. Umrežavanje poduzeća ne podrazumijeva samo kooperaciju, već i drugi niz čimbenika, poput, kreiranja konkurentnih prednosti i postizanje zacrtanih ciljeva koje su umrežene poduzeća zajednički donijela.

Međutim, situacija umrežavanja nije idealno rješenje koje će riješiti pojedinačnim poduzećima sve probleme. Poduzeće može time riješiti svoje autonomne ekonomske probleme uz pomoć mreže snažnijih partnera, ali zajedničkim strategijama u mreži može se postići mnogo više nego što to može jedan autonomni ekonomski entitet.

Hotelska industrija je specifična djelatnost unutar turizma i vrlo je profitabilna jer danas u svijetu sve više raste potražnja za hotelskim kapacitetima. Umrežavanjem

hotela koriste se zajednički resursi, utječe se na produženje sezonalnosti, senzibilizira se turistička potražnja za hotelskim smještajem, privlače se gosti temeljem investiranja u luksuzni dizajn hotelskih lanaca te se stvara velika konkurentnost među turističkim destinacijama gdje su hotelski lanci smješteni.

S obzirom na turbulentnost turističkog tržišta, budućnost hotelske industrije leži u umrežavanju malih i srednjih hotela obiteljskog karaktera jer su takvi turistički subjekti sposobniji vrlo promptno odgovoriti na promjene turističkog tržišta, prilagoditi im se te su procesom umrežavanja sposobni ponuditi visokokvalitetnu, sofisticiranu i personaliziranu uslugu. Sve to rezultira zadovoljnim gostima, većom profitabilnošću umreženih hotela, boljim pozicioniranjem na turističkom tržištu, ostvarenjem veće konkurentnosti, popunjenošću kapaciteta, privlačenjem luksuznije ciljne skupne gostiju te umreženim hotelima omogućuju dugoročno poslovanje na takav način.

Umreženi hoteli imaju zajednički pristup udruženim resursima, financijskim sredstvima, nabavnim inputima za proizvodnju te ostalim resursima koje dijele, a istodobno zadržavaju autonomnost svakog pojedinog hotela kao pravnog statua subjekta, iako umreženi menadžment donosi zajedničke odluke koje doprinose povećanju financijskih resursa, kvalitetnijem menadžmentu, unapređenju kvalitetnih ljudskih resursa, kvalitetne inpute i pružanja usluge, kao i primjena kvalitetnih marketinških strategija. Svi ovi navedeni elementi umrežavanja hotela utječu na progresivnost troškovne efikasnosti umreženih hotela i na njihovu uspješnost poslovanja.

Umrežavanje hotela stoga omogućuje strateški proces razvoja i povećanja poslovanja hotela koji udruženim snagama osnažuju svoje snage prema eksternoj okolini, posebno u obliku konkurentnosti. Istovremeno se zadržava samostalnost pojedinih hotela u mreži, te ostvaruje fleksibilnost poslovanja mreža.

U praktičnoj primjeni umrežavanja hotela ova strategija se pokazala veoma uspješnom na svjetskoj razini gdje se umrežavanjem luksuznih hotela postigla velika profitabilnost vlasnika hotelskih lanaca. U Hrvatskoj lanci hotela nisu tako snažno razvijeni, odnosno prevladavaju inozemni investitori koji u Hrvatskoj imaju zastupljen jedan hotel ili hotelski kompleks. Na taj način oni unapređuju hrvatsku turističku ponudu luksuznim hotelima, rješavaju pravo vlasništva i privatizacije hotela. Međutim, potrebna je dugoročna transformacija hrvatske hotelske industrije da bi umrežavanje hotela u Hrvatskoj doseglo napredak u budućnosti.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split, Slit.
2. Belak, V. (1994): Profitni centri i interna ekonomija poduzeća, RRiF Plus, Zagreb.
3. Buble M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo, Zagreb
4. Cerovic, Z. (2003): Hotelski management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
5. Daft, R. (1992): Organization Theory and Design, West Publishing Company, Saint Paul, USA.
6. Fontanari, M.L. (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche Schriften. Heft 138, Berlin, Njemačka.
7. Frey, M., Cheseaux, A. (2003): Wertsteigerungspotential durch Kooperation in der Hotellerie, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, Njemačka.
8. Galbraith, J. R.(2014): Designing organizations : Strategy, Structure, and process at the business unit and entrepirse levels, New York, USA.
9. Geić, S. (2002): Organizacija Turizma, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
10. Harland, P.E. (2002): Kooperationsmanagement – Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement, Fischbachtla, d Berlin, Njemačka.
11. Ivanko, Š. (1972): Dijagnosticiranje i projektiranje organizacijskog modela industrijskog poduzeća, Kamik.
12. Pažic, M. (1998): Rječnik nazivlja u turizmu, Informator, Zagreb.
13. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
14. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Infromator, Zagreb.
15. Siropolis, N., C. (1995): Management malog poduzeca, MATE, Zagreb.
16. Sydow J. (1992): Strategische Netzwerke, Gabler, Wiesbaden, Njemačka.

17. Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press, New York, USA.

### Znanstveni članci:

1. Augier M.;Knudsen T.(2004) The architecture and design of the knowledge organization, Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 4, str.6-20
2. Merkle, M. (1999): Bewertung von Unternehmensnetzwerken – Eine empirische Bestandaufnahme mit der Balanced Scorecard, Dissertation Universität St. Gallen, No. 2299, St. Gallen, Njemačka.
3. Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA.
4. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, No. 3, str. 244 – 267
5. Rispoli, M., Tamma, M. (1996): Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, CEDAM, Padova, Italija.
6. Williamson, O.E., Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2, 1991, str.

### Online izvori:

4. Best Western.com (2019): Country Details, dostupno na [http://www.bestwestern.com/newsroom/factsheet\\_countrydetail.asp](http://www.bestwestern.com/newsroom/factsheet_countrydetail.asp), pristupljeno 25.06.2019.
5. Izvor: Radissonblu.com (2019): Hoteli – Split, dostupno na [www.radissonblu.com/Hotel/Split](http://www.radissonblu.com/Hotel/Split), pristupljeno 25.06.2019.
6. Jadranski luksuzni hoteli (2019): Hotel Amfora, dostupno na <http://www.adriaticluxuryhotels.com/hr>, pristupljeno 26.06.2019.
7. Relais hateaux. Com (2019): Partners, dostupno na <http://www.relaischateaux.com/en/partners/>, pristupljeno 25.06.2019.



## POPIS TABLICA

<b>Naziv</b>	<b>Broj stranice</b>
Tablica 1. Kriteriji za razlikovanje oblika umrežavanja poduzeća	19

## POPIS SLIKA

<b>Naziv</b>	<b>Broj stranice</b>
Slika 1. Prikaz osnovnih načela organizacije poslovanja	5
Slika 2. Portfolio bilateralnih kooperacija bez umrežavanja poduzeća	11
Slika 3. Pozicioniranje umreženih poduzeća između tržišta i hijerarhije	13
Slika 4. Dilema zatvorenika	15
Slika 5. Odnos modela konkurentske prednosti zasnovanih na resursima i na procjeni industrijske atraktivnosti	17
Slika 6. Hotel Amfora Hvar	29
Slika 7. Hotel Radisson Blu Split	30

## **SAŽETAK**

Poduzeća se kao pojedinci na tržištu suočavaju s ograničenim financijskim sredstvima u poslovanju, neučinkovitim menadžmentom, ograničenom primjenom informacijskih tehnologija, oslabljenim ulaganjem u ljudske potencijale i drugim problemima. Umrežavanje, kao suvremeni trend u organizaciji stoga donosi niz prednosti razvoju pojedinačnih poduzeća integriranih u umrežene lance jer im omogućuju dualnu prednost: samostalnost u poslovanju, kao i jačanje konkurentne tržišne pozicije.

Umreženi hoteli imaju zajednički pristup udruženim resursima, financijskim sredstvima, nabavnim inputima za proizvodnju te ostalim resursima koje dijele, a istodobno zadržavaju autonomnost svakog pojedinog hotela kao pravnog statua subjekta, iako umreženi menadžment donosi zajedničke odluke koje doprinose povećanju financijskih resursa, kvalitetnijem menadžmentu, unapređenju kvalitetnih ljudskih resursa, kvalitetne inpute i pružanja usluge, kao i primjena kvalitetnih marketinških strategija.

**Ključne riječi:** umrežavanje, hoteli, poduzeća, organizacija, lanac hotela.

## **ABSTRACT**

Companies, as individuals on the market, are facing with limited finance resources in their management, with ineffective management, limited use of information technology, with weakness investment in human resources and other problems. Networking, as a contemporary trend in business organization brings a lot of benefits to development of individual companies integrated in networking chains because they made them dual advantages: independence in doing business, also as a strengthening of competitive market position.

Networking hotels have common approach to join resources, financial resources, supply inputs for production and also to other resources which they divide, as the same time they have the autonomy of every hotel in the network as a legal status of business subject, though networking management make common decisions which contribute to enlarge financial resources, to quality of management, to improvement of quality human resources, quality of inputs and giving the hotel services, as the implementation of the quality marketing strategies.

**Key words:** networking, hotels, companies, organization, hotel chains.