

# Strategija postizanja konkurentskih prednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske

---

Vučetić, Šime

Doctoral thesis / Disertacija

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:732946>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET

Šime Vučetić

**STRATEGIJA POSTIZANJA  
KONKURENTSKIH PREDNOSTI MALIH  
HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE  
HRVATSKE**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Rijeka, 2021.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET

Šime Vučetić

**STRATEGIJA POSTIZANJA  
KONKURENTSKIH PREDNOSTI MALIH  
HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE  
HRVATSKE**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: doc.dr.sc. Luka Samaržija

Rijeka, 2021.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Šime Vučetić

**A STRATEGY FOR ACHIEVING  
COMPETITIVE ADVANTAGE FOR SMALL  
HOTELS IN CROATIA'S ADRIATIC  
REGION**

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2021.

Mentor rada: doc. dr. sc. Luka Samaržija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Doktorski rad je obranjen dana 9. prosinca 2021. godine na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci pred Povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Želimir Dulčić, redoviti profesor u trajnom zvanju, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, predsjednik Povjerenstva,
2. izv. prof. dr. sc. Tomislav Galović, izvanredni profesor , Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, član,
3. izv. prof. dr. sc. Nenad Vretenar, izvanredni profesor, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, član.

## ZAHVALA

Pisanje doktorske disertacije svakako je izazov za svakog budućeg znanstvenika. Možda u trenutku upisa na doktorski studij nisam bio ni svjestan svekolikog preispitivanja vlastitih granica i sposobnosti koji su me očekivali, ali zasigurno me taj proces znanstvenog usavršavanja promijenio i to zauvijek i nepovratno na bolje.

Moram naglasiti da je puno izuzetnih i stručnih ljudi doprinijelo da ovu disertaciju uspijem napisati do kraja te stoga imam potrebu, prije svega, svima na ovaj način iskazati veliku zahvalnost. Posebnu zahvalu moram iskazati mom mentoru doc. dr. sc. Luki Samaržiji koji mi je jako puno pomogao. Njegovo znanje, stručnost, podrška te kontinuirano nadziranje uz sugestije tijekom cijelog procesa pisanje ove doktorske disertacije nešto je na čemu sam mu vječno i neizmjerljivo zahvalan. Zahvalnost dugujem i uvaženoj prof. dr. sc. Lari Jelenc i svom bivšem mentoru i umirovljenom prof. dr. sc. Ivanu Menceru, kao i prof.dr.sc. Ljiljani Gregov na svim sugestijama i pomoći oko interpretacije rezultata. Također, veliko hvala i članovima Povjerenstva, prof. dr. sc. Želimiru Dulčiću, izv. prof. dr. sc. Tomislavu Galoviću i izv. prof. dr. sc. Nenadu Vretenaru na komentarima i sugestijama koji su ovu disertaciju učinili boljom i kvalitetnijom.

Najveću moguću zahvalnost moram iskazati svojim roditeljima, Anti i Milki, prije svega na moralnoj, a onda i na financijskoj podršci koju su mi pružali kroz cijeli moj obrazovni ciklus od osnovne škole do doktorata. Hvala im što su svaki ispit emotivno proživljavali sa mnom. Hvala im na strpljenju, hvala za svako pitanje, svaku strepnju i iščekivanje kraja ovog rada. To me najviše motiviralo da ga privedem kraju, uz veliku ispriku što to nisam učinio prije. I na kraju, hvala mojoj supruzi Jeleni i kćerki Neli na ljubavi, kontinuiranoj podršci, vjeri u mene te neizmjernom razumijevanju za moj dugotrajni boravak za računalom.

Ovu disertaciju posvećujem svojim roditeljima Anti i Milki koji su žrtvovali sve da ja postanem to što jesam.

Vječno zahvalan,

Šime Vučetić

## SAŽETAK

Osnovni cilj koji je zadan u ovoj doktorskoj disertaciji bio je usmjeren ka tome da se na teorijskoj osnovi istraži, a na empirijskoj osnovi dokaže mogućnost za postizanje konkurentskih prednosti uz pomoć primjene koncepta menadžmenta opskrbnog lanca (MOL-a) u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske. Za ostvarivanje zacrtanog cilja istraživanja kreiran je i predložen teorijski model koji se prije svega temelji na dokazivanju pretpostavki o snažnom doprinosu primjene koncepta menadžmenta opskrbnog lanca u hotelijerstvu kao i u drugim industrijama s ciljem postizanja konkurentskih prednosti.

Posebna pozornost, upravo u teorijskom dijelu rada, usmjerena je na klasifikaciju temeljnih odrednica hotelijerstva i malih hotela, na način da se posebna pažnja posvećuje proučavanju obilježja hotelijerstva u Republici Hrvatskoj te obilježja i uloge malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske u hrvatskom hotelijerstvu. U nastavku teorijskog dijela posebno se istražuje pojam menadžmenta opskrbnog lanca kao oblika strategije za postizanje konkurentskih prednosti i to kroz njegov povijesni razvoj koncepta, pojmovno određenje, karakteristike i ciljeve. Uz navedeno, teorijski dio o menadžmentu opskrbnog lanca sadrži i pregled istraživanja o primjeni tog koncepta u hotelijerstvu, dok su na kraju teorijskog dijela o menadžmentu opskrbnog lanca prikazani neki od značajnih i ključnih čimbenika samog menadžmenta opskrbnog lanca.

Pri provođenju istraživanja testirala se mogućnost primjene menadžmenta opskrbnog lanca na način da su se prikupljeni podaci obradili kroz deskriptivnu analizu, faktorsku analizu, te analizu korelacije gdje je utvrđena povezanost prema redoslijedu postavljenih varijabli. Kako bi se empirijski dokazala mogućnost implementacije koncepta MOL-a za postizanje konkurentskih prednosti primijenjena je hijerarhijska regresijska analiza. Rezultati dobiveni ovim empirijskim istraživanjem nedvojbeno ukazuju za koje se varijable pretpostavlja prediktivni doprinos, a za koje medijacijski efekt na konkurentske prednosti u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske. Isto tako, vjeruje se da će ovo istraživanje biti od velike koristi ne samo znanstvenicima već i poslovnim subjektima u hotelijerstvu, ugostiteljstvu i turizmu koji žele postići konkurentsku prednost nad svojom konkurencijom.

**Ključne riječi:** hotelijerstvo, konkurentska prednost, menadžment opskrbnog lanca, mali hoteli, Jadranska regija Republike Hrvatske.

## **ABSTRACT**

The main goal set in this doctoral thesis was aimed to theoretically investigate and empirically prove the possibility of gaining the competitive advantages using the supply chain management (SCM) concept in small hotels of the Adriatic region of the Republic of Croatia. In order to achieve the aimed goal of this research, a theoretical model based first of all on demonstrating the hypotheses about a strong contribution of using the supply chain management concept in the hotel industry as well as in other industries with the aim of gaining the competitive advantages was created and suggested. Special attention, right in the theoretical part of the thesis, is given to the classification of the basic features of the hotel industry and small hotels, in that way that the special attention is dedicated to studying the characteristics of the hotel industry in the Republic of Croatia as well as the characteristics and importance of the small hotels in the Adriatic region of the Republic of Croatia for the Croatian hotel industry in general. Further in the theoretical part, a special emphasis through a research is put on the idea of the supply chain management as a form of strategy for gaining the competitive advantages in terms of the historical development of the concept, its notional definition, characteristics and goals. In addition to that, the theoretical part about the supply chain management includes also a survey of the research about using this concept in the hotel industry, while the end of the theoretical part of the supply chain management shows some of the significant and key factors of the supply chain management itself.

During the research work, the possibility of using the supply chain management was tested in that way that the collected data were analyzed through descriptive analysis, factor analysis and correlation analysis determining the connection following the sequence of the given variables. In order to empirically prove the possibility of implementing the SCM concept in gaining the competitive advantages, hierarchy regression analysis was used. Results of this empirical research undoubtedly show which variables are assumed to have the predictive contribution, and which are assumed to have the mediation effect on the competitive advantages in small hotels of the Adriatic region of the Republic of Croatia. Also, it is believed that this research will be of a great help not only to scientists, but also to business operators in hotel industry, hospitality industry and tourism wishing to gain the competitive advantage over their competition.

**Key words:** hotel industry, competitive advantage, supply chain management, small hotels, Adriatic region of the Republic of Croatia.



## KAZALO

<b>1. UVOD U DOKTORSKU DISERTACIJU .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. SVRHA I CILJ ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. GLAVNA ZNANSTVENA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. ZNANSTVENE METODE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. STRUKTURA DISERTACIJE .....</b>	<b>5</b>
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE HOTELIJERSTVA I MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. OBILJEŽJA HOTELIJERSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Pojmovno određenje i povijesni razvoj hotelijerstva .....	8
2.1.2. Specifičnosti hotelijerstva, hotelskog proizvoda i usluge koju pruža hotel .....	16
2.1.3. Važnost, uloga i nedostaci hrvatskog hotelijerstva .....	26
2.1.4. Suvremeni trendovi i budućnost hotelijerstva – izazovi i prilike za male hotele .....	31
<b>2.2. OBILJEŽJA I ULOGA MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE .....</b>	<b>35</b>
2.2.1. O definiciji, veličini i ugodnosti malog hotela .....	35
2.2.2. Hotel kao poslovni i organizacijski sustav sa svojim temeljnim funkcijama .....	41
2.2.3. Neki specifični čimbenici koji utječu na uspješnost menadžmenta malih poduzeća u turizmu .....	44
2.2.4. Značaj i uloga malih hotela za hrvatsko hotelijerstvo i turizam .....	50
2.2.5. Stanje i perspektive malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.....	56
<b>3. MENADŽMENT OPSKRIBNOG LANCA – STRATEGIJA ZA POSTIZANJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. POVIJESNI RAZVOJ KONCEPTA MENADŽMENTA OPSKRIBNOG LANCA .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. POJMOVNO ODREĐENJE, KARAKTERISTIKE I CILJEVI OPSKRIBNOG LANCA .....</b>	<b>70</b>
<b>3.3. PRIKAZ ISTRAŽIVANJA O MENADŽMENTU OPSKRIBNOG LANCA U HOTELIJERSTVU .....</b>	<b>80</b>
<b>3.4. KLJUČNI ČIMBENICI MENADŽMENTA OPSKRIBNOG LANCA .....</b>	<b>82</b>
3.4.1. Karakteristike tvrtke .....	82
3.4.2. Informacijska tehnologija .....	83
3.4.3. Suradnja s partnerima .....	85
3.4.4. Prakse menadžmenta opskrbnog lanca .....	87
3.4.5. Performanse menadžmenta opskrbnog lanca .....	90
3.4.6. Proces dodane vrijednosti .....	92
3.4.7. Konkurentska prednost .....	94
<b>4. PRIJEDLOG MODELA MENADŽMENTA OPSKRIBNOG LANCA KAO STRATEGIJE ZA POSTIZANJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE .....</b>	<b>101</b>

4.1. POLAZIŠNE OSNOVE ZA DEFINIRANJE MODELA ISTRAŽIVANJA .....	101
4.2. PRIKAZ MODELA ISTRAŽIVANJA I POSTAVLJENIH ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA .....	106
<b>5. TESTIRANJE PREDLOŽENOG MODELA MENADŽMENTA OPSKRBNOG LANCA NA PRIMJERU MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE .....</b>	<b>114</b>
5.1. ISTRAŽIVAČKI POSTUPAK ZA TESTIRANJE MODELA .....	114
5.1.1. Odabir obrasca za empirijsko istraživanje .....	114
5.1.2. Prikaz opisa prikupljanja i obrade podataka te analize uzorka iz empirijskog istraživanja .....	115
5.1.2.1. Prikaz odabranih karakteristika hotela iz istraživanja .....	117
5.1.2.2. Prikaz sociodemografskih karakteristika sudionika uključenih u istraživanje .....	122
5.2. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA DOBIVENIH EMPIRIJSKIM ISTRAŽIVANJEM .....	125
5.2.1. Prikaz rezultata faktorske strukture i pouzdanosti mjernih skala .....	125
5.2.2. Prikaz rezultata korelacijske analize po hipotezama .....	142
5.2.3. Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize te medijacijskog efekta po hipotezama .....	150
<b>6. IMPLIKACIJE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>161</b>
6.1. ZNANSTVENE IMPLIKACIJE PROIZAŠLE IZ ISTRAŽIVANJA .....	161
6.2. STRUČNE IMPLIKACIJE PROIZAŠLE IZ ISTRAŽIVANJA .....	163
6.3. UOČENA OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA TE PREPORUKE ZA MOGUĆA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA .....	164
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>166</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>171</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>198</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>198</b>
<b>POPIS SHEMA .....</b>	<b>199</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>201</b>

# **1. UVOD U DOKTORSKU DISERTACIJU**

Na samom početku disertacije, u njezinom uvodnom dijelu, definirani su problem i predmet, cilj te objekt provedenog empirijskog istraživanja. Nadalje, prikazane su glavna hipoteza i pomoćne hipoteze. Zatim su prikazane znanstvene metode koje su korištene prilikom evaluacije hipoteza. Na samom kraju prikazana je i kompozicija rada kao kratki pregled svih poglavlja koji čitatelja uvodi u problematiku obrađenu u ovoj disertaciji.

## **1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA**

U svijetu su, zbog brzog odvijanja velikih promjena u svjetskom gospodarstvu te turbulentne poslovne okoline, neophodne snažne promjene u samoj poslovnoj filozofiji svakog poduzeća. One su pak posljedica globalnih utjecaja visoko kompetitivnog eksternog okruženja kao i internih karakteristika i čimbenika koje snažno dolaze do izražaja u funkcioniranju i upravljanju opskrbnim lancima. Jedna od najaktualnijih tema koja se nameće u suvremenom poslovanju današnjice je menadžment opskrbnog lanca. Sam pojam menadžment opskrbnog lanca rađa se na početku osamdesetih godina prošloga stoljeća, a kao njegov glavni cilj ističe se pristup potpunog sustava u upravljanju informacija, tokova, materijala te usluga od dobavljača sirovina, preko tvornica i skladišta sve do krajnjega kupca nekog proizvoda ili usluge. Tradicionalno, nabava se shvaćala na način da je poduzeće koncentrirano isključivo i samo na jeftine dobavljače, dok moderni pristup pak podrazumijeva strategiju koja se zasniva na kvaliteti i koja se koncentrira na uštedi vremena dostave proizvoda do krajnjeg kupca, razvijanje dugoročnih odnosa i strateških partnerstava s dobavljačima, kontinuiranom poboljšanju kvalitete proizvoda te snižavanju sveukupnih troškova. Menadžment opskrbnog lanca (MOL) danas se mijenja na način da se uspostavljaju dugoročni odnosi sa sve manjim brojem velikih dobavljača na način da se pristupa potpunoj razmjeni informacija s dobavljačima i kupcima jer su u današnjem visoko konkurentnom okruženju poduzeća sve ovisnija upravo o njima. Koncept MOL-a našao je svoju primjenu i u malim poduzećima (Thakkar i sur., 2009; Sorak i Dragić, 2013; Thoo i sur., 2017; Kot, 2018) te je usredotočen prvenstveno na razvijanje i mjerenje njegove djelotvornosti u samom poduzeću. Za uspješno poslovanje malih poduzeća potrebno je implementirati informacijske sustave za analizu prodaje, zahtjeva kupaca, odabir ključnih dobavljača, bolju protočnost informacija i sl. Upravljanje menadžmentom opskrbnog

lanca (MOL-a) tijekom proteklih desetljeća smatra se dobrim načinom kroz koji tvrtke mogu ostvariti prednost na tržištu, stoga je od ključnog značaja imati efikasno upravljanje MOL-a jer će organizacijama pomoći postići održivu konkurentsku prednost (Vencataya i sur., 2016) te ujedno utjecati na konkurentne prednosti (Abdallah i sur., 2014). Sethu (2007) naglašava važnost i prednosti menadžmenta opskrbnog lanca za hotele i kupce, na način da se značajno snižavaju troškovi te poboljšava upravljanje informacijama za sve buduće zahtjeve gostiju hotela. Hotelske tvrtke, koje koriste strategije upravljanja lancem opskrbe, doživljavaju iskustvo visoke razine razmjene informacija na temelju kvalitete i količine informacija, stoga je upravo kvalitetno upravljanje informacijama bitno za male hotele. Današnja hotelska poduzeća, mala i velika, fokusiraju se na to da svoj proizvod i uslugu ponude uz što manji trošak i da pritom, što i je logični cilj, budu konkurentni. Iako velike hotelske kompanije koriste određene prakse upravljanja lancem opskrbe koje im pomažu u smanjenju troškova, postizanju konkurentskih prednosti i pružanju kvalitetnih usluga u hotelijerstvu, to još uvijek nije u dovoljnoj mjeri iskorišteno i primijenjeno u hotelijerstvu zbog još uvijek poprilično niske razine razumijevanja o važnosti primjene MOL-a, posebno kada se govori o konkurentskim prednostima. Ono što je sada i što će posebice u budućnosti biti jako važno, je da menadžeri/vlasnici hotela shvate važnost primjene MOL-a i implementiraju ga u svojim hotelima s ciljem smanjenja troškova i postizanja konkurentskih prednosti.

Sukladno prethodno navedenom, definiran je **problem istraživanja** koji glasi: Prema dostupnoj literaturi primjena menadžmenta opskrbnog lanca je prepoznata i primijenjena u hotelijerstvu, pogotovo u velikim hotelskim sustavima, međutim još uvijek nije u dovoljnoj mjeri jasna primjena u malim i mikro hotelskim poduzećima kao što su mali i obiteljski hoteli.

Kao logičan slijed u nastavku je formuliran i **predmet istraživanja**, a on glasi: Istražiti, sustavno formulirati i predočiti rezultate istraživanja o povezanosti pokretačkih čimbenika MOL-a i strateških praksi menadžmenta opskrbnog lanca te istražiti povezanost između strateških praksi menadžmenta opskrbnog lanca i performansi menadžmenta opskrbnog lanca, zatim istražiti povezanost procesa dodane vrijednosti i performansi, a na kraju i povezanost performansi sa konkurentskim prednostima malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske. Zatim, istražiti predikciju pokretačkih čimbenika MOL-a na konkurentne prednosti te naposljetku istražiti medijacijski efekt strateških praksi, performansi i procesa dodanih

vrijednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske. Na samom kraju ovog prvog uvodnog dijela prikazan je i **objekt istraživanja** doktorske disertacije koji obuhvaća male i obiteljske hotele Jadranske regije Republike Hrvatske kao i menadžment opskrbnog lanca.

## 1.2. SVRHA I CILJ ISTRAŽIVANJA

Svrha istraživanja je da se kroz okvir utemeljenih spoznaja u znanstvenoj literaturi ukaže na važnost primjene menadžmenta opskrbnog lanca kao oblika strategije za postizanje konkurentskih prednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske koji predstavljaju poslovne subjekte u hotelijerstvu. Glavni cilj istraživanja ove doktorske disertacije je istražiti i analizirati povezanost i odnos varijabli te medijacijski efekt unutar modela menadžmenta opskrbnog lanca u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske, kao i predložiti model kojim je moguće predvidjeti postizanje konkurentskih prednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

## 1.3. GLAVNA ZNANSTVENA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE

Sukladno prethodno definiranom problemu, predmetu, objektu i cilju istraživanja postavljena je glavna znanstvena hipoteza istraživanja te pomoćne znanstvene hipoteze. U nastavku najprije je prezentirana **glavna hipoteza (G. H.)** koja glasi:

**(G. H.) Primjenom modela menadžmenta opskrbnog lanca u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske može se predvidjeti postizanje konkurentskih prednosti.**

Isto tako slijedom definirane glavne hipoteze, prikazane su i ostale **pomoćne hipoteze** koje su dio ovog istraživanja:

**(H. 1.) Pretpostavlja se da će određene karakteristike malih hotela biti pozitivno povezane sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

**(H. 2.) Pretpostavlja se da će suradnja s partnerima malih hotela biti pozitivno povezana sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

**(H. 3.)** Pretpostavlja se da će informacijske tehnologije u malim hotelima biti pozitivno povezane sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 4.)** Pretpostavlja se da će strateške prakse malih hotela biti pozitivno povezane sa performansama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 5.)** Pretpostavlja se da će proces dodane vrijednosti malih hotela biti pozitivno povezan sa performansama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 6.)** Pretpostavlja se da će performanse menadžmenta opskrbnog lanca biti pozitivno povezane sa konkurentskim prednostima malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 7.)** Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca, dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za cijenu kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 8.)** Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca, dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za kvalitetu kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 9.)** Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca, dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

## 1.4. ZNANSTVENE METODE

Kako bi se kvalitetno provelo empirijsko istraživanje te testiranje glavne i svih pomoćnih istraživačkih hipoteza predloženog konceptualnog modela menadžmenta opskrbnog lanca, korištene su sljedeće znanstvene metode koje se inače primjenjuju u društvenim znanostima, a one su: metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda deskripcije, metoda sinteze, metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda dokazivanja, metoda modeliranja, metoda anketiranja te statističke metode koje zauzimaju najvažnije mjesto u ovoj doktorskoj disertaciji. Za postavljanje konceptualnog modela u teorijskom dijelu korištene su: metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze, metode kompilacije, deskripcije, modeliranja te dokazivanja. Za empirijski dio istraživanja najprije je korištena metoda anketiranja putem upitnika na hrvatskom jeziku koji sadržava pitanja zatvorenog tipa gdje je primijenjena Likertova ljestvica za ocjenu određenih tvrdnji od 1 do 5. Upravo je Likertova ljestvica najprikladnija za ocjenu stavova i tvrdnji o samom fenomenu menadžmenta opskrbnog lanca u hotelijerstvu. Od statističkih metoda korištene su: deskriptivna analiza, analiza pouzdanosti, faktorska analiza, korelacijska analiza i hijerarhijska regresijska analiza te Sobel test kao provjera značajnosti medijacijskog efekta. U ovom dijelu primijenjena je deskriptivna statistika kao podloga za ostale parametrijske izračune. Nakon toga su faktorskom analizom potvrđene sve varijable iz modela te je uz pomoć korelacijske analize testirano prvih šest pomoćnih hipoteza nakon čega su metodama hijerarhijske regresijske analize testirane zadnje tri pomoćne hipoteze istraživačkog modela te je ujedno i dokazana glavna hipoteza rada. Cjelokupno istraživanje je obrađeno u programu STATISTIKA 13.5.

## 1.5. STRUKTURA DISERTACIJE

Ova doktorska disertacija sastoji se od sedam zasebnih, ali međusobno povezanih dijelova koji sustavno čine jednu cjelinu. U **prvom, uvodnom dijelu** definirani su problem, predmet i objekt istraživanja, a nakon toga prikazani su svrha i cilj istraživanja. Zatim su prikazane glavna hipoteza i pomoćne hipoteze, a isto tako navedeno je i koje su se znanstvene metode koristile prilikom izrade disertacije dok je, naposljetku, ukratko prikazana i sama kompozicija ovog rada.

Drugi dio ima naslov **Teorijske odrednice hotelijerstva i malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske**. U njemu su prikazani pojam i obilježja hotelijerstva u Republici

Hrvatskoj, pojam i obilježja malih hotela općenito kao i malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

U trećem dijelu pod nazivom **Menadžment opskrbnog lanca – Strategija za postizanje konkurentskih prednosti** prikazani su povijesni razvoj koncepta menadžmenta opskrbnog lanca, pojmovno određenje, karakteristike i ciljevi opskrbnog lanca, zatim prikaz istraživanja menadžmenta opskrbnog lanca u hotelijerstvu te ključni čimbenici za funkcioniranje menadžmenta opskrbnog lanca prema dostupnoj literaturi.

Četvrti dio, pod nazivom **Prijedlog modela menadžmenta opskrbnog lanca kao strategije za postizanje konkurentskih prednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske**, sadrži prikaz polazišnih osnova za definiranje modela istraživanja, prikaz i opis predloženog modela istraživanja te popis postavljenih znanstvenih hipoteza.

Peti dio ima naziv **Testiranje predloženog modela menadžmenta opskrbnog lanca na primjeru malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske**. Tu je detaljno prikazan cijeli istraživački postupak za testiranje predloženog modela iz istraživanja te cjelokupna analiza i interpretacija rezultata koji su dobiveni empirijskim istraživanjem.

Šesti dio, pod naslovom **Implikacije provedenog istraživanja**, prikazuju prije svega popis znanstvenih i stručnih implikacija koje su proizašle iz istraživanja. Na kraju ovog poglavlja prikazana su i uočena ograničenja provedenog istraživanja te preporuke za druga moguća istraživanja.

Sedmi, ujedno i posljednji dio, pod nazivom **Zaključak**, daje sintezu svih relevantnih znanstveno-stručnih spoznaja do kojih se došlo prilikom pisanja doktorske disertacije te ujedno prikazuje najznačajnije rezultate proizašle iz istraživanja kojima su hipoteze postavljene u radu bile dokazivane.



## **2. TEORIJSKE ODREDNICE HOTELIJERSTVA I MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Ako se i samo površno pomisli na pojam turizam, u mislima će se najvjerojatnije stvoriti slika o lijepom hotelu uz predivnu pješčanu plažu na nekom atraktivnom odredištu. To čak i laički izgleda logično, iako u Hrvatskoj, gledajući ukupan smještajni kapacitet, hoteli čine tek oko 14 posto, što je poprilično mali broj i problem s kojim se hrvatski turizam suočava već dugi niz godina. Premda postoje određeni pomaci u pogledu razvoja hotelijerstva, Hrvatska je još uvijek u golemom zaostatku za konkurentskim zemljama Europe i Mediterana.

Stoga se u dokazivanju važnosti obilježja, karakteristika i specifičnosti te trendova hotelijerstva i malih hotela u Jadranskoj regiji Republike Hrvatske posebna pažnja posvetila sljedećim dvjema glavnim tematskim jedinicama ovog poglavlja: 1) Obilježja hotelijerstva u Republici Hrvatskoj i 2) Obilježja i uloga malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

### **2.1. OBILJEŽJA HOTELIJERSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Odmah i na samom početku može se konstatirati da je Hrvatskoj prijeko potreban veći broj ležaja u hotelskom smještaju. S druge, pak, strane, obzirom na to da hoteli već kontinuirani niz godina zapošljavaju veliki broj turističkog i „(ne)turističkog“ kadra te ujedno postižu dobre rezultate kroz turističku godinu, kao logički značajan čimbenik uspjeha turizma u Hrvatskoj nameće se upravo hotelijerstvo i efekti koje on stvara. Što se tiče malih hotela i njihove uloge u turizmu i hotelijerstvu Hrvatske, ona je izrazito velika i važna, jer se upravo u njima događa taj neposredan kontakt i posebnost višeg osjećaja pripadnosti, doživljaja i komunikacije s vlasnicima nego kada je riječ o velikim hotelima, što je jedna od glavnih prednosti upravo malih i obiteljskih hotela.

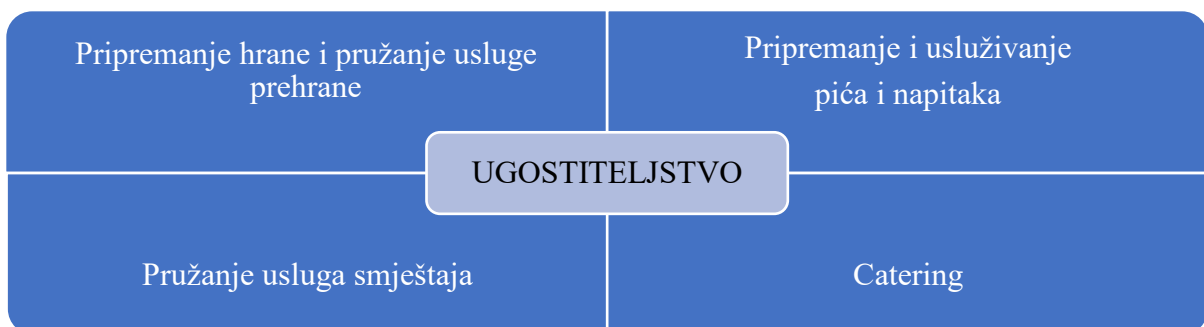
Međutim, potražnja za smještajem u hotelu proizlazi iz cjelokupne turističke potražnje jer putovanje turista nije primarno i isključivo potaknuto željom za boravkom u nekom određenom hotelu, već je prije svega to rezultat želje za boravkom zbog odmora, razonode ili poslovnih razloga u baš određenoj destinaciji po želji gosta.

### 2.1.1. Pojmovno određenje i povijesni razvoj hotelijerstva

Ako se hotelijerstvo promatra s aspekta gospodarske grane, onda ga se može primarno smatrati aktivnošću pružanja usluge smještaja turista na njihovom privremenom boravku izvan domicilne destinacije te pružanju ostalih potrebnih usluga u jedinstvenoj i za tu namjenu izgrađenoj prostornoj jedinici kao što je hotel, a sve s ciljem zadovoljenja želja i zahtjeva gostiju te pozitivnom poslovanju hotela. Usluga smještaja ovdje podrazumijeva prodaju/iznajmljivanje soba ili hotelskih apartmana gostima uz dodatnu ponudu nekih drugih ugostiteljskih usluga koje gost može i ne mora nužno koristiti. Upravo usluga smještaja, ako se gleda sa financijskog aspekta, hotelu donosi najveće prihode.

U literaturi se osim pojma hotelijerstvo kao gospodarska grana, javlja i pojam ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost, tj. viši pojam, a ta su dva pojma povezana na način da je prema Vrtiprah i Pavlić (2005) upravo hotelijerstvo krucijalna komponenta ugostiteljstva jer se u njemu pružaju usluge smještaja. Stoga s razlogom Galičić (2012) ističe da sagledavajući globalnu sliku svijeta mi živimo „u svijetu uslužno dominirajuće ekonomije“, dok Pavia (2009) dijeli ugostiteljstvo na dvije glavne skupine: „hotelijerstvo i restoraterstvo“ kao temeljne sastavnice u kojima se pružaju ugostiteljske usluge iz Sheme 1. Nadalje, na Shemi 1. prikazan je sadržaj, odnosno što se to podrazumijeva pod ugostiteljskom djelatnošću.

Shema 1.: Prikaz sadržaja ugostiteljske djelatnosti



Izvor: Galičić. V., (2012): Uvod u ugostiteljstvo. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija. Opatija, str. 11.

S obzirom da se ugostiteljska djelatnost može obavljati u raznim vrstama ugostiteljskih objekata te čak izvan njih, prema Galičić (2012) izveden je opis glavnih ugostiteljskih usluga pa se tako može izdvojiti sljedeće usluge s aspekta ugostiteljske djelatnosti koje se mogu ponuditi u hotelu:

- a) **Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane** – može se obavljati u samom hotelskom restoranu ili nekom drugom odvojenom objektu uz hotel.
- b) **Pripremanje i usluživanje pića i napitaka** – može se obavljati u sklopu hotelskih barova, hotelskih blagovaonica, u sobama i hotelskim apartmanima na zahtjev gosta ili u sklopu mini-bara kao sastavnog dijela ponude u hotelskoj sobi.
- c) **Pružanje usluga smještaja** – pruža se u hotelskim sobama i apartmanima namijenjenim za boravak i odmor gostiju kao i u drugim smještajnim objektima kao što su kampovi, odmarališta i sl.
- d) **Catering** – podrazumijeva pripremanje hrane za razne vrste događanja isključivo izvan hotela s bitnom razlikom jer se može poslužiti sa ili bez usluge usluživanja od strane pružatelja usluge cateringa.

Uz prethodno navedene usluge koje se mogu konzumirati u hotelu, hotel može pružati i niz drugih, dodatnih i specifičnih usluga sukladno željama i potrebama gosta. Vrsta, razina i pravovremenost isporuke usluge ovisi o kvaliteti ponude i kategoriji hotela. Hoteli niže kategorije nemaju visoku razinu suplementarnih usluga te su po tom pitanju ograničeni jednostavnošću hotelske ponude koja se svodi na osnovne hotelske usluge. Neke od dodatnih usluga koje se mogu pronaći u hotelima su: mjenjačnica, mogućnost rezervacije izleta, rent-a-car usluge ili ulaznice za muzej od strane recepcije, ugovaranje prostora za poslovne sastanke i konferencije, vine bar, noćni klub u sklopu hotela, wellness i spa sadržaji i sl.

Štambuk (1966) ističe da se pojam ugostiteljstvo javlja u literaturi u dva oblika: kao širi pojam (ugostiteljstvo koje nudi usluge smještaja, prehrane i pića) te kao uži pojam (ugostiteljstvo koje nudi usluge prehrane i pića), pa će se stoga u nastavku govoriti samo o pojmu hotelijerstvo iz razloga što je hotel ugostiteljski objekt, a hotelijerstvo gospodarska grana koja prema Cerović (2003) ostvaruje svekoliku gospodarsku svrhu u ugostiteljskim objektima. Prema Ružić (1997) korijen hrvatske riječi hotelijerstvo nalazimo u latinskoj riječi „hospes“, koju se slobodno može

prevesti kao gostoprimstvo ili pak domaćinstvo, dok se u njemačkom jeziku koristi riječ „Gastgewerbe“ pod kojom se podrazumijeva objedinjenost djelatnosti i objekata za pružanje usluge smještaja, pripremanja te prodaje hrane.

Ružić (1997) isto tako navodi da se u engleskom jeziku riječ „Hospitality“ može prevesti kao nuđenje usluge smještaja i prehrane, dok je pak za uslugu smještaja, što podrazumijeva hotelijerstvo, koristi pojam „Hotel Industry“. Pojam hotelijerstvo Cerović (2003) promatra sa ekonomskog, društvenog, sociološkog aspekta te ga je, kako navodi, prije svega, potrebno promatrati i analizirati isključivo kao dio turističkog gospodarstva u kome djeluje menadžment, sa svim svojim posebnostima, koje povezani čine jedinstvenu cjelinu.

Galičić i sur. (2005) naglašavaju da hotelijerstvo kao temeljnu turističku receptivu, upravo zbog ogromnog obujma poslovanja i utjecaja na gospodarstvo neke zemlje, danas nazivamo i hotelska industrija, dok je glavni predstavnik te industrije upravo hotel koji nudi usluge smještaja te ostale specifične usluge.

Galičić i Laškarin (2016) također stavljaju naglasak na hotelijerstvo kao osnovnu ili temeljnu receptivu u turizmu, dok Radišić (1989) ukazuje na mnogobrojne funkcije koje hotelijerstvo ima, a on ih prije svega svrstava u ekonomske i neekonomske kao dvije glavne funkcije. Vrtiprah i Pavlić (2005) ističu definiciju da je hotelijerstvo skupni naziv za sva poduzeća koja pružaju usluge smještaja i druge posebne usluge za turističku potrošnju svojim gostima, dok Radišić (1989) navodi da hotelijerstvo nudi svojim posjetiteljima (gostima) odmor i razonodu, obnavljanje umnih i fizičkih sposobnosti koje su narušene tegobama i radom svakodnevnice kroz razne ugostiteljske objekte za smještaj te druge pomoćne ugostiteljske objekte.

Stoga i Berc-Radišić (2004) navodi da kao dio turističkog gospodarstva upravo hotelijerstvo, koje je temeljni dio turističke ponude, nudi na turističkom tržištu svoje usluge te na taj način zadovoljava potrebe gostiju u uslugama smještaja kao i u nekim drugim uslugama koje oni traže. Sve to navedeno, prema Berc-Radišić (2004), čini hotelski proizvod kojim se za vrijeme privremenog boravka turista izvan svoje destinacije zadovoljavaju njihove potrebe na način da im se sve to nudi u jednom obliku smještaja s doručkom, polupansiona ili pak punog pansiona.

Nužno je napomenuti da Christou i Sigala (2002) naglašavaju da su bazični elementi utjecaja na zadovoljstvo prosječnog gosta sljedeći: brzina i adekvatnost pružene usluge, čistoća i udobnost smještajnog objekta, susretljivost i uslužnost osoblja kao i ostali različiti faktori ponašanja. Stoga je upravo na Shemi 2. prikazano kako hotelijerstvo zadovoljava potrebe turista.

Shema 2.: Prikaz zadovoljenja turističkih potreba gosta putem hotelijerstva



Izvor: Prilagodio i doradio doktorand prema Berc-Radišić, B. (2005): Promocija u hotelijerstvu. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija., str. 1.

Na Shemi 2. prikazano je na koji način hotelijerstvo utječe na zadovoljenje potreba gosta. Stefanović (2017) navodi da su u sklopu svekolikih čovjekovih potreba sadržane one turističke. Dakle, kod turista se javlja potreba za putovanjima što rezultira činjenicom da gost traži neki smještajni kapacitet (hotel) koji sa svojim spektrom različitih usluga predstavlja svojevrsni turistički proizvod na tržištu. Pa stoga Ilić i sur. (2019) ističu da se turističke potrebe u najvećoj mjeri zadovoljavaju turističkim dobrima ili uslugama ekonomskog značaja. Kada gost odabere hotel, on očekuje kvalitetu usluge i ugodno gostoprimstvo sukladno dogovorenom aranžmanu, jer je prema Al-Ababneh (2017) jedan od najvažnijih faktora za postizanje održive konkurentske prednosti i povjerenje kupaca, upravo kvaliteta usluge.

Tijekom određenog vremena proizvod i usluga mogu postati manje atraktivni te ih je potrebno inovirati s ciljem zadovoljenja potreba turista i praćenja novih ideja jer su hoteli, prema Vila i sur. (2012), prisiljeni na neprestane inovacije zbog izrazite brzine kojom konkurencija kopira uspješne ideje. Ukoliko je gost zadovoljan, velika je vjerojatnost da će se vratiti i biti lojalan, odnosno da će opet imati potrebu doći u isti hotel. Stoga, Dominici i Rosa (2010) naglašavaju kako hotel, da bi mogao steći lojalnost gosta i nadjačati ostale konkurente, mora pružiti uslugu visoke razine s ciljem zadovoljstva kupaca.

Analizirajući razvoj hotelijerstva u svijetu, može se reći da se ono razvijalo sukladno promjenama na društvenoj i ekonomskoj razini te razvoju prometnica, industrije prijevoza, svekolikih potreba za odmorom radnika te znatiželjom za istraživanjem drugih kultura. Sukladno navedenom, Radišić (1989) ističe da se razvoj svjetskog hotelijerstva može podijeliti u tri karakteristične faze: besplatno gostoprimstvo, prvobitno hotelijerstvo i suvremeno hotelijerstvo kao na Shemi 3.:

Shema 3.: Prikaz triju specifičnih faza razvoja hotelijerstva u svijetu



Izvor: Izradio doktorand prema Radišić, F., (1989): Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu. IRO „Otokar Keršovani“, Opatija, str. 22-25.

1. **Besplatno gostoprimstvo** – Od samog početka svijeta ljudi su putovali i mijenjali domicil. Glavni razlog tih prvih putovanja bio je religijske prirode poput posjeta svetištima i vjerskim obredima. U manjoj mjeri i putovanja su bila i zbog razmjene dobara. Budući da se javlja potreba za putovanjem izvan mjesta boravka, istovremeno se javlja i potreba za gostoprimstvom putnika namjernika. Ta im je usluga nuđena besplatno te su bivali smješteni u privatnim kućama gdje bi dobili hranu i piće. U srednjem vijeku je tu uslugu posebno prakticirala crkva koja je u svojim samostanima i konačištima nudila navedene usluge svojim vjernicima (Radišić, 1989; Cerović i sur. 2005).

2. **Prvobitno hotelijerstvo** – Ovaj period započinje onda kad započinju s radom smještajni objekti te naplata usluga hrane i pića. Usluge su bile pružane u gostionicama koje su bile locirane uglavnom uz prometnice. Usluge su se plaćale u naravi (žitom i sl.). U većim gradovima izgrađeni su hospiciji i konačišta koja su bila opremljena vrlo jednostavno i nisu se puno razlikovala od privatnih kuća. Sve je veća potreba za gradnjom hotela pa posjetitelji traže duži i sadržajni odmor jer se više putuje s ciljem odmora i razonode. Usluge koje se nude u tim objektima sad se plaćaju u novcu (Radišić, 1989; Cerović i sur. 2005).
  
3. **Suvremeno hotelijerstvo** – Rapidnom razvoju hotelijerstva doprinosi najviše svekoliki opći napredak u društvu i ekonomiji. Kreću masovna turistička kretanja i gradi se velik broj hotela, posebice u razdoblju krajem 19. i početkom 20. stoljeća. Hoteli su sve ljepši, veći i opremljeniji te se za njih uvode i određeni standardi koji se moraju poštovati pri njihovoj izgradnji. Uvodi se topla i hladna voda, kupaonica i telefon kao osnovni standard sobe. U razvijenim zemljama hotelijerstvo doseže razinu industrije koja ima velik utjecaj na gospodarstvo zemlje. Razvijaju se moderni brendovi i hotelski lanci diljem svijeta. Hoteli sad nude cijeli niz usluga osim onih bazičnih. Gostima su, dakle, po njihovoj želji, na raspolaganju različite usluge za odmor i razonodu na jednom mjestu i na samo jedan klik, pogotovo od početka 21. stoljeća kada nastupa era digitalizacije koja je zahvatila i unaprijedila hotelijerstvo. Osim toga, razvijaju se i usko specijalizirani hoteli za posebnu nišu na tržištu kako bi zadovoljili najprofinjnije zahtjeve gostiju (Radišić, 1989; Cerović i sur. 2005).

Sam početak i razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj je bio vrlo dinamičan te ga Cerović (2003) promatra sa sljedećih aspekata:

- razvoja turističke potražnje,
- oblika i strukture kadrova i menadžmenta,
- arhitekture i urbanizma,
- društveno-političkog uređenja,
- socioloških odnosa u društvu,
- gospodarske razvijenosti društva,
- komunalno-infrastrukturnih razina opremljenosti i

- prometne povezanosti, te sukladno prethodno navedenom, Cerović (2003) dalje dijeli razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj po fazama i to kao što je prikazano u Tablici 1.

Tablica 1.: Prikaz faza povijesnog razvoja hrvatskog hotelijerstva

FAZA	OBILJEŽJA I KARAKTERISTIKE
<b>1. Prva faza – Prvobitno hotelijerstvo (od 1844. do 1884.)</b>	Karakteriziraju ga prva masovna putovanja na prostoru današnje RH kao i gradnja prvih hotela koji su služili za smještaj turista. Prvi objekt za takvu namjenu bila je „Vila Angiolina“ u Opatiji koju je dao izgraditi riječki veletrgovac i patricij Higin Scarpa 1844. g. te ju je nazvao prema svojoj supruzi Angiolini. Ako gledamo formalnu i službenu registraciju, onda je prvi takav hotel – svratište, prema Ružić (1997), A. Tocilja na Hvaru iz 1848. g., te gostionica sa sobama u Dubrovniku iz 1854. g., dok je prvi hotel osnovan od strane Higijeničkog društva na Hvaru 1868. g.
<b>2. Druga faza – Elitno hotelijerstvo (od 1884. do 1914.)</b>	Prema Blažević (1994) to je period izgradnje hotela Kvarner, prvog modernog hotela na našim prostorima kojega je izgradilo Društvo južnih željeznica iz Beča, a datum njegovog otvorenja je uzet kao rođendan hotelijerstva u Hrvatskoj. U ovom periodu grade se i drugi hoteli u Opatiji i Rijeci te oni po prvi put imaju obilježja suvremene organizacijske strukture hotela s recepcijom, domaćinstvom i restoranom.
<b>3. Treća faza – Hotelijerstvo između dva svjetska rata (od 1918. do 1939.)</b>	Ovo je period koji je prožet i obilježen političkim i ekonomskim problemima između dva svjetska rata te se u tom periodu zbog navedenih okolnosti ujedno gradi malo hotela. U to vrijeme, zbog navedenih okolnosti, na područje današnje RH ne dolaze gosti iz Austrije, Njemačke ili Italije, već iz Češke i Slovačke kao i stanovnici tada nove Jugoslavije. Prema Zidić (1972), u tome periodu grade se brojni hoteli i vile na Rabu, Krku, Hvaru, Braču te u većim mjestima i gradovima uz more kao što su Kraljevica, Crikvenica, Makarska, Split itd., a u tom periodu sagrađen je i hotel Esplanade u Zagrebu, naš najpoznatiji hotel koji je sa radom počeo 1925. g.
<b>4. Četvrta faza – Hotelijerstvo poslije II. svjetskog rata (od 1945. do 1966.)</b>	Ovo je period obnove nakon strahota i razaranja tijekom dva svjetska rata. Turističke destinacije na našoj obali posjećuju kako domaći tako i strani turisti u masovnijem opsegu nakon 1958. g. Ovu fazu također karakterizira potreba za odmorom radnika i gradnja radničkih odmarališta s jedne strane, te otvaranje srednjih stručnih škola u Istri, Dalmaciji i drugim krajevima s ciljem zadovoljenja potreba obrazovanja novih kadrova za potrebe rada u ugostiteljstvu i hotelijerstvu te njihovo zapošljavanje. Među najznačajnijim obrazovnim institucijama ističe se otvaranje Više ekonomske škole za ugostiteljstvo u Opatiji 1961. g.
<b>5. Peta faza – Razvijeno tržišno hotelijerstvo (od 1966. do 1990.)</b>	Ovaj period karakterizira snažna izgradnja hotela duž cijele obale današnje RH, a počinje sredinom šezdesetih godina i traje gotovo do kraja osamdesetih godina 20. st.. Osim navedenog, ovaj period je obilježila i najmasovnija izgradnja te veliki postotak obrazovanog hotelijersko-turističkog osoblja raznih struka i zanimanja. Prema Magaš (1986), taj period obilježava otvaranje Hotela Marjan u Splitu te orijentiranost na inozemna tržišta što je rezultiralo novim investicijskim valom te ujedno i izgradnjom novih hotela i hotelskih naselja u svim gradovima današnje RH.



<p><b>6. Šesta faza – Hrvatsko hotelijerstvo u restrukturiranju (od 1991. – nadalje )<sup>1</sup></b></p>	<p>Ovo je vrlo osjetljiva i nestabilna faza za hrvatsko hotelijerstvo u cjelini, a počela je osnivanjem samostalne države Hrvatske, nastavila se Domovinskim ratom i promjenom strukture vlasništva. Zbog ratnih strahota i razaranja u Domovinskom ratu u početku ove faze nije bilo novih investicija ni izgradnje hotela, štoviše bilo je puno sanacija hotela te udumljavanja prognanika i izbjeglica po brojnim hotelima što je, uz tadašnja ratna zbivanja i nestabilnosti, rezultiralo gubitkom mnogih velikih emitivnih tržišta.</p>
<p><b>7. Sedma faza – Razvoj modernog hrvatskog hotelijerstva<sup>2</sup> (od 2001. do danas )</b></p>	<p>Ozbiljniji zaokret u obnovi kapaciteta i turističkih destinacija počinje tek od 2000. godine od kada se bilježi značajniji uspon Hrvatske na turističkom tržištu. (Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine). Prema Gržinić (2019) hrvatski turizam od 2000. godine usprkos brojnim negativnim utjecajima bilježi pozitivan trend. Razlog za dodavanje sedme faze nalazi se u činjenici da su 2001. g., prema Vukonić (2005), prvi put nakon deset godina hrvatski poduzetnici ostvarili veću dobit nego što su imali gubitaka, ostvarili su i šest posto rasta industrijske proizvodnje u odnosu na 2000. g., a ujedno se među 400 tadašnjih najvećih tvrtki u Hrvatskoj nakon oporezivanja ostvarene dobiti upravo turistička tvrtka „Plava laguna“ iz Poreča nalazi na 26. mjestu. Isto tako, Vukonić (2005) ističe dvije vrlo bitne stvari u 2001. g., prva, da je upravo tadašnji predsjednik uprave „Plave lagune“ bio 2001. g. proglašen najboljim menadžerom u Hrvatskoj, dok je druga, odluka tadašnje Vlade Republike Hrvatske da od 1. siječnja 2001. g. počne primjenjivati stopu PDV-a na usluge organiziranog boravka, usluge smještaja s uslugama hrane i pića, usluge agencijske provizije na te usluge te transfere autobusima i plovilima pod uvjetom da će plaćanje biti ostvareno doznakama iz inozemstva. To je bila hvalevrijedna odluka hrvatske Vlade koja se očekivala u hotelijerskim tvrtkama jer se upravo tom odlukom počeo privlačiti izgubljeni dio emitivnog tržišta kroz ratno i poratno razdoblje. Karakteristika ovog razdoblja je da se nakon svih ovih događanja, polako ali sigurno, broj smještajnih kapaciteta povećava kao i broj zainteresiranih investitora za ulaganje u izgradnju hotela, realizira se kontinuirana promotivna kampanja europskom turističkom tržištu (Vukonić, 2005). Bitna stavka ove faze je da je 2016. g. Hrvatska po prvi put imala veći broj turista nego iz rekordne 1987. g. Danas je hrvatsko hotelijerstvo daleko razvijenije, ima veći i raznolikiji raspon smještajnog kapaciteta, nudi standardizirane usluge, inovira i prilagođava svoju ponudu potrebama i zahtjevima gostiju, ima bolji i razvijeniji marketing, ali ima i dosta problema, pogotovo s pronalaskom kvalificirane i stalne radne snage što je posebno karakteristično zadnjih nekoliko godina pa su hrvatski hotelijeri bili prisiljeni povećati plaće i uvjete rada te potražiti radnu snagu ne samo izvan Hrvatske nego čak i Europe. Nadalje, još je uvijek prisutan određeni</p>

<sup>1</sup> Sugestija doktoranda je da podjela prema Cerović (2003) treba biti nadograđena zbog vremenskog odmaka uz napomenu da je 6. faza završila 2001. godine, što je potkrijepljeno argumentima.

<sup>2</sup> Naglasio i objasnio doktorand.

	„zastoj“ u izgradnji novih hotelskih kapaciteta zbog izuzetno komplicirane i dugotrajne administracije i zakonskih regulativa za potencijalne inozemne investitore koji žele graditi i ulagati u nove hotele. Osim toga, hrvatskom hotelijerstvu nedostaje i veći broj velikih svjetskih hotelskih brendova.
--	--

Izvor: Izradio i prilagodio doktorand prema Cerović (2003).

Galičić i sur. (2005) navode da su u doba Rimskog Carstva, prema nekim izvorima, postojale ugostiteljske radnje, tj. krčme u kojima je bilo moguće dobiti usluge pića i hrane u određenim količinama pa je iz tog vremena svojevremeno bila značajna „rimska gostionica“ u Sisku. S obzirom da su počeci hrvatskog hotelijerstva vezani uz Vilu Angiolinu, u njoj se danas nalazi vrlo bitna kulturno-turistička institucija - Muzej hrvatskog turizma. Prvi moderni smještajni objekt u Opatiji bio je Hotel Kvarner.

Opatija je, uz Dubrovnik, kolijevka hrvatskog turizma i kao takva zaslužuje taj naziv. Svojevremeno je jedan od pionira teorije hrvatskog turizma, profesor Vlatko Jadrešić (2001) upravo Dubrovnik i Opatiju nazvao kraljem i kraljicom hrvatskog turizma. Dakle, rezimirajući prethodno navedeno, razvoj hrvatskog hotelijerstva kroz povijest prošao je više razvojnih faza, od svojih početaka do danas prema mišljenju doktoranda čak sedam. Svaka od njih je na sebi svojstven način definirala i obilježila razvojni put hotelijerstva u Hrvatskoj te naučila i pripremila hrvatski turizam za buduće izazove i trendove s kojima će se susretati. Ono što je hrvatskom hotelijerstvu potrebno je modernizacija objekata, inovacija hotelske ponude te kvalitetan hotelski proizvod koji će biti popraćen i usklađen s raznim aktivnostima u destinaciji. Jedino tako se može napredovati i mjeriti svoje uspjehe s našim konkurentima.

### **2.1.2. Specifičnosti hotelijerstva, hotelskog proizvoda i usluge koju pruža hotel**

Terminološki gledano, proizvodi i usluge se razlikuju jer imaju u potpunosti drugačije karakteristike. Dok su proizvodi opipljivi, okom odmah vidljivi i odmah se plaćaju kako bi se konzumirali, kod usluga je nešto drugačije, one nisu opipljive, unaprijed su plaćene, proizvedene i konzumirane u isto vrijeme. Ako se pogleda u prošlost, može se vrlo lako zaključiti da su ljudi tada puno manje putovali te da je ujedno postojala i puno manja potreba za pružanje usluge smještaja za razliku od danas, kada velik broj ljudi putuje na dnevnoj bazi diljem svijeta iz raznoraznih razloga.

Iako su se i tada pružale određene usluge smještaja, tada nazvane prenoćištima, te usluge bile su bitno jednostavnije i skromnije od današnjih te su najčešće bile bazirane isključivo na usluzi pružanja smještaja, uglavnom bez mogućnosti dodatnih usluga. U razdoblju od otprilike zadnjih 150 godina standardi, uvjeti i kvaliteta smještaja s jedne strane, ali i zahtjevi gostiju s druge strane, su se uvelike povećali, što je promijenilo i samo hotelijerstvo te definiralo njegove određene specifičnosti. Upravo je to razlog da je danas na turističkom tržištu prisutan veliki broj različitih i inovativnih hotelskih usluga. S ciljem zadovoljenja specifičnih potreba uskog tipa gostiju stvoreni su i određeni standardi usluge. Potražnja za pružanjem usluga smještaja i ostalih popratnih usluga po zahtjevu gosta, od početaka hotelijerstva do 21. stoljeća, razvila se u tolikoj mjeri da danas postoji toliko vrsta hotela koji ovisno o svom kapacitetu, lokaciji i raznolikosti usluga nude različite specifične smještajne i ostale usluge koje su u potpunosti prilagođene željama krajnjih potrošača. S obzirom da Parasuranam (2002) smatra da, globalno ekonomski gledano, društvo napreduje, postaje kulturno zrelije i obrazovanije, ubrzano rastu i društveni zahtjevi za kvalitetnim uslugama koje pruža hotel.

Prilikom turističkog putovanja, turisti željni hotelske usluge migriraju u određenu destinaciju koja ima hotele kao smještajne objekte u svojoj ponudi. U tom trenutku, posebice u glavnoj sezoni, u istom mjestu te u isto vrijeme događa se velik priljev broja gostiju pa to s aspekta hotelijerstva predstavlja složen organizacijski i kadrovski zadatak. Ista situacija se događa bilo da je riječ o malim i obiteljskim vođenim hotelima, bilo da se radi o velikim hotelima i međunarodnim lancima. Stoga, Pavia (2009) ističe da je upravo kvalitetna hotelska ponuda rezultat isključivo rada i napora svih zaposlenika u hotelu, što ujedno predstavlja i glavni zadatak hotela pa Christou (1999) naglašava da se uslugu koju pruža hotelski sustav može promatrati kao određeni proizvodni sustav koji obrađuje određene inpute, transformira ih i pritom dobiva dodatnu vrijednost s ciljem stvaranja proizvoda koji potrošaču, tj. gostu donosi zadovoljstvo.

Sukladno istraživanju Dimitrić i sur. (2018), turizam i hotelska industrija spadaju u gospodarske djelatnosti koje su najkompleksnije te su ujedno povezane s nizom različitih odrednica na obje strane, tj. ponude i potražnje. U poslovanju globalnih okvira, hotelijerstvo prema Pavia i sur. (2014) predstavlja poslovanje od velikog značaja, dok turistička potražnja i suvremeni trendovi razvoja utječu na njezinu izmjenu. Hotelsku uslugu pružaju za to specijalizirani objekti (hoteli), a ono što oni nude naziva se hotelska usluga, tj. hotelski proizvod u sklopu kojeg se posjetiteljima hotela nude prije svega usluge smještaja, hrane i pića te, na zahtjev gosta, i neke

druge dodatne usluge. Hoteli sami za sebe ili u nekom obliku udruženja osmišljavaju, formiraju, promoviraju, inoviraju i prodaju svoj hotelski proizvod sukladno poslovnom planu. Taj proizvod se razlikuje od drugih hotelskih proizvoda po nekim svojim specifičnostima te se oni prodaju i kupuju na „neviđeno“ što je specifičnost hotelske prodaje. Prilikom prodaje svog proizvoda, uprava hotela provodi razne marketinške aktivnosti s ciljem što bolje i efikasnije prodaje. Pančić-Kombol (1995) napominje da hotel, kao proizvod koji se nudi na turističkom tržištu, ima svoje ime te se na taj način nastoji pozicionirati kako bi postao marka, odnosno da postigne svojevrstan imidž traženog proizvoda, navodeći pritom da su mnogi hoteli na taj način izvan tržišnih segmenata koji koriste njihove usluge, postali poznati i prepoznatljivi. Stoga, Berc-Radišić (2005) naglašava da su hotelski proizvodi namijenjeni turističkom tržištu te imaju sva obilježja usluga, što je svojevrсна specifičnost hotelskog proizvoda. Dibb i sur. (1995) navode da hotelski proizvodi, tj. hotelske usluge imaju sljedeća obilježja:

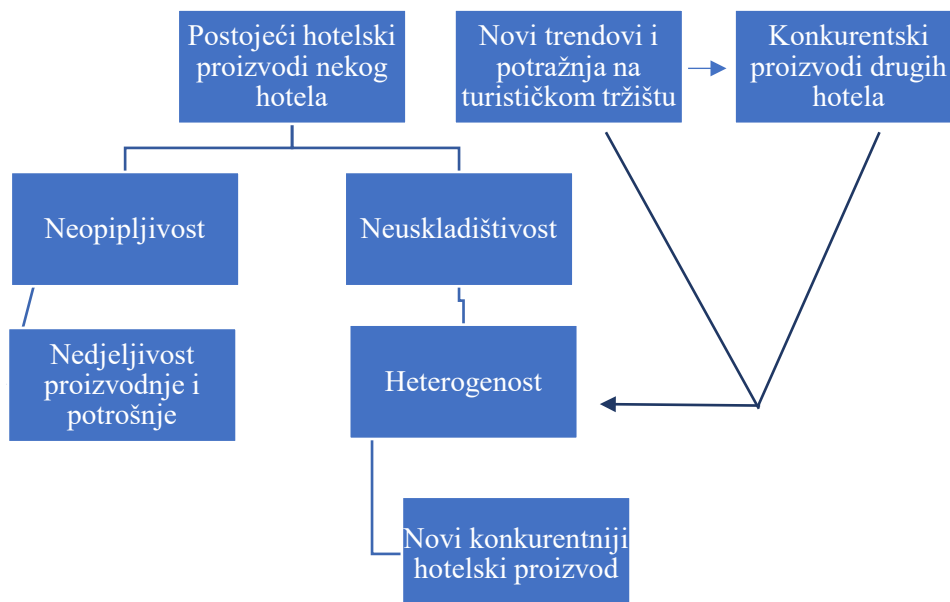
- **Fizičku neopipljivost usluge** – ovdje je naglasak na činjenici da se hotelski proizvodi/usluge ne mogu dodirnuti ili kušati već se prilikom kupnje mora vjerovati u kvalitetu i u onog tko nudi tu uslugu/proizvod.
- **Vremensku nedjeljivost usluge** – tu se prije svega misli na činjenicu da svaki gost određuje kad i u kojem vremenskom periodu želi konzumirati određeni turistički proizvod/uslugu u hotelu.
- **Neusklađivost usluge** – ovdje je naglašena činjenica da se turistički proizvod ne može skladištiti i koristiti za kasniju upotrebu, već su korištenje i proizvodnja proizvoda /usluge vremenski povezani, tj. zna se točno tko i kad će koristiti navedenu uslugu.
- **Heterogenost usluge** – ovdje je riječ o različitosti usluga/proizvoda koje pojedini hotel pruža na turističkom tržištu. Svaki od proizvoda/usluga treba se isticati kako bi postao svojevrсна konkurentska prednost hotela te na taj način bolje privukao kako potencijalne tako i postojeće goste. Različitost hotelskih proizvoda/usluga determinirana je potražnji, tj. trendovima koji su prisutni na turističkom tržištu.

Ivanović (2012) navodi da su hotelske usluge kao takve prije svega: neopipljive i heterogene, da uvjetuju istodobno proizvodnju i potrošnju te su u isto vrijeme i neodvojive, dok Frey (2002) hotelske usluge definira kao: neopipljive, komplementarne, neprilagodljive, zatim kao usluge koje imaju istovremenu proizvodnju i potrošnju, koje imaju izražen kontakt s osobom te one usluge koje imaju nestabilnu potražnju. Weber i Mikačić (1999) u svojoj knjizi izdvajaju

sljedeće specifičnosti hotelske usluge: neopipljivost usluge, nedjeljivost usluge, nepostojanost usluge te prolaznost usluge koja se nudi u hotelu. Iz navedenog moguće je zaključiti da hotelska usluga, zbog svoje specifičnosti plasiranja na turističko tržište, ujedno ima karakteristike proizvoda, pa se **hotelsku uslugu** može opisati kao **sadržajno jednostavan ili složen hotelski proizvod koji hotel nudi svim svojim gostima, dok u konačnici pruža samo onaj proizvod ili uslugu po primitku zahtjeva gosta u realnom vremenu.**

S obzirom na raznolike potrebe, želje i prohtjeve modernih gostiju, na uspjeh prodaje hotelskog proizvoda/usluge veliki utjecaj imaju suvremeni turistički trendovi kao i konkurencija koja može imati isti ili bolji proizvod/uslugu te na taj način privući više gostiju bolje platežne moći. Isto tako, velik utjecaj ima i promocija hotelskog proizvoda jer loša vidljivost pretpostavlja lošu prodaju. Dakle, potrebno je ulagati više u promociju hotelskog proizvoda. Drugim riječima, prema Berc-Radišić (2005), na turističkom tržištu vladaju zahtjevi turističke potražnje i konkurencije te se u tome ogleda različitost/heterogenost hotelskih proizvoda koji moraju slijediti turističke trendove da bi bili privlačni i konkurentni pa je stoga navedeno jednostavnije prikazano u Shemi 4.

Shema 4.: Prikaz utjecaja konkurentskih proizvoda, novih trendova i potražnje turističkog tržišta na heterogenost kao obilježje hotelskog proizvoda

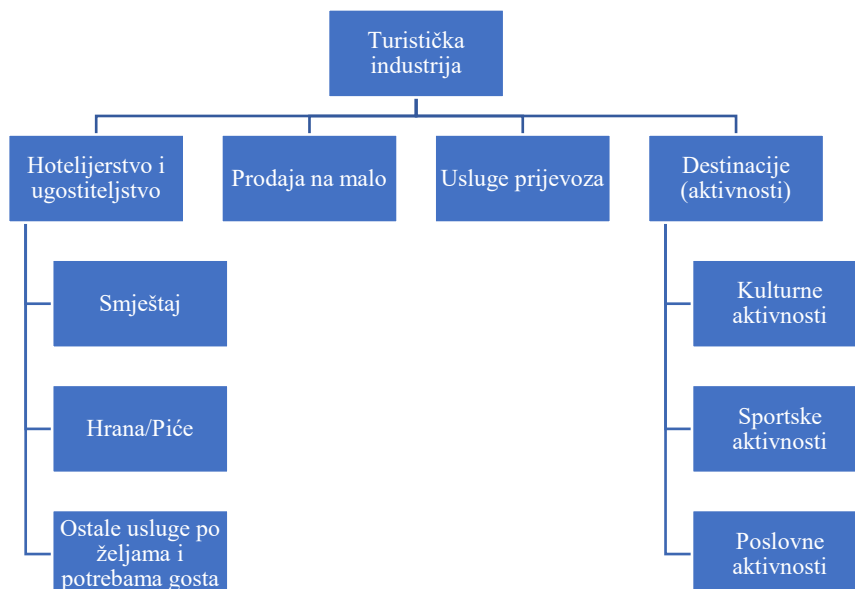


Izvor: Prilagodio i doradio doktorand prema Berc-Radišić, B. (2005): Promocija u hotelijerstvu. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija., str. 9.

U Shemi 4. je prikazano kako novi trendovi i potražanja na turističkom tržištu zajedno sa konkurentskim proizvodima drugih hotela utječu na heterogenost što potiče stvaranje novog hotelskog proizvoda postojećeg poduzeća koji želi biti konkurentniji na turističkom tržištu. Razlog za razvoj takvog novog proizvoda je želja da hotel sa svojim proizvodom postigne konkurentsku prednost te privuče veći broj gostiju uz veću dobit. Također, razvidno je da novi trendovi mijenjaju i heterogenost kao specifičnost hotelskog proizvoda jer ih na to tjera upravo tržište i konkurencija.

O posebnostima hotelskih usluge govore Kotler i sur. (2010) na način da se one manifestiraju kroz: neopipljivost same hotelske usluge, kvalitete usluge koja je promjenjiva, usluge koja je neodvojiva od pružatelja same usluge, stvaranje usluge kroz uključenost korisnika te u nemogućnosti bilo kakvog uskladištenja hotelske usluge za budućnost te, uz navedeno, i specifičnošću odvijanja procesa rada u hotelijerstvu, smještajnim objektima, osobljem smještajnog objekta (hotela), uslugama koje pruža hotel na tržištu te ujedno i kanalima putem kojih se vrši prodaja hotelskih usluga. U svojoj knjizi „Upravljanje hotelskim poslovanjem“ Hayes i Ninemeier (2005) ističu da je smještajna industrija tek jedan dio velike globalne turističke industrije. Ispod, u Shemi 5., prikazani su glavni segmenti turističke industrije.

Shema 5.: Prikaz glavnih segmenata turističke industrije



Izvor: Prilagodio i doradio doktorand prema Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., (2005): Upravljanje hotelskim poslovanjem. M Plus, Zagreb., str. 4.

Iz Sheme 5. vidljiva je podjela na četiri glavna segmenta turističke industrije: hotelijerstvo i ugostiteljstvo, prodaja na malo, usluge prijevoza te aktivnosti u destinaciji. Prvi segment se odnosi na pružanje usluga smještaja te hrane/pića gostima/posjetiteljima. Osim osnovnih usluga hrane i pića, tu su i ostale usluge sukladno željama i potrebama gostiju. Drugi segment obuhvaća prodaju u raznovrsnim dućanima, treći se pak odnosi na prijevoz gostiju od domicilne destinacije do hotela i natrag, dok četvrta obuhvaća sve turističke i (ne)turističke aktivnosti koje se odvijaju u destinaciji u kojoj se nalazi hotel, a to su razne kulturne, sportske i poslovne aktivnosti.

U vezi s tim, Camilleri (2018) opisuje kako turistička destinacija različitim tipovima gostiju može ponuditi više različitih proizvoda kao što su: kulturni turizam, sportski turizam i poslovni turizam koji se odnosi na sastanke, konferencije i ostale vrste događanja. S obzirom da gosti hotela u hotelu primarno očekuju gostoljubivost, udobnost, vrijednost koju su platili novcem te ostale ugodnosti koje im je uprava hotela dužna osigurati, postoji nekoliko specifičnosti, odnosno karakteristika svih kvalitetnih hotela i hotelskih lanaca. Hayes i Ninemeier (2005) naglašavaju neke od njih, a one su:

- **Naglasak na sigurnosti, čistoći i usluzi** – Ovdje je riječ o nekim osnovnim preduvjetima i kriterijima za odabir hotela koji neki gost može imati prilikom donošenja odluke o izboru adekvatnog hotelskog smještaja. U novije vrijeme posebno se stavlja naglasak na sigurnost kao bitan element za odabir destinacije u kojoj gost želi biti. Nadalje, čistoća i visoka razina kvaliteta usluge mnogima predstavljaju ključan kriterij prilikom odabira hotela.
- **Nedjeljivost proizvoda od prodaje** – Ovdje se prije svega misli na činjenicu da se soba i prodaje i proizvodi, tj. nalazi na istoj lokaciji za razliku od nekih drugih proizvoda gdje je moguće mijenjati lokaciju gdje se proizvodi i lokaciju prodaje.
- **Pokvarljivost** – Tu se prije svega misli na činjenicu koja je svojevrsna specifičnost u hotelijerstvu, a to je da ukoliko se neka soba/apartman ne uspije iznajmiti na određeni

datum, prihod od toga je zauvijek izgubljen, dok se kod nekih „običnih“ proizvoda taj prihod može ostvariti sutra ili neki drugi dan.

- **Ponavljjanje** – Tu se prije svega misli na neke specifične radnje koje se kontinuirano odvijaju prilikom svakog dolaska i odlaska gostiju, a one su: prijava i odjava gostiju, priprema i posluživanje jela i pića, čišćenje sobe/apartmana, itd.
- **Radno intenzivna industrija** – Ovdje je riječ o činjenici da su mnoge industrije zamijenile svoju radnu snagu strojevima i robotima, dok je u sektoru pružanja usluga smještaja još uvijek dominantno i gotovo neizostavno potreban čovjek kao ključan čimbenik za pripremu i pružanje hotelskih usluga.

S obzirom na činjenicu da turisti imaju različite zahtjeve, želje, potrebe i preferencije za vrijeme njihovog boravka u hotelu, oni prema Berc-Radišić (2005) svoje potrebe zadovoljavaju kroz konzumaciju hotelskog proizvoda. Stoga, prema Lewis i Chambers (1989), shvaćanje tog proizvoda ima različito značenje s aspekta onih koji ga nude i onih koji ga konzumiraju. Ako ga se promatra s aspekta ponude hotela, onda je hotelski proizvod determiniran raznim pogodnostima, uslugama i sadržajima koji se nude gostima, dok, ako ga se promatra sa aspekta potražnje, hotelski proizvod je određen vrijednošću usluge, pogodnosti, sadržaja i robe koju gosti koriste i za nju plaćaju određenu cijenu s ciljem da s navedenim budu što zadovoljniji. U nastavku slijedi jednostavan shematski prikaz sadržaja hotelskog proizvoda gdje su prikazane sve glavne sastavnice koje čine hotelski proizvod kroz devet glavnih sastavnica koje su prikazane ispod na Shemi 6. Već je ranije naglašeno da hotelski proizvod ima sve karakteristike hotelske usluge.



Shema 6.: Prikaz sadržaja hotelskog proizvoda



Izvor: Doradio i prilagodio doktorand prema Berc-Radišić, B., (2005): Promocija u hotelijerstvu. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 15.

Svaki hotel ima uži ili širi opseg svojih usluga koje čine jedan cjelovit proizvod, a koje nudi svojim gostima ili u samom hotelu ili u sklopu nekog vanjskog kompleksa. Taj opseg usluga ovisi o veličini, kategoriji, namjeni, opremljenosti te lokaciji hotela. Iz Sheme 6. vidljivo je da hotelski proizvod sadrži više elemenata, među kojima su najvažniji sljedeći:

- **Hotelske sobe** – Za sobe je važno da su prije svega čiste, uredne i udobne. One mogu imati određenu propisanu veličinu sukladno pravilniku neke države, a uglavnom su jednokrevetne, dvokrevetne ili čak s više kreveta. Hotel u svojoj ponudi može imati i apartmane kao specijalnu ponudu za obitelji ili neke važne goste koji traže privatnost i komoditet (Berc-Radišić, 2005).
- **Jela i slastice te pića i napitci** – S obzirom da je priprema jela i pića, uz smještaj, važan dio hotelijerstva, bitno je da jela, slastice, pića i napitci budu raznovrsni i usklađeni. Gosti hotela mogu, ali i ne moraju, koristiti usluge doručka, ručka i/ili večere, pića i napitaka koji se pripremaju u zasebnom prostoru hotelskog restorana, a poslužuju u hotelskim blagovaonicama. Usluge pića i napitaka mogu se konzumirati u hotelskoj blagovaonici, baru te iznimno, na zahtjev gosta, u sobi (Berc-Radišić, 2005). Giritlioglu i sur. (2014) naglašavaju potrebu mjerenje kvalitete hrane i pića u spa hotelima.

- **Zabavni i animacijski program** – van Vuuren i Slabbert (2011) ističu da je zabava jedan od najvažnijih motiva za putovanja danas pa animacijske aktivnosti, prema Glinia i sur. (2004), uobičajeno nalazimo u europskim hotelima. Ona se može izvoditi u posebnom prostoru hotela ili hotelskoj blagovaonici, a organizira se uglavnom predvečer ili noću te po potrebi i u drugom dijelu dana. Ovaj oblik gostima pruža zabavu i čini boravak zanimljivim. Cevik i Simskek (2017) istražuju kvalitetu animacijskog programa u hotelima visoke kategorije, a on se uglavnom organizira za djecu i odrasle (Mikulić i Prebežac, 2011).
- **Ugodan ambijent i okoliš hotela** – Ugodan ambijent interijera hotela nešto je na što jako pozitivno reaguju gosti. Ugodan ambijent može pomoći pri velikoj gužvi na recepciji jer smanjuje napetost i nervozu kod gostiju. Bitan element za boravak gosta je i eksterijer koji mora biti uređen jer gost najprije kada dođe vidi upravo vanjski dio i okoliš hotela. Suh i sur. (2015) ističu kritičku ulogu faktora ambijentalnog stanja u hotelu s ciljem zadovoljstva kupaca i lojalnosti te formiranja ukupne slike hotela, dok Shantha (2019) naglašava utjecaj interijera i eksterijera hotela na percepciju i dolazak gosta u hotel.
- **Pogodnost lokacije i dobre povezanosti hotela** – Dobra lokacija je privlačan čimbenik za dolazak gostiju kao i njegova dobra povezanost sa središtem i sredstvima javnog prijevoza. Prema Lado-Sestayo i sur. (2014), lokacija poduzeća u turizmu, kao što je hotel, za veličinu turističke potražnje je vrlo važna i utječe na ekonomsku učinkovitost i profitabilnost hotela. Lokacija hotela, prema Jeffrey i Barden (2000), može biti, s aspekta veće popunjenosti soba u hotelu, bitan čimbenik.
- **Ponuda sportsko-rekreacijskih sadržaja** – Ovaj oblik sadržaja postoji ili u samom hotelu ili u nekom sportskom centru u blizini hotela te omogućuje korištenje navedenih sadržaja posjetiteljima hotela i stanovnicima mjesta koji se bave određenom aktivnošću. O značaju sportsko-rekreacijskih aktivnosti i pogodnosti u hotelima govore Jovičić i sur. (2012).

- **Pogodnost novčarskih i rezervacijskih usluga** – U slučaju da gosti nisu na vrijeme izmijenili novac u valutu zemlje u koju su došli ili ga nemaju u dovoljnoj količini, hotel im je u mogućnosti pružiti tu uslugu. Hoteli u današnje vrijeme sve više koriste i kartično i online plaćanje usluga. Isto tako, ukoliko gosti žele na neki izlet ili pak posjetiti lokalni muzej ili koncert, hotel im može olakšati i pojednostavniti njihov boravak te za njih rezervirati online ili telefonski ulaznice na njihov zahtjev. Stoga, Bemile i sur. (2014) naglašavaju važnost online rezervacijskih sustava u hotelima dok Miniaoui i sur. (2019) ističu da se brojni autori bave istraživanjem pametnih načina plaćanja usluga u ugostiteljstvu.
- **Dobra tehnička i informatička opremljenost** – Dobra i kvalitetna tehnička opremljenost hotela (električna brava na vratima sobe, sustav štednje električne energije, lift, bazen, sauna i sl.) olakšava pružanje usluge u hotelu te podiže razinu i kvalitetu usluge. To se odnosi i na usluge povezanosti, jednostavnosti i dostupnosti interneta koji bi trebao biti neograničen, brz te dostupan u cijelom hotelu. Law i Jogaratnam (2005) smatraju da ulaganje u informacijsku tehnologiju koristi hotelu ako omogućava bolje iskustvo posjetiteljima hotela te ako hotelsko osoblje znatno učinkovitije radi kako bi pomoglo gostima hotela, dok Kadieva (2015) ističe da su hotelski spa i wellness proizvod u velikoj mjeri postali dio infrastrukture hotela.
- **Razni oblici trgovačke robe i sličnih usluga** – Ovaj oblik sadržaja odnosi se na mini prodavaonicu u sklopu hotela u kojoj je moguće kupiti cigarete, novine, razglednice, suvenire i sl., te je na raspolaganju gostima s ciljem veće potrošnje gostiju hotela. (Berc-Radišić, 2005).

Stoga je potrebno, prema Grgona i Supić (2007), ukazati „...na individualnu orijentiranost ponude usluga na želje gostiju, jer svaki gost ima individualnu strukturu potreba, karakterističnu po različitim motivima, iz čega proizlazi potreba da se usluge od slučaja do slučaja potpuno drukčije oblikuju i kombiniraju“. Hotelijerstvo se, prema Bunja (2006), može opisati kao djelatnost gdje pretežit čimbenik utjecaja predstavljaju upravo ljudski potencijali, stoga naglašava da je za kvalitetu ponude hotela presudna upravo stručnost zaposlenih.

Zaključno, svaka usluga pružena gostu u hotelu vrlo je jedinstvena, kompleksna i sadržajna jer su svi njeni elementi međuovisni i bitni za ostvarivanje krajnjeg cilja, a to je zadovoljstvo gosta kao bazične okosnice u cijelom turizmu i hotelijerstvu. Kvaliteta pružene usluge neće ovisiti samo o kvaliteti smještajnog objekta, nego i o stručnosti, spremnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti i povezanosti objekta sa drugim dijelovima mjesta/grada, pozitivnom ozračju u objektu, čistoći soba i drugih prostora, brzini rješavanja problema, brzini usluživanja, itd.

Sukladno svemu prethodno navedenom može se izvesti **definicija hotelijerstva** te se za **hotelijerstvo** može reći da je to **gospodarska djelatnost koja svim nerezidentima prvenstveno nudi usluge smještaja, hrane i pića, a onda i druge usluge po njihovim zahtjevima i željama s ciljem ostvarenja pozitivnih poslovnih rezultata.**

### **2.1.3. Važnost, uloga i nedostaci hrvatskog hotelijerstva**

O važnosti hotelijerstva za Republiku Hrvatsku govori sama činjenica da je hrvatska Vlada na svojoj sjednici dana 6. veljače 2013. g. predložila, a Hrvatski sabor 26. travnja 2013. godine usvojio Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine gdje je posebno naglašeno kolika je važnost izgradnje novih hotelskih kapaciteta za razvoj hrvatskog turizma.

Ako se hotelijerstvo na svjetskoj razini promatra prema Vlahov (2014), ono je suočeno s kontinuiranim promjenama, a promjene se ogledaju u inovaciji strukture marketinga i ponude, zatim upravljanja ljudskim resursima te primjenom novih tehnologija te modernog dizajna. Attila (2016) ističe važnost hotela na konkurentnost turističke destinacije, dok Barros (2005) ističe da upravo konkurentnost neke zemlje proizlazi iz performansi svih tvrtki u jednoj državi, što prema Tsai i sur. (2009) uključuje i hotelske tvrtke. Dakle, hoteli kao tvrtke ili poduzeća uvelike doprinose konkurentnosti neke zemlje. Budući da turizam igra značajnu ulogu u ekonomiji jedne zemlje, a to je slučaj i u Hrvatskoj gdje čak oko 20% BDP-a čini upravo turizam, Hrvatska je s ekonomskog aspekta jako ovisna o turizmu kao i o svim aktivnostima vezanim uz turizam. To bi u ekonomskom smislu Hrvatsku označilo kao izrazito ranjivu ekonomiju. Na sljedećoj Shemi 7. prikazano je koje su glavne funkcije koje donosi turizam za Republiku Hrvatsku kao turistički orijentiranu zemlju.

Shema 7.: Prikaz temeljnih funkcija turizma turistički orijentirane zemlje



Izvor: Preuzeto iz Galičić, V., i Laškarin, M., (2016): Principi i praksa turizma i hotelijerstva. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 71.

Iz Sheme 7. vidljiva je važnost turizma na državu kroz dvije, prema Galičić i Laškarin (2016), glavne funkcije koje turizam ima za turistički orijentiranu zemlju, a one su: ekonomske, koje su isključivo usmjerene na gospodarstvo, i neekonomske (društvene) funkcije koje su obilježene kroz dominantno društveno obilježje.

U Hrvatskoj, kao i u svim ostalim turistički orijentiranim zemljama, hotelijerstvo, kao temeljni dio turizma, kontinuirano se razvija i unaprjeđuje. Međutim, većina turističkih investicija usmjerena je na obnovu postojećih i uglavnom starijih hotela, dok je relativno malo novih i svježih investicija u gradnju novih i proširenje postojećih hotelskih kapaciteta u Republici Hrvatskoj. To je logički neshvatljivo jer upravo se u hotelijerstvu zapošljava velik dio nezaposlenih osoba koje teško pronalaze posao u svojoj ili nekoj drugoj struci. Razlog za ovakvo tipično stanje u hrvatskom turizmu je čisto i izrazito ekonomske prirode. (Ivandić i Kunst, 2014). Naime, hotelijerstvo je moguće sa ekonomskog gledišta okarakterizirati kao kapitalno intenzivnu djelatnost koja je poprilično nisko akumulativna, što bi, jednostavnije rečeno, značilo da su investicije, ako govorimo o izgradnji novog hotela, po jednoj jedinici kapaciteta jako visoke, a da je stopa profita znatno niža nego kada govorimo o prosjeku nekih drugih djelatnosti. Drugim riječima to znači da će povrat prilikom ulaganja u izgradnju novog ili renoviranje postojećeg hotela biti znatno duži od financijskog ulaganja u neku drugu djelatnost te na taj način ulaganje u izgradnju novih hotelskih kapaciteta predstavlja značajan rizik prilikom povrata investicije. Nadalje, tu je i problem koji predstavlja ograničenje i nekonkurentnost cjelokupnog hrvatskog turizma već dugi niz godina, a to je tipična i izrazita obilježnost hrvatskog turizma sezonalnošću. (Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine - NN 55/2013.)

Stoga upravo Vrtiprah i Pavlić (2005) ističu da potražnja za uslugama hotela proizlazi iz turističke potražnje određene destinacije pa će pogođenost hotela raznim fluktuacijama potražnje u najvećoj mjeri biti ovisna o karakteristikama područja u kojem je hotel smješten. Najveći problem koncentracije potražnje samo i isključivo u sezoni izražen je osobito kod hotela koji su u područjima gdje glavni motiv dolaska turista predstavljaju sunce i more. Medlik i Ingram (2002) naglašavaju da su hoteli važni i za razvoj drugih industrija poput građevine, poljoprivrede, obrtništva, prehrambene industrije, a kao reprezentativni objekt nekog mjesta ili grada može postati i društveno središte zajednice, dok Cerović (2003) ističe važnost hotelijerstva na način da ono potiče, omogućava i razvija razne oblike turizma poput: odmarališnog, kongresnog, zdravstvenog, vjerskog i sl.

Ako se govori o ključnim nedostacima, onda se hrvatsko hotelijerstvo može okarakterizirati kroz pet razina nedostatnosti, a one su: razina kvalitete usluga koja još uvijek nije svugdje i u cijelosti na najvišoj razini da dostigne vrijednost za novac, zatim, niža razina udjela hotelskog smještaja koja je brojčano nepovoljna u odnosu na privatni apartmanski smještaj, slaba iskorištenost hotelskih kapaciteta izvan glavne sezone kao treća razina, problemi sa pronalaskom kvalitetnih ljudskih potencijala na svim razinama hotelskog menadžmenta bitnih za poslovanje hotela kao četvrta razina i kao zadnja razina neiskorišteni i derutni hotelski kompleksi iz vremena bivše Jugoslavije koji vane za obnovom, a trenutno stoje zapušteni i nagrđuju okoliš te stvaraju lošu sliku o hrvatskom turizmu. U Republici Hrvatskoj, ako se analizira udio pojedinih smještajnih objekata generalno, odgovara, uglavnom, turizmu i turistima masovnog tipa. Ono što Hrvatskoj prijeko nedostaje je razina visokokvalitetnog turizma kroz veći broj visokokvalitetnog hotelskog smještaja. Najveći dio hotelskih kapaciteta ima prosječnu ili višu prosječnu kategoriju, tj. tri ili četiri zvjezdice, a manji broj ima visoke kategorije, odnosno pet zvjezdica. Iz sljedeće tablice moguće je detektirati kretanja broja hotela kroz godine po kategorijama.

Tablica 2. : Prikaz broja hotela po kategorijama u Republici Hrvatskoj od 2010. do 2018. godine (stanje na dan 31.8.2018.)

Kategorija hotela	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
*****	25	29	30	31	34	37	38	39	41
****	160	172	190	202	226	243	271	290	314
***	314	321	320	325	315	315	311	306	320
**	101	96	91	85	77	76	71	65	56
<b>Ukupno hotela</b>	<b>600</b>	<b>618</b>	<b>631</b>	<b>643</b>	<b>652</b>	<b>671</b>	<b>691</b>	<b>700</b>	<b>731</b>

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (<https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/dokumenti-80/statistike/arhiva-12059/12059> ; pristup 1.4.2020.)

Iako se posljednjih nekoliko godina stanje po pitanju kvalitete hotela bitno popravilo, poželjno bi bilo još više unaprijediti kvalitetu smještajnih kapaciteta u hotelima kroz povećanje kategorije. Iz Tablice 2. vidljivo je smanjenje broja hotela sa dvije zvjezdice i to gotovo za polovicu od 2010. do 2018. godine, dok je nedostatak što se u istom periodu izrazito sporo povećava broj hotela sa pet zvjezdica. Ono što nam treba su snažne privatne investicije i investicije stranih brendova i hotelskih lanaca kako bismo što prije podigli razinu kvalitete hotelskog smještaja. Nameće se zaključak da, iako se u sektoru hotelijerstva naše domovine posljednjih godina događaju razvojne tendencije nadasve pozitivnog predznaka, realno stanje

iznimno je još daleko od onog što se priželjkuje ako se analizira stanje i razvoj hotelijerstva u nama konkurentskim turističkim zemljama s kojima se stalno toliko želi komparirati u medijima.

Nadalje, prema prvim podacima Državnog zavoda za statistiku u 2020. godini (DZS, 2020), u smještajnim objektima komercijalnog tipa u 2019. godini ukupno je ostvareno 19,6 milijuna turističkih dolazaka i ukupno 91,2 milijuna noćenja turista. Ako se to usporedi sa 2018., ostvaren je rast i dolazaka turista za 4,8% i rast noćenja za 1,8%, što je svakako dobar pokazatelj. Međutim, najviše noćenja turista u 2019. ostvareno je u skupini „Odmarališta i slični objekti za kraći odmor“, i to 50,5% od ukupno ostvarenih noćenja, dok je u skupini „Hoteli i sličan smještaj“ ostvareno samo 28,4% od ukupno ostvarenih noćenja u Republici Hrvatskoj što predstavlja određeni nedostatak jer je očito da u Hrvatskoj dominira ponuda privatnog apartmanskog smještaja, a ne ona visokokvalitetnog hotelskog. To je još više vidljivije iz sljedećeg podatka jer „Odmarališta i slični objekti za kraći odmor“ raspolažu sa 710 tisuća postelja što predstavlja 61,2% od ukupnog broja raspoloživih postelja u Hrvatskoj. (DZS, 2020)

U dokumentu „Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine - NN 55/2013.“ navodi se da je hrvatski turizam s aspekta hotelijerstva obilježen s „nedostatkom kvalitetne hotelske ponude koji je praćen nedovoljnom investicijskom aktivnošću“. U istom dokumentu kao nedostatak navodi se između ostalog i da je u osnovi „stvoren pre malo razloga (proizvoda i usluga) za putovanja i boravak u Hrvatskoj izvan ljetne sezone, što zbog izostanka poduzetničkog interesa, a što zbog razvojno-poslovnih barijera i nedovoljno aktivno vođenih procesa od strane javnog sektora“. Upravo će novim strateškim dokumentom, kojeg treba izraditi što prije, biti potrebno pažljivo i precizno definirati glavne smjernice razvoja hotelskog smještaja sukladno potrebama hrvatskog turizma, pazeći pritom na razvojne trendove i turbulentnost turističkog tržišta.



#### **2.1.4. Suvremeni trendovi i budućnost hotelijerstva – izazovi i prilike za male hotele**

Posredstvom društvenih, ekonomskih, tehničkih i tehnoloških promjena koje mijenjaju društvo, postupno je i turizam, prema Petrić (2003), evoluirao iz onog klasičnog, masovnog i „tvrđog“ turizma u puno fleksibilniji i „mekši“ turizam koji se manifestira kroz široku lepezu specifičnih oblika. Stoga možemo reći da je na svjetskoj razini došlo do određene izmjene samog oblika turizma te nas je, barem s formalno-pravnog aspekta, napustio onaj stari i monotoni masovni oblik turizma, a njegovu ulogu preuzeo je neki novi i puno fleksibilniji oblik koji se prilagođava svakom gostu individualno. Pozicija i poslovanje hotelskih poduzeća na turbulentnom turističkom tržištu ovisni su o trendovima u turizmu na međunarodnoj razini, tj. uvjetovane su promjenama u obujmu i strukturi potražnje s jedne, te s druge strane tehnološkim razvojem. U okolnostima kao što su takve, daljnji razvoj hotelske ponude nesmetano će se odvijati, a navedeni izazovi neminovno će u poslovnoj orijentaciji hotelskih poduzeća uvjetovati određene promjene (Barjaktarović i Pindžo, 2016).

Ako turizam na globalnoj razini bude pratio pozitivne trendove i postizao rezultate koje postiže proteklih desetak i više godina, nesumnjivo se može očekivati da će postati jedna od najpropulzivnijih gospodarskih aktivnosti u svijetu. Novo vrijeme nosi neke nove trendove pa je suvremeni turist puno mobilniji, zahtjevniji, kritičniji, više cijeni vrijednost za novac nego niže cijene i prepun je informacija koje su mu dostupne i uvijek na dohvat ruke. Dolazak novih trendova zahtijevat će ulaganje u obogaćivanje i unapređenje ponude u hotelima koje će se temeljiti na kvaliteti, brzini, jedinstvenosti, tehnologiji i realnoj cijeni. To će se posebno odnositi na mlade generacije koje će oblikovati budućnost hotelske ponude i usluge zbog drugačijeg pristupa u pretraživanju i rezervaciji usluga.

Ono što je primjetno u hotelijerstvu na prvi pogled jest da razni trendovi determiniraju ponudu i potražnju hotelskih usluga te na taj način i hotelsko poslovanje, što upućuje na važnost istraživanja i pravovremenog detektiranja određenih trendova. Hotelijerstvo, kao dio turizma, postala je s vremenom vodeća industrija u svijetu, ali ujedno i kao ponuda, najkvalitetniji smještajni oblik s obzirom da je, prema Capo i sur. (2007), upravo ponuda smještaja u hotelu osnovni element nekog turističkog proizvoda.

Ono što je karakteristično je da se broj noćenja u hotelima diljem svijeta stalno povećava isto kao i hotelski kapaciteti, dok se sukladno tome povećava i broj zaposlenih u hotelijerstvu. To je razlog što je jedan od najvažnijih segmenata turističke ponude u svijetu upravo hotelijerstvo koje se, da bi opstalo, mora prilagođavati raznim trendovima. Ono što je jako bitno je da hotelska ponuda treba neprestano pratiti trendove i prilagođavati svoju ponudu zahtjevima i potrebama suvremenog gosta iz razloga što je današnja glavna poslovna filozofija suvremenog turizma usmjerena isključivo prema gostu kao glavnom akteru te njegovom zadovoljstvu kao primarnom cilju kojem stremi svaka ozbiljna turistička tvrtka i destinacija u cjelini.

Na poslovnu okolinu hotela, prema Čorluka (2015), veliki utjecaj imaju trendovi koji se odvijaju kako na turističkom tržištu tako i šire te ako hotel na vrijeme kvalitetno upravlja promjenama, tj. trendovima, imat će mogućnost da svoje poslovanje dovede do maksimalne učinkovitosti sukladno novonastalim okolnostima na tržištu. Stoga je, s obzirom na izuzetno konkurentsko globalno hotelsko tržište, trendove potrebno, prije svega, promatrati kao svekolike tržišne prilike, a ne samo kao izazove i teškoće s kojima se hotel treba suočiti.

Čačić (2010) pak navodi da će na hotelskom tržištu upravo trendovi biti okidači promjena u poslovnoj organizaciji hotelskih poduzeća. Tablica 3. u nastavku prikazuje popis trendova u turizmu i hotelijerstvu od različitih autora, a koje će zasigurno determinirati daljnji razvoj hotelijerstva pa tako i malih hotela u Hrvatskoj i svijetu. Navedeni trendovi imaju snažan utjecaj na hotelijerstvo od kojih su neki već davno postali sastavni dio ponude u hotelima svih vrsta i veličina diljem svijeta.

Tablica 3.: Prikaz trendova koji imaju utjecaj na hotelijerstvo

„Trendovi u turizmu i hotelijerstvu“  Kapiki (2012)	„Trenutni trendovi u hotelijerstvu“  Batinić (2013)	„Trendovi u hotelskoj industriji“  Anawade i Bendale (2015)	„Trendovi u hotelskoj industriji“ Terry (2016) prema Barjaktarović i Pindžo (2016)	„Novi trendovi u turizmu“  Gómez i sur., (2016)	„Trendovi u hotelijerstvu po mišljenju gostiju“  Breda i sur. (2019)
Globalizacija	Wellness i spa hoteli	Konceptualni hoteli (Hoteli s posebnom namjenom)	Mobilna sveprisutnost	Održivost	Personalizacija i individualizacija usluge
Sigurnost i osiguranje	Boutique hoteli	Promjena potražnje	Integracija mobilnih podataka	Autentičnost	Tehnologija
Raznolikost	All-inclusive hoteli	Globalizacija	Primjena tehnologije u sobama za goste	Stvarnost / hiperstvarnost	Empatija osoblja
Tehnologija	Animacija u hotelu	Tehnologija	Buduće (probne) mreže		Hotelsko iskustvo i integriranje hotela s destinacijom
Demografske promjene	On-line pretraživanje i booking	Transport	Pojačavanje sigurnosti		Poznavanje ukusa gostiju preko društvenih mreža i aplikacija
Vrijednost za cijenu	Ekologija	Svježina poslužene hrane	Uštede energije		Održivost
	Slow-food restorani	Prilagodljivost hotela			Fleksibilna prijava i odjava gostiju hotela
	Jela iz organskog uzgoja	Obrazac potrošnje kupaca			Kvaliteta usluge i infrastrukture
	Vinski Bar				Besplatan i dostupan internet u cijelom hotelu
	Lounge barovi				Pristupačnije cijene
					Ponuda raznovrsnih jela
					Primanje kućnih ljubimaca
					Privatnost

Izvor: Vlastita obrada doktoranda

Glavni trendovi u hotelijerstvu idu u smjeru kreiranja raznolikosti usluga, razvoju i primjeni novih tehnologija u hotelima, iznimne mogućnosti prilagodbe hotela, održivosti i autentičnosti te personalizaciji usluga. To će zasigurno biti ključ uspjeha svih hotelskih subjekata. Možemo reći da razni trendovi u turizmu značajno i snažno utječu i na samo hotelijerstvo. Stoga, može se konstatirati da Hrvatska može tražiti svoju priliku u činjenici da, prema Marušić i sur. (2018) povećani trend u rastu noćenja i dolazaka rezultira da našu zemlju posjećuju i neki novi, dosad neprimijećeni segmenti turista. Isto tako, tim se segmentima treba prilagođavati na način da se poboljšava kvaliteta i unapređuje usluga, što će dovesti do rasta potrošnje i konzumacije, kako u samom smještajnom objektu, tako i u turističkoj destinaciji (Marušić i sur., 2018).

Stoga, zbog svekolikih globalizacijskih procesa koji su prisutni u cijelom svijetu, turizam i hotelijerstvo u budućnosti postat će zasigurno najjače sile u poslovanju na međunarodnoj razini. Bez obzira na tip poslovanja u turizmu, trendovi evoluiraju, unapređuju se i mijenjaju. Sukladno tome može se konstatirati da će u budućnosti neki od navedenih trendova ostaviti velik trag na hotelijerstvo u odnosu na klasični oblik hotelijerstva koji je bio prisutan u prošlosti. Zbog kontinuiranog razvoja i uzlaznog trenda razvoja turizma diljem svijeta kroz sljedećih nekoliko godina, razvoj i širenje poslovanja diljem svijeta bit će značajno i za hotelijerstvo kao esencijalni element za početak kvalitetnog turizma u nekoj destinaciji kao i za one koji samo nadograđuju ili inoviraju svoju ponudu. Što se tiče malih hotela, neki od trendova koji će zasigurno igrati važnu ulogu u njihovom poslovanju budućnosti su:

- visok stupanj autentičnosti proizvoda i personalizirane usluge za sve goste hotela,
- spremnost na brze, neočekivane promjene i trendove na tržištu,
- ubrzani razvoj „pametnih hotela“, tj. primjena novih tehnologija i komunikacija u svim aspektima njihovog poslovanja,
- prilagođavanje i kreiranje ponude za nove i po zahtjevima kompleksnije segmente gostiju (milenijalci, multigeneracijske obiteljske grupe i sl.),
- stvaranje posebnog i jedinstvenog osjećaja i doživljaja za gosta,
- sigurnost i higijena te
- naglasak na ekologiji, samoodrživosti i neovisnosti hotela.

## **2.2. OBILJEŽJA I ULOGA MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Razvoj malih hotela, po uzoru na Italiju, Austriju i Švicarsku, gdje je udio malih i obiteljskih hotela oko 70% ukupnih hotelskih kapaciteta, treba za hrvatsko hotelijerstvo biti svojevrsni imperativ. Povećanjem broja malih hotela, povećat će se i stupanj konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva i na međunarodnom tržištu kao i kvaliteta smještaja i usluge. Uz kvalitetnu suradnju i potporu državnih institucija, jedinica lokalne samouprave, privlačenje novih investicija te poticanjem malog i mikro poduzetništva u turizmu, moguće je postići visokokvalitetan razvoj hotela i kvalitete hotelskih usluga.

### **2.2.1. O definiciji, veličini i ugodnosti malog hotela**

O nastanku i korijenu pojma „hotel“ prije svega stručna, a i znanstvena literatura nas upućuje na riječ „hôte“ iz francuskog jezika što znači „gost“, a izvodi se od riječi „hospital“ što se može prevesti kao „kuća za goste“ (Radić, 1975). Svoje podrijetlo iz latinskog jezika vuče iz riječi „hospic“ i „hospitum“ što prevedeno znači „konačište“ i „gostinac“, te od riječi „hospes“ i „hospitis“ što bi u prijevodu bio „gost“ ili „gostovanje“ te riječi „hospitalis“ što se može prevesti kao „gostoljubiv“ ili „gostovati“ (Ružić, 1997).

Sama definicija hotela, prema Cerović (2003), vrlo je različita u svijetu te se u nekim zemljama polazi od opće funkcije hotela dok neke zemlje određuju minimalne tehničke uvjete koje svaki hotel mora zadovoljavati da bi dobio naziv hotel. Bunja (2006) ističe kako su hoteli: „...otvoreni i kompleksni poslovni sustavi koji svoju osnovnu svrhu i cilj nastoje doseći putem zadovoljavanja zahtjeva, želja i potreba potrošača te ostvarivanja zadovoljavajućih razina dobiti – konkurirajući na međunarodnom tržištu, zasićenome takvom ponudom“. Prema Medlik i Ingram (2002) hotel se može definirati kao objekt koji prije svega nudi uslugu smještaja, usluge hrane i pića, a ponekad i druge usluge svim putnicima i/ili privremenim posjetiteljima nudeći im pritom razne obroke i osvježenja. Galičić (2012) naglašava da je maksimalna udobnost želja svakog gosta te ističe da postoje četiri vrste ugodnosti za goste. Tablica 4 u nastavku prikazuje da postoje čak pet vrsta ugodnosti koje bi svaki mali hotel trebao pružiti svojim gostima s ciljem stabilnog održanja kontinuiteta kvalitete usluge.

Tablica 4.: Prikaz ugodnosti usluga za goste u malom hotelu

Ugodnosti malog hotela koje gostu pruža menadžment hotela				
Ugodnost topline	Ugodnost mirisa	Tehnička ugodnost	Ekonomska ugodnost	Ugodnost sigurnosti i privatnosti

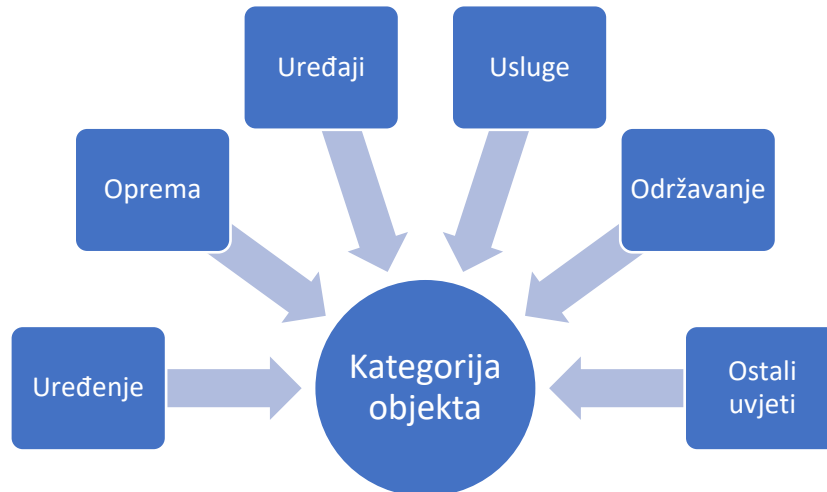
Izvor: Prilagodio i doradio doktorand prema Galičić, V., (2012): Uvod u ugostiteljstvo. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. str. 138.

Misli li ostvariti profit i postići zadovoljstvo kod gosta, menadžment malog hotela mora osigurati sve gore navedene čimbenike ugodnosti u svim dijelovima hotela u bilo kojem trenutku poslovanja hotela. Naime, ovih pet ugodnosti su temelj funkcioniranja svakog hotela i uvjet su za uspješno i učinkovito poslovanje. Pod ugodnosti topline se misli na dobro instaliran i postavljen sustav klimatizacije, grijanja i hlađenja jer taj sustav omogućuje ugodan boravak gostiju u bilo kojem dijelu hotela u bilo koje vrijeme i godišnje doba. Ugodnost mirisa podrazumijeva visoku kvalitetu čistoće zraka i nisku razinu zagušljivosti prilikom okupljanja većeg broja ljudi na jednom mjestu. Tehnička ugodnost ima malo širi aspekt usluga te, osim što podrazumijeva rješavanje jednostavnog rukovanja svom tehničkom opremom, mora riješiti centralni protupožarni i osiguravajući sustav, komunikacijski sustav te nadzor soba i zajedničkih prostorija hotela. Ekonomska ugodnost podrazumijeva zadovoljstvo gosta prethodnim ugodnostima uz što prihvatljiviju i povoljniju cijenu za gosta, a što veću za menadžment malog hotela (Galičić, 2012).

Kao posljednja ugodnost navodi se ugodnost sigurnosti i privatnosti koja igra značajnu ulogu kod svakog gosta i može biti značajan čimbenik odabira hotela jer je svaki hotel dužan brinuti o sigurnosti i privatnosti gostiju u hotelu na najvišoj razini i tijekom njihovog cijelog boravka u hotelu. Teorijska podloga za ugodnost sigurnosti i privatnosti nalazi se kod Hillard i Baloglu (2008) koji stavljaju jasan naglasak na važnost sigurnosti i osiguranja hotela kao dio hotelske usluge, dok Radolović (2010) ističe važnost privatnosti gosta kao zakonske obveze hotela prema gostu koji boravi u tom hotelu.

Zbog svih navedenih ugodnosti usluga razvidno je da je hotel jedan specifičan i kompleksan sustav sa različitim dobnim, obrazovnim i radnim kolektivom koji moraju biti sinkronizirani u bilo kojem trenutku njihove radne dužnosti. Da bi hotel poslovao na tržištu, potrebno je da prije toga bude kategoriziran od strane nadležnih službi. Na razinu dobivanja kategorizacije hotela utječu brojni elementi kao što je prikazano na Shemi 8.

Shema 8.: Prikaz elemenata koji utječu na kategorizaciju hotela

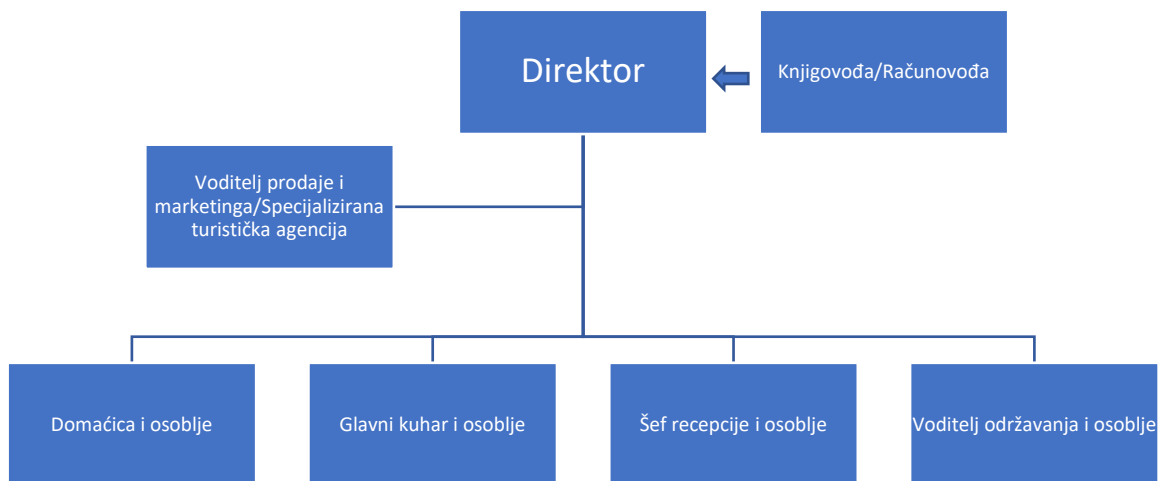


Izvor: Galičić, V., (2012): Uvod u ugostiteljstvo. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. str. 143.

Dakle, da bi neki hotel bio kategoriziran i kao proizvod stavljen na turističko tržište, on mora ispunjavati kriterije uređenja interijera i eksterijera, kompletne opreme unutar samog hotela i u njegovim pomoćnim objektima, uređaja koji će biti u funkciji uspješnog poslovanja hotela i na raspolaganju svim gostima, raznih oblika hotelskih usluga, redovitog održavanja stanja hotela i svih njegovih sastavnica te ostalih uvjeta koji su uglavnom administrativno-pravne prirode i razlikuju se od države do države (Galičić 2012). Sukladno Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli („Narodne novine“, broj: 138/06) iz članka 4. objekte iz skupine hoteli moguće je razvrstati prema slijedećim vrstama: Hotel baština (heritage), Hotel, Aparthotel, Turističko naselje, Turistički apartmani, Pansion, Difuzni hotel i Integralni hotel (udruženi).

Prema Galičić i sur. (2005), hoteli se razvrstavaju prema različitim kriterijima, a upravo je jedan od njih veličina kapaciteta što s gledišta poslovanja hotela ima prije svega utjecaj na unutarnju organizaciju hotela. S obzirom da je glavna svrha hotela, kao jedinstvene cjeline u prostoru, specifične veličine i sadržaja, svojim gostima prije svega osigurati osnovne i dopunske usluge te im na taj način omogućiti što ugodniji i nezaboravan boravak, hotele dijelimo na nekoliko skupina. Stoga Levy (2001) s pravom navodi da je hotel okolina koja osigurava korisne i efikasne usluge svojim gostima uz što ugodniji i nezaboravan boravak.

Shema 9.: Prikaz strukture organizacije malog hotela



Izvor: Doradio doktorand prema Medlik, S., i Ingram, H., (2002): *Hotelsko poslovanje*. Golden marketing, Zagreb, str. 58., kao i prema Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., (2005): *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. M Plus, Zagreb., str. 17.

Iz prethodne Sheme 9. vidljiva je jednostavna struktura organizacije u malom hotelu ukupnog kapaciteta +/- 75 soba. Na čelu hotela je direktor koji ima glavnu i odgovornu funkciju. On je u većini slučajeva i vlasnik i direktor u isto vrijeme te rukovodi ukupnom prodajom, marketingom i menadžmentom hotela. U nekim malim hotelima, zbog jednostavnije raspodjele poslova i manjeg opterećenja, direktor može prodaju i marketing povjeriti svom pomoćniku, voditelju prodaje i marketinga ili pak specijaliziranoj turističkoj agenciji te na taj način kvalitetno riješiti taj dio upravljanja.



Podređene osobe direktoru su glavna domaćica s pomoćnim osobljem koja se brine o kvaliteti čistoće smještajnih kapaciteta, zatim glavni kuhar s pomoćnim osobljem koji brine o pripremanju i uslugama hrane i pića. Uz njih, tu je i šef recepcije s osobljem koje dočekuje goste i brine se za njihov što ugodniji boravak te voditelj održavanja sa svojim pomoćnicima (ukoliko ih ima), a koji je zadužen za ispravnost tehničkog funkcioniranja i čistoće okoliša hotela. U administrativnom radu direktoru pomažu knjigovođa i računovođa koji mogu biti i vanjski suradnici, a ne nužno i zaposlenici hotela. Iako ovakva organizacijska struktura izgleda jednostavno, sam proces pružanja hotelskih usluga je jednako složen i zahtjeva isti tip angažmana zaposlenika kao i u velikom hotelu.

Nadalje, Cetinski (2003) navodi da se u većini zemalja kao najvažnije kriterije uzimaju: zbroj bilance nakon odbitka gubitka, godišnji prihod od prodaje i godišnji prosjek zaposlenih, s naglaskom na zadnji kriterij kojemu se daje najviše prednosti. Stoga, prema Zakonu o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18) Članak 6., u male poduzetnike se ubrajaju oni koji „na konsolidiranoj osnovi na datum bilance matičnog društva ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000.00 kuna
- prihod 60.000.000.00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika“.

Osim toga, Pivčević (2006) navodi da postoji različito definiranje veličine poduzeća te je djelatnost poduzeća vezana uslijed specifičnosti pojedinih djelatnosti, a tu spada i hotelijerstvo, međutim, kriteriji navedeni prije relativno su rijetko u primjeni, dok se kao kriterij najčešće primjenjuje broj soba ili kreveta s kojima hotel raspolaže, a upravo taj kriterij najviše odstupa u različitim zemljama pa se za male hotele kao gornja granica kapaciteta smatra od 40 do 70 soba, međutim ima i drugačijih tumačenja i propisa koji se vide u Tablici 5.

Tablica 5. Prikaz različitih određenja o veličini hotela

<b>Država/Autori</b>	<b>Mali Hoteli</b>	<b>Srednji Hoteli</b>	<b>Veliki Hoteli</b>
<b>Austrija - (Avelini-Holjevac Vrtodušić, 1999)</b> i	do 70 kreveta	od 70 – 150 kreveta	više od 150 kreveta
<b>Njemačka - (Avelini-Holjevac Vrtodušić, 1999)</b> i	od 9 do 29 kreveta	od 30 do 99 kreveta	više od 100 kreveta
<b>Američka kompanija «Horwath and Horwath» - (Avelini-Holjevac, 2002)</b>	do 300 kreveta ili 150 soba	od 301-600 kreveta ili 151 do 250 soba	preko 600 kreveta ili preko 250 soba
<b>Podružnica Američke kompanije «Horwath and Horwath» u RH (Horwath&amp;Horwath, 2005)</b>	do 100 soba	od 100 do 200 soba	više od 200 soba
<b>Ujedinjeni narodi - (Avelini-Holjevac, 2002)</b>	od 40 do 80 kreveta	od 80 do 150 kreveta	više od 150 kreveta
<b>Pivčević (2009)</b>	do 100 kreveta	-	-
<b>Hrvatska – (Galičić i sur., 2005)</b>	od 5 do 50 soba	od 51 do 200 soba	više od 200 soba
<b>Švicarska<sup>3</sup> - Preuzeto iz Pivčević (2006) prema Frey (2002) iz Schweizer Tourismus-Verband et al. (2000)</b>	do 100 kreveta	do 100 kreveta	-
<b>Hrvatska - Ivanović i sur. (2013)</b>	do 100 kreveta	od 101 do 500 kreveta	više od 500 kreveta
<b>Anawade i Bendale (2015)</b>	od 10 do 100 soba	-	-
<b>Baker i sur., (2000)</b>	do 100 soba	od 100 do 200 soba	više od 200 soba
<b>Grčka - Institute for Tourism Research and Forecasting, (2001) prema Bastakis i sur. (2004)</b>	od 21 do 50 soba (obiteljski hoteli od 1 do 20 soba)	od 51 do 100 soba	više od 100 soba
<b>Institut za hotelski menadžment Bhubaneswar, Indija prema Yuvraj (2017)</b>	do 25 soba	od 26 do 100 soba	od 101 do 300 soba (ekstra veliki više od 300 soba)

Izvor: Vlastita izrada doktoranda

<sup>3</sup> Pod male i srednje hotele u Švicarskoj se ubrajaju svi hoteli do 100 kreveta, a njih je preko 90% hotela u zemlji.

Iz prethodne tablice vidljivo je da ne postoji unisono mišljenje, kriterij i standard o veličini malog hotela. Kao neka srednja vrijednost, sukladno literaturi, može se uzeti maksimalna veličina od 100 soba. Nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela je kao orijentir za svoje članove postavila ukupan kapacitet na najviše 50 soba za male i obiteljske hotele, te njihovi članovi moraju ispunjavati navedeni kriterij kako bi postali članovi udruge. Križelj-Čolović (2014) ističe da se u hotelijerskom sektoru može konstatirati da je broj soba ili broj postelja jedan od najboljih pokazatelja veličine hotela, dok Jaafar (2011) smatra da je to broj zaposlenika i broj soba. Neke studije (Buhalis i Main, 1998; Ingram i sur., 2000) definiraju veličinu malih hotela u okviru do 50 soba i do 10 zaposlenih.

Stoga je moguće dati jedinstvenu definiciju hotela koja glasi: **Hotel je standardizirana smještajna i organizacijska cjelina u prostoru koja kroz usklađen sustav ponude raznih usluga prvenstveno može pružiti usluge smještaja, hrane i pića kao i ostale usluge za sve svoje posjetitelje kroz cijelu godinu.**

### **2.2.2. Hotel kao poslovni i organizacijski sustav sa svojim temeljnim funkcijama**

U sklopu hotelskog proizvoda prisutan je velik broj materijalnih i nematerijalnih usluga. Ako se detaljno analizira sve hotelske usluge nekog hotela, prije svega treba uzeti u obzir da se potražnja za hotelskim uslugama ne bazira samo na osnovne fiziološke potrebe za hranom i spavanjem, već i na niz dodatnih usluga kao što su sportsko-rekreacijske aktivnosti, gastronomija te razne izvanpansionske aktivnosti.

Hotel je, kao jedinstvena organizacijska jedinica izgrađena s ciljem pružanja usluge smještaja, hrane, pića i drugih usluga u funkciji zadovoljenja potrebe svojih posjetitelja, te ujedno i vrlo kompleksan organizacijski kolektiv sa puno međusobno umreženim elementima koji moraju funkcionirati besprijekorno ukoliko žele ostvariti profit i zadovoljiti goste. Hotel je s aspekta organizacije specifičan sustav s više međusobno dobro povezanih jedinica. Prema Galičić (2012) hotel kao poslovni sustav ima svoje karakteristike, a one su prikazane u Shemi 10.

Shema 10.: Prikaz poslovnog sustav hotela kroz njegove karakteristike

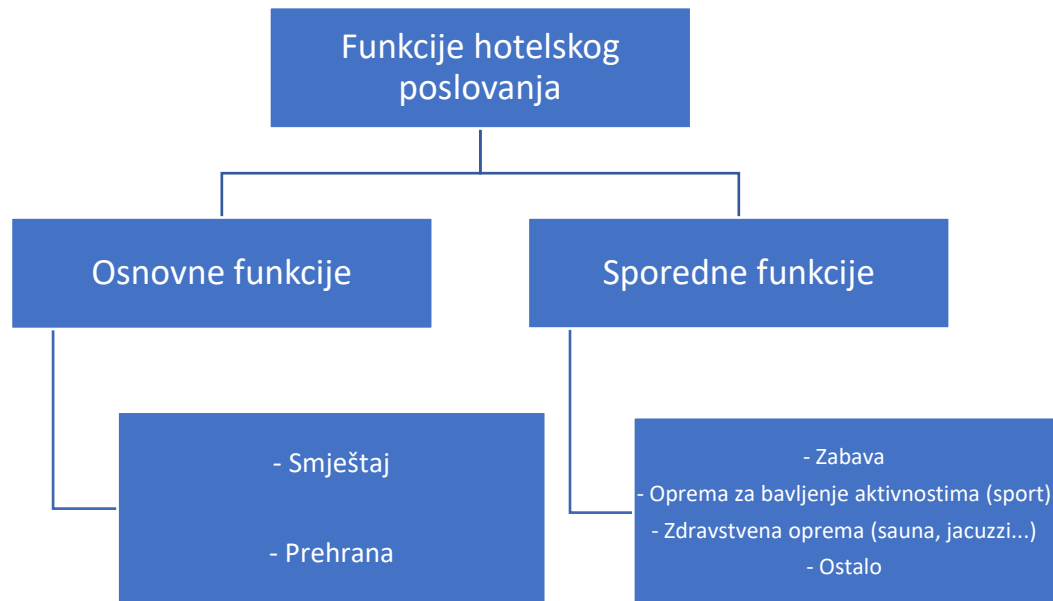


Izvor: Galičić, V., (2012): Uvod u ugostiteljstvo. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija. str. 136.

Hotel je u svom opisu složen sustav jer ima više zasebnih manjih i većih, međusobno povezanih, podsustava kao što su nabava, prodaja, održavanje i čišćenje hotela, priprema hrane, pića i smještaja itd. Isto tako, hotel je i vrlo dinamičan sustav jer se u hotelu neprestano odvijaju aktivnosti i događanja, dolasci i odlasci gostiju, nabavka zaliha i namirnica, itd. Može se reći da je hotel i stohastički sustav jer se u tom sustavu mogu dogoditi neka neplanirana i nepredviđena događanja s kojima netko treba upravljati jer hotel sam sa sobom nije u stanju upravljati. Nadalje, hotel je i otvoren sustav jer je lociran u određenom prostoru, među drugim ugostiteljskim i (ne)ugostiteljskim objektima koji imaju izravan i neizravan utjecaj na njegovo poslovanje. Također, hotel je i organizacijski sustav s lepezom različitih usluga koje u direktnoj interakciji s gostom proizlaze iz rada i osmišljavanja određenog proizvoda uz preduvjet poštivanja načela tržišne ekonomije (Galičić, 2012).

Iako nam teorija menadžmenta govori o planiranju, organiziranju, vođenju i kontroliranju kao temeljnim funkcijama, Cerović (2003) naglašava kako različito definirana funkcija, različito definirani zadatak vodi do različitog definiranja poslovnih funkcija u hotelijerstvu pa on navodi sljedeće funkcije u hotelijerstvu: plansku poslovnu funkciju, poslovnu funkciju pripreme ugostiteljskih usluga, poslovnu funkciju pružanja ugostiteljskih usluga te poslovnu funkciju kontrole. Nasuprot tome, Grgona i Supić (2007) naglašavaju da se može zaključiti kako su u hotelijerstvu osnovne hotelske funkcije ponajprije podijeljene u dva područja: prvo u područje smještaja i prehrane, a potom u ostale usluge koje konzumiraju njihovi posjetitelji povremeno ili svakodnevno što je i prikazano na Shemi 11.

Shema 11.: Prikaz funkcija u hotelu



Izvor: Preuzeto iz Grgona, J., Supić, J., (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, GOD XVI., Br. 1., str. 45, prema Ingram, H., Ransley, J. (2000), Developing Hospitality Properties and Facilities, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 65.

Sve navedene hotelske funkcije prije svega su usmjerene na efikasno upravljanje resursima, postizanju rasta i razvoja hotelskih poduzeća te se izvršavaju na svim razinama menadžmenta (Pavia, 2006). Ako bi to bilo moguće izraziti kroz neke specifične segmente ili strane u hotelskom poslovanju koji imaju svoj interes u funkciji hotela, onda ih se može podijeliti prema Medlik i Ingram (2002) na tri skupine i to:

- **gosti hotela** – koji imaju interes boraviti u hotelu sa što većom kvalitetom usluge za što manje novca,
- **zaposlenici hotela** – koji imaju interes kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno raditi u hotelu za dogovorenu plaću i
- **vlasnici hotela** – koji imaju interes ostvariti u što kraće vrijeme što veću dobit sa što manja ulaganja.

Međutim, u kontekstu hotelskog poslovanja osim navedena tri segmenta, tj. strane, jako je bitna i suradnja s partnerima, tj. dobavljačima jer Johann (2014) navodi da je u sektoru turizma i ugostiteljstva jedan od najvažnijih izazova upravo suradnja i izgradnja dugoročnih partnerskih odnosa sa hotelskim dobavljačima/partnerima. Njihov interes je opskrba hotela s njihovim

proizvodima i uslugama u što većoj količini, na što duži vremenski period i po što većoj cijeni. Iz navedenog slijedi shematski prikaz koji prikazuje četiri glavne strane poslovanja u hotelu.

Shema 12.: Prikaz glavnih strana poslovanja u hotelu



Izvor: Doradio i prilagodio doktorand prema Medlik, S., Ingram, H. (2002): *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb., str. 42.

Hotel je jedan od glavnih pokazatelja razine razvoja turizma u određenom gradu ili mjestu, stoga je potrebno naglasiti da određene hotelske usluge poput konferencijskih dvorana, barova, restorana ili drugih objekta u funkciji hotela mogu, osim turista, koristiti i lokalni stanovnici, iako je temeljna hotelska funkcija pružiti smještaj i ostale popratne usluge onima koji nisu iz mjesta u kojem se nalazi hotel. Stoga se može reći da hotel predstavlja ogledalo i glavni stup razvoja turizma u turističkoj destinaciji pa je u interesu svake turističke destinacije imati što više hotela koji imaju višu ili visoku kategoriju.

### 2.2.3. Neki specifični čimbenici koji utječu na uspješnost menadžmenta malih poduzeća u turizmu

Ako se malo dublje analizira znanstvena literatura, Thomas (1998) ističe da dogovor o tome kako bi trebalo definirati mala poduzeća u ugostiteljstvu ne postoji jer se neki oslanjaju na kvalitativne kriterije, primjerice broj zaposlenika, dok se drugi oslanjaju na kvalitativni pristup. Gunasekaran i sur. (2000) sugeriraju da se veličina i kriteriji za mala poduzeća trebaju definirati u kontekstu države u kojoj posluju kao što je i inače u praksi uobičajeno. Camilleri (2018) naglašava da se uobičajeno veličina poduzeća mjeri brojem osoblja koje zapošljava, prometom prodaje i/ili profitabilnošću. Prema Cetinski i sur. (2009), menadžment nije usporediv u svakoj gospodarskoj grani i ima određene značajke i specifičnosti. Sukladno navedenom i mala poduzeća u turizmu imaju svoje posebnosti. U mnogim industrijama manji poslovni subjekti

pokretači su industrije i cijele ekonomije neke države. Naravno da svako do tih poduzeća ima određene prednosti i nedostatke.

Prema Medlik i Ingram (2002) prostor širenja im je ograničen te samo iz vlastitih sredstava ili vanjskih izvora mogu ulagati ograničene svote, sredstva za promociju su im ograničena, na tržištu su jako mali i ne kupuju izrazito velike količine, nedostaje im znanja u upravljanju hotelom, mogu imati financijskih poteškoća jer ne mogu pružiti svojim djelatnicima veće napredovanje tijekom njihovog radnog vijeka. Ono što još Medlik i Ingram (2002) naglašavaju kao prednost posloводства ili menadžmenta malog hotela jest da nemaju problema sa upravljanjem za razliku od velikih hotela, vlasnik, koji je ujedno u većini slučajeva i menadžer, vodi hotel s dozom osobnosti pa im se gosti često vraćaju, a zaposlenici im mogu biti odani.

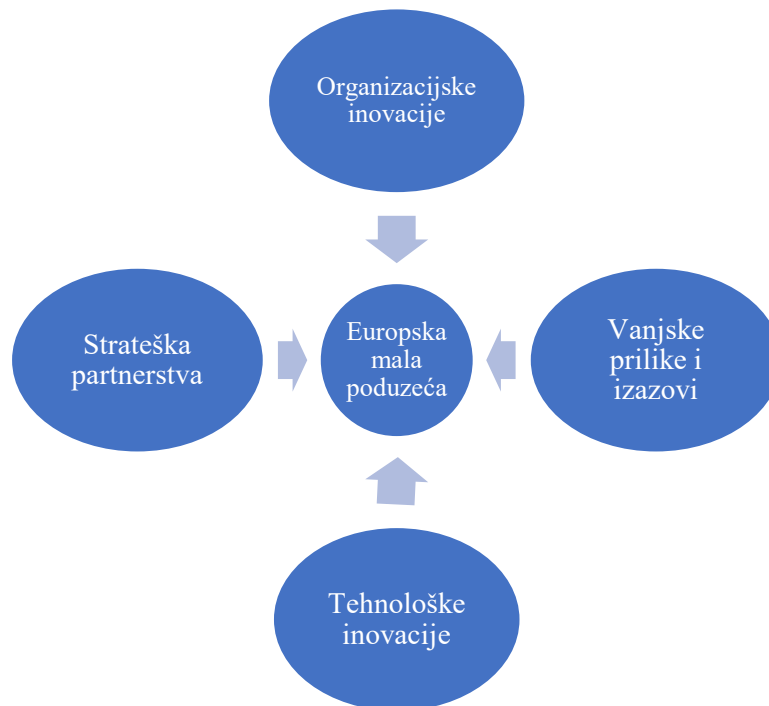
Kao jednu od glavnih karakteristika malih poduzeća u turizmu Buhalis i Cooper (1992) ističu nedostatak planiranja i strateške vizije, dok kao dominantne ističu taktičke i operativne odluke koje vlasnici najviše koriste pri donošenju njihovih odluka, a Kotey (2005) pokazuje da su prakse upravljanja u obiteljskim firmama manje formalne. Koryak i sur. (2015) su proveli istraživanje o kompetencijama poduzetničkog vodstva, sposobnostima i njihovom utjecaju na rast malih poduzeća, dok Križelj-Čolović (2014) naglašava sposobnost prilagodbe malog poduzeća turbulentnom turističkom tržištu kao bitnu karakteristiku, zatim sposobnost udovoljavanja zahtjevima gostiju te činjenicu da su manje vremena s aspekta popunjenosti neiskorišteni. Peters i Buhalis (2004) ističu kao stratešku prednost marketinške niše kao specifične za mala poduzeća jer udovoljavaju nekim posebnim zahtjevima gostiju.

Mala i obiteljska hotelska poduzeća, prema Peters i Buhalis (2004), karakterizira niz poslovnih procesa koji su specifični i stvaraju određene potrebe za osposobljavanjem i obrazovanjem. Oni su isto tako često suočeni i s tipičnim problemima rasta i upravljanja koji zahtijevaju specifične vrste edukacije poput sukcesije ili upravljanja u konfliktnim situacijama (Ibrahim i sur., 2003).

U prošlosti su mala i obiteljska poduzeća zanemarivala specijalizirane edukacije iz područja poput izrade poslovnih planova i strateškog razvoja, iako su jako bitni za poslovanje (Aram i Cowen, 1990; Astrachan i Kolenko, 1994). Peters i Buhalis (2004) također naglašavaju da neke

obiteljske tvrtke imaju „ugrađene“ određene prioritete i strukture koje su često odraz životnog stila vlasničke obitelji koji su zacrtali i žele slijediti, a ne temelje se isključivo i nužno na nekim racionalnim poslovnim načelima. Vrlo zanimljivo i značajno istraživanje na malim poduzećima proveli su autori Dutta i Evrard (1999) te su u svom zaključku naveli da ne postoji uspješna organizacija bez procesa uvođenja inovacija kao što je prikazano na Shemi 13.

Shema 13.: Prikaz SEIT modela (Small Enterprises Information Technology) u malim poduzećima



Izvor: Preuzeto iz Dutta, S. i Evrard, P., (1999): Information Technology and Organization within European Small Enterprises. European Management Journal, Vol. 17, No. 3, str. 241.

Prikazani model pokazuje da nema rasta i razvoja malog poduzeća bez da se osiguraju četiri važne stavke: inovacije u organizaciji rada, inovaciji tehnologija u poduzeću, izgradnja strateških partnerstva na svim razinama te prilagodba na sve prilike i izazove iz okoline. Osim navedenog, Dutta i Evrard (1999) naglašavaju važnost kontinuiranog ulaganja u edukaciju zaposlenih u malom poduzeću kao i motiviranje, a sve s ciljem usklađivanja razvoja ljudskih potencijala i poduzeća. Osim njih, Cerović i sur. (2005) naglašavaju važnost ulaganja u obrazovanje i trening jer će se na taj način doprinijeti većem znanju i vještinama u menadžmentu. Liow Li Sa i Chai (2020) i Camilleri (2018a) ističu da mala poduzeća, za razliku od velikih, imaju veću ovisnost i ograničeni su svojim internim resursima i veličinom (Camilleri, 2018a) pa ih financijske institucije, prema mišljenju Roberts i Tribe (2008), često smatraju relativno rizičnijim nego velike tvrtke i poduzeća. Stoga se mala poduzeća često nađu



u financijskim problemima (Florčić, 2016; Cheng i sur., 2014) pa je ponekad za njih poprilično teško pribaviti financijska sredstva za daljnja ulaganja (Cheng i sur., 2014). Gregorić i Kovač-Pajić (2016) naglašavaju da je nedostatak financijskih sredstava najveći problem kod malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj budući da bankarski sustav ne prati potrebe malih poduzeća pa poduzetnici vrlo teško mogu dobiti sredstva za svrhu koja im je u tom trenutku potrebna.

Ono što isto tako predstavlja određeni problem malih poduzeća su česte promjene u propisima i pravilnicima na razini države, poreznim zakonima, radnom zakonodavstvu i kamatama banaka što također uvelike utječe i stvara puno veće troškove za manja poduzeća nego kod velikih poduzeća (Roberts i Tribe, 2008; Aidis i sur., 2012). Sudibyó i sur. (2017) te Givney i Benckendorff (2009) naglašavaju podršku lokalne vlasti koja je nužna i potrebna za povećanje učinkovitosti malih poduzeća, dok Milohnić (2004) naglašava da je od strane cijele društvene zajednice potrebna briga kako bi se stvorila atmosfera povoljnog okruženja za poduzetništvo. Uz potporu fondova Europske unije provodi se poticanje malog i srednjeg poduzetništva u turizmu tijekom razdoblja od 2014. do 2020. godine sukladno „Nacionalnom programu razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu“ kojeg je usvojila Vlada 2014. godine (Ivandić i Kunst, 2014).

Osim fondova Europske unije, Vlada Republike Hrvatske je razvila, u sklopu navedenog programa, razne poticaje i pogodnosti kroz suradnju raznih ministarstava, kao i Hrvatske gospodarske komore i Hrvatske obrtničke komore. Važna je i podrška malom poduzetništvu s više institucionalne razine, kako ističe Floričić (2016), i to kroz fondove Europske unije (Gregorić i Kovač-Pajić, 2016). Camilleri (2018) stoga kaže da je Europska unija iz proračuna izdvojila 2,3 milijarde eura za jačanje programa „Konkurentnost poduzeća i malih i srednjih poduzeća“ u razdoblju od 2014. do 2020. godine. To će uvelike pomoći svima onima koji se već bave ili se misle baviti turizmom u malim i mikro poduzećima u turizmu. Glavna karakteristika malih hotela je naglasak na odnose prema svojim gostima koji imaju tzv. „personal touch“ (Benmore, 2014) i koji u ugodnom ambijentu i atmosferi pružaju individualne i personalizirane usluge prilagođene baš potrebama određenog tipa gosta (Pivčević 2009). Ahmad (2015) ističe da malog poduzetnika karakterizira samopouzdanje, upornost i neovisnost, razni motivi za poslovne pothvate koji prije svega imaju želju postati s financijskog aspekta neovisni, glavni i odgovorni u poduzeću, uključeni u obiteljsko poslovanje te da iskoriste sve

prilike koje nudi hotelsko poslovanje. Suprotno navedenom, Carter i Jones-Evans (2000) ističu da svi vlasnici ne gledaju na rast poslovanja kao pretjerano krucijalan poslovni cilj. Peters i Buhalis (2004) ističu kao strateške prednosti uključenost obitelji u posao jer ono osigurava fleksibilno korištenje ljudskih resursa te kontinuitet obiteljskog poslovanja, što je malom hotelu jako bitno jer osigurava snažne vrijednosti u društvu. Prema Pivčević (2009), u Hrvatskoj je samo mali dio malih hotela u vrijeme istraživanja bio direktno uključen u razne sporazume suradnje i umrežavanja, dok ih je više od polovice otvoreno i sklono toj poslovnoj ideji.

U istraživanju Vlahov (2014) analiziran je rast i razvoj obiteljskog i malog hotelijerstva u Republici Hrvatskoj koji je prije svega potaknut procesima zajedničke suradnje i umrežavanja kao pretpostavke koja je nužna ako se želi stvoriti prepoznatljiv i konkurentan proizvod na turističkom tržištu. Ključnu ulogu, prema Vlahov (2014), u tom procesu ima Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela. Floričić (2016) predlaže da treba intenzivirati poduzetništvo u hotelijerstvu na način da se poveže poduzetnike iz svih grana poslovanja koji su vezani uz turizam jer Vlahov (2014) ističe da udruživanje svih poslovnih subjekata ima za svrhu stvaranje dodatnih vrijednosti koje se samostalno teže ili uopće ne mogu ostvariti.

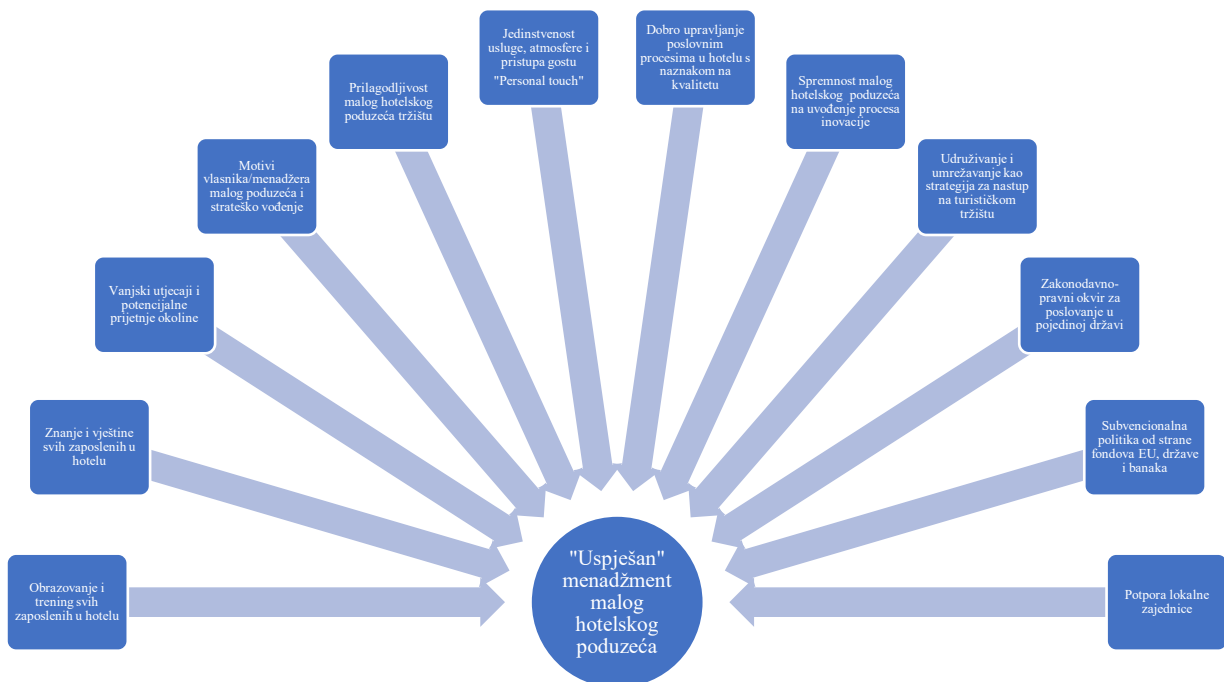
Cetinski i sur. (2009) također ističu da specifičnosti menadžmenta u ugostiteljskoj djelatnosti proizlaze iz samo dvije ključne odrednice, a one su: ograničenje poslovanja samo u sezoni te o naravi, funkciji i tehnologiji usluga koje malo poduzeća pruža. Isto tako ističu da područja koja su specifična u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima je bitno jasno prepoznati, a Morrison i Thomas (1999) naglašavaju da su upravo to sljedeća područja:

- područje marketinga,
- područje menadžmenta kvalitete,
- područje implementacije informacijske tehnologije,
- područje povezanosti između planiranja i uspjeha malog poduzeća,
- područje donošenje strateških odluka i rasta malog poduzeća i
- područje razvoja malog poduzetništva.

Cetinski i sur. (2009) kao specifičnost i posebnost menadžmenta te preduvjet da bi menadžment bio uspješan kod malih ugostiteljskih poduzeća ističu da je bitno imati širinu znanja i vještina iz područja komunikacije, informacijske tehnologije, marketinga, poduzetništva, tehničko-tehnoloških procesa i sl., dok Milohnić (2004) ističe da na uspjeh malog poduzeća u velikoj

mjeri utječe vodstvo. Isto tako Cetinski i sur. (2009) tvrde da ne postoji jedinstveni i univerzalni model za menadžment malih ugostiteljskih poduzeća te je način upravljanja prepušten na izbor svakog od menadžera malog poduzeća koji mora pronaći adekvatan i uspješan model sukladno svojim specifičnim potrebama i poslovanju. Nadalje, neke vanjske snage i potencijalne prijetnje u poslovnom okruženju imaju puno veći utjecaj na mala poduzeća nego na velike kompanije (Thomas i sur., 2011; Ritchie i Crouch, 2003). Stoga u nastavku slijedi prikaz čimbenika koji prema dostupnoj literaturi imaju određeni utjecaj na „uspješnost“ menadžmenta malog poduzeća u turizmu.

Shema 14.: Prikaz čimbenika koji imaju određeni utjecaj na „uspješnost“ menadžmenta malog hotelskog poduzeća



Izvor: Vlastita izrada doktoranda

Na Shemi 14. prikazano je dvanaest čimbenika koji bi trebali imati određeni značaj za „uspješnost“ poslovanja malih hotela. Za sve njih je prethodno napravljena teorijska podloga. Svakako, ovo su samo neki od specifičnih čimbenika i naravno da zbog određenih posebnosti poslovanja malih poduzeća u turizmu ih zasigurno ima još, a nisu navedeni u ovoj analizi.

#### **2.2.4. Značaj i uloga malih hotela za hrvatsko hotelijerstvo i turizam**

Značajno mjesto u sferi turizma Republike Hrvatske zauzima upravo razvoj malog i srednjeg poduzetništva i to kao strateški cilj u razvoju nacionalne ekonomije (Floričić, 2016). Lee-Ross i Lashley (2009) ističu da su mala poduzeća okosnica turističke i ugostiteljske industrije sa 75 do 95 posto ukupnih tvrtki širom svijeta u sektoru turizma, ovisno o primjeni statističkih podataka, te je njihov broj u konstantnom porastu. U Europskoj uniji, glavni fokus u oblikovanju politika za razvoj poslovanja predstavljaju mala i srednja poduzeća (Kozubikova i sur., 2015). Kada govorimo o strateškom pozicioniranju, kako smatra Milohnić (2006), ključna uloga u hrvatskom turizmu pripada malom ugostiteljskom poduzeću. Za većinu manje razvijenih zemlja Levy i sur. (1999) ističu važnost postojanja malih poduzeća i njihov učinak za ekonomski razvoj. Značajnu važnost u razvoju svake turističke destinacije imaju mala i srednja poduzeća, ne samo iz razloga što će turistima omogućiti neposredan kontakt između njih i domaćina, nego zato što mala i srednja poduzeća u lokalnoj ekonomiji olakšavaju ubrzano prožimanje turističke potrošnje (Borković, 1995).

Uspjeh malih turističkih poduzeća ključan je, kako za razvoj turističke destinacije, tako i za uspjeh, rast i održivost cjelokupne zajednica u kojima djeluju (Givney i Benckendorff, 2009), dok Hallack (2007) smatra da mala poduzeća u turizmu prije svega doprinose ekonomiji destinacije, zadovoljstvu turista i stvaranju pozitivne slike same destinacije. Uspjeh malih poduzeća, prema Wanhill (2000), usko je povezan s rastom regionalnih destinacija u kojima glavnu gospodarsku aktivnost predstavlja upravo turizam. Zupan i Milfelner (2014) smatraju da mali hoteli imaju svoje određene osobine koje im daju prednost u odnosu na velike hotele te su na taj način privlačniji za određeni segment gostiju (Zupan i Milfelner 2014). Te osobine bi bile njihove usluge pa, prema Lebe i Milfelner (2006), one mogu sadržavati neke nestandardizirane elemente s naglašenim kontrastom u odnosu na klasične i standardizirane usluge koje nude veliki hoteli te, prema Main (2002), posjetitelji mogu imati višestruke koristi od personaliziranog i jedinstvenog pristupa i boravka u njima. Milohnić i Gržinić (2010) su u svom istraživanju prikazali više konkurentskih prednosti malih hotela, a one su: obiteljska atmosfera, gostoljubivost i individualni pristup, mikrolokacija hotela, kvaliteta usluge, kvaliteta ljudskih potencijala, kvaliteta proizvoda, dizajn enterijera i eksterijera, kreativnost, mogućnost posebne ponude usluga, itd.

Srednje veliki i mali objekti, prije svega oni obiteljskog tipa i slični objekti poput njih, karakteriziraju suvremenu ponudu turizma današnjice (Hendija i Čižmar, 1992). Nositelji turističke ponude na mikroekonomskoj razini na višu razinu kvalitete ponudu moraju dovesti postupno, ponašati se tržišno te suvremenu koncepciju menadžmenta i marketinga koristiti u potpunosti (Rocco, 1993). Važno je napomenuti da obiteljska poduzeća u turizmu europskog turističkog sustava snažno dominiraju pa se tako procjenjuje da su mali obiteljski hoteli, koji se vode kao obiteljski posao, obuhvaćaju čak više od 90% usluga smještaja (Bastakis i sur., 2004; Shaw i Williams, 1990; Sheldon, 1993; Go i Welch, 1991; Buhalis i Cooper, 1992, 1998). Zato u mnogim zemljama s razvijenim turizmom mala i obiteljska poduzeća dominiraju u ukupnom udjelu poduzeća (Getz i Carlsen, 2000; Morrison i sur., 1999; Thomas i sur., 1999; Buhalis i Cooper, 1998; Smallbone i sur., 1999).

Pregledom znanstvene literature o malim poduzećima u turizmu moguće je identificirati određene prednosti koje oni imaju prvenstveno zbog svoje veličine i njihovog visokog udjela u turizmu. Puno znanstvenika (Shaw i Williams, 1998; Bastakis i sur., 2004; Armstrong i Taylor, 2000; Buhalis i Cooper, 1998) je suglasno te smatraju da su upravo sljedeće prednosti malih poduzeća ključne za njihovo poslovanje, a one se ogledaju kroz: fleksibilnost malog poduzeća, poticanje na konkurentnost, širok spektar heterogenosti usluga koje poduzeće nudi gostima, proizvoda i usluga koji su jedinstveni i drugačiji u odnosu na ostale standardizirane usluge koje u masovnom turizmu isključivo dominiraju te na kraju, kao zadnja, izražena sposobnost postizanja višestrukih učinaka od strateških povezivanja koje ostvaruje na lokalnoj razini (Pivčević, 2009). Mali poduzetnici kao vlasnici malih hotela, prema mišljenju Milohnić i Gržinić (2010), stvaraju dodanu vrijednost i na taj način osiguravaju konkurentnost vlastitog tržišnog položaja te tako postaju osnova razvoja lokalne zajednice, jezgra novih zapošljavanja i izvozna snaga zemlje u isto vrijeme.

Promatrajući skromne početke razvoja hotelskih usluga počevši od malih svratišta, prvotnih gostinjskih soba i prenoćišta pa sve do današnjih sofisticiranih, visoko kvalitetnih i tehnološki moderno opremljenih objekata, glavni cilj hotelijerstva je uvijek bio i ostao isti, a to je pružiti prije svega udoban i siguran smještaj te uz navedeno i usluge hrane i pića osobama, tj. gostima koje su s nekim razlogom privremeno izvan svog domicilnog sjedišta.

Ako analiziramo male i obiteljske hotele koji su locirani duž cijele jadranske obale, zaleđa, ali i u kontinentalnom dijelu, može se reći da su upravo oni dio privlačnih smještajnih kapaciteta koji se mogu ponuditi na turističkom tržištu različitim tipovima turista. Ovdje je riječ o specifičnim objektima koji u sklopu svoje ponude nude smještaj i ostale specifične usluge te na taj način u isto vrijeme sadržajno diferenciraju i proizvodno tematiziraju hrvatsku turističku ponudu. Naime, glavnu riječ za razvoj malih hotela ovdje imaju male privatne inicijative, tj. investitori koji su dovoljno hrabro ušli ili će ući u ovu priču na način da su isključivo prepoznali potencijal budućnosti u razvoju malog privatnog poduzetništva kroz hotelijerstvo. Prema Kotler i sur. (2010) vrlo važna djelatnost za gospodarstvo bilo koje zemlje je upravo hotelijerstvo jer razvija ostale gospodarske grane te poslovanjem uvelike sudjeluje u punjenju državnog proračuna ako sagledamo cjelokupni dohodak turizma. Pavia (2009) ističe da upravo hotelijerstvo realizira oko 2/3 ukupnih noćenja u razvijenim turističkim zemljama, stoga upravo to predstavlja glavni razlog za poticaj malog i obiteljskog hotelijerstva. O važnosti uključivanja malih poduzeća kao krucijalnom strateškom prioritetu hrvatskog turizma govore Ivanović i sur. (2013) te naglašavaju da će to dovesti do značajnog pomaka u razmišljanju o dobrobiti razvoja malih poduzeća u lokalnoj i regionalnoj zajednici što će predstavljati potencijal za otvaranje novih radnih mjesta.

Upravo su mali i obiteljski hoteli jedan od proizvoda koji predstavljaju lokalno okruženje, sadržani su u specifičnoj arhitekturi lokalne sredine koja se manifestira kroz klimu, osebujni su dizajn interijera, bogatstvu lokalnih običaja, gastronomije i enologije, raznih razgledavanja, lokalnih tura, obilazaka i sl. Njihova je popunjenost 180 dana u godini i pritom ostvare još trećinu noćenja ako ih usporedimo s konvencionalnim hotelima, stoga je posljednjih godina u Hrvatskoj povećana pozornost posvećena upravo ovom segmentu gostoprimstva. Prema mnogim istraživanjima turističkog tržišta, moderni turisti tijekom njihovih putovanja su u potrazi su za nečim drugačijim, specifičnim, autentičnim i individualiziranim. Umjesto da budu samo broj tijekom svog odmora u nekom velikom kompleksu hotela, oni pak sve više traže i odabiru male i obiteljske hotele gdje će se prije svega kao gosti osjećati da su prihvaćeni, poštovani i zadovoljni.

Za razliku od velikih hotela, u malima nema nekih strogo standardiziranih postupaka i procedura kao primjerice u nekim velikim hotelima. Ono što je najvažnije za gosta u malom

hotelu je da vlasnici mogu biti na raspolaganju gostima u bilo koje doba njihovog boravka. Svim posjetiteljima malih i obiteljskih hotela nudi se udobnost kao kod vlastite kuće, konzumiranje usluge na fleksibilan način i, što je najveća prednost, osobni pristup svakom gostu pojedinačno jer je sve isključivo podređeno željama i potrebama gosta (Ivanović i sur., 2013). Vlahov (2014) naglašava da se važnost malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj očituje kroz činjenicu da, od ukupnih smještajnih kapaciteta, polovica kapaciteta predstavlja privatne iznajmljivače soba i apartmana, pa stoga svaka pojava novog malog i obiteljskog hotela na turističkom tržištu predstavlja pozitivan znak jer će on biti usmjeren ka posebnim segmentima na tržištu što predstavlja pozitivan pomak u kvaliteti i razvoju cjelokupne turističke ponude. Osim navedenog, Vlahov (2014) ističe da bi razvoj malih i obiteljskih hotela trebao potaknuti investicije s ciljem stvaranja novog prepoznatljivog proizvoda, ali isto tako i motivirati vlasnike apartmana na unapređenje smještajnih kapaciteta. Istraživanje Milohnić i Gržinić (2010) je pokazalo da je važnost podizanja kategorije hotela prepoznata od strane menadžmenta malih hotela u Hrvatskoj jer je prosječna kategorija malih hotela veća u odnosu na ostale hotelske sadržaje.

Mala ugostiteljska poduzeća osnova su razvoja i jezgra novog zapošljavanja te izvozna snaga svake turističke zemlje. Posebno se pritom ističu mali hoteli koji svojom prilagodljivošću i fleksibilnošću na turističkom tržištu, u potrazi za novim rješenjima, otvaraju jedan sasvim novi prostor za povećanje konkurentnosti hotelskog sektora (Milohnić i Cerović, 2007). Vlahov (2014) ističe da su mali i obiteljski hoteli od izuzetno velikog značaja i predstavljaju vitalni dio ponude u turizmu velike većine zemalja Europe te, za razliku od situacije u Hrvatskoj, imaju višestruko veći značaj. Motivaciju za uključenost u ovaj tip malog obiteljskog poslovanja u dosta slučajeva ovisi o načinu života, lokaciji i slobodnom vremenu, jednako kao i želji za zaradom i sigurnošću (Zehrer, 2009; Getz i Carlsen, 2005; Getz i Carlsen, 2000; Ateljević i Doorne, 2000).

Ako se analizira razdoblje proteklih 20-ak godina s aspekta gospodarske teorije, politike i prakse, puno je bilo riječi i o malim poduzećima. Osobito su se često favorizirala zbog više pozitivnih karakteristika: poticanje poduzetničke aktivnosti, rast zaposlenosti, utjecaj na rast BDP-a koji je pozitivan, zatim inovativnost, fleksibilnost, itd. Sukladno navedenom, ovaj trend glorifikacije malih poduzeća doveo je i do stvaranja svojevrzne krilatice „*Small is beautiful*“ (Pivčević, 2006). Za segment malog i obiteljskog hotelijerstva, kao i ostale, relativno je lakše

ući u hotelijerski posao iz razloga što su troškovi pokretanja poslovanja relativno umjereni te je posao koji su pokrenuli u skladu sa njihovim životnim stilom i potrebama (Lee Ross i Lashley, 2009). Stoga Aflič i sur. (2012) ističu da pobornici izgradnje i razvoja malih hotela u Hrvatskoj smatraj se da bismo se u tom pogledu trebali ugledati na Austriju, Italiju, Francusku ili Švicarsku gdje mali hoteli čine čak 70 posto ukupne smještajne ponude države. Stoga će u nastavku, u Tablici 6. biti prikazane prednosti i nedostaci malog hotela.

Tablica 6.: Prikaz prednosti i nedostataka malog hotela kroz različite aktivnosti

Aktivnosti	Prednosti	Nedostaci
Vodenje i planiranje poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna fleksibilnost poduzeća</li> <li>- Direktni interni kanali komuniciranja i odlučivanja</li> <li>- Jednostavnost i preglednost poduzeća</li> <li>- Osobnost i centralna pozicija poduzetnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatno srednjoročno i dugoročno planiranje (normativni i strateški menadžment)</li> <li>- Nedovoljno kvalificiran i obrazovan menadžment</li> <li>- Nedovoljna delegiranost poslova</li> <li>- Nedovoljna organiziranost</li> <li>- Problem nasljeđivanja</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osobni odnosi i kontakti sa kupcima</li> <li>- Mogućnost korištenja tržišnih niša</li> <li>- Kvalitetna ponuda/individualizirana usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljna pažnja posvećena pozicioniranju</li> <li>- Nedostatno sustavno istraživanje tržišta/nedovoljno stjecanje informacija</li> <li>- Ograničena primjena marketinških instrumenata</li> <li>- Loša prodajna pozicija</li> <li>- Sklonost prihvaćanju otežanih okvirnih uvjeta</li> <li>- Niska stopa inoviranja</li> </ul>
Menadžment ljudskih resursa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angažiranost članova obitelji</li> <li>- Jednostavan team building</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljno razvijeni opisi poslova i profili potrebnih kadrova</li> <li>- Nedovoljno vođenje brige o zaposlenicima (sustavi motivacije i nagrađivanja, sustavi radnog vremena)</li> <li>- Neadekvatan razvoj kadrova (doškovanje i obuka kadrova)</li> <li>- Slaba perspektiva karijere privlači «lošije» kadrove</li> </ul>
Upravljanje nabavkama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzimanje u obzir lokalnih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala tržišna moć</li> </ul>
Facility Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preglednost objekta i opreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nizak stupanj standardiziranosti</li> <li>- Niska primjena tehnologije</li> </ul>
Financije i kontroling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neovisnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otežani pristup kapitalu</li> <li>- Nizak udio vlastitog kapitala</li> <li>- Suboptimalna struktura prihoda – veći udio prihoda od hrane i pića</li> <li>- Suboptimalno gospodarenje troškovima</li> <li>- Nedovoljno razvijeni kontroling i menadžment te informacijski sustavi</li> </ul>

Izvor: Preuzeto iz Pivčević, S., (2006): Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela. Magistrski rad. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 63., prema Frey, M., (2002): Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie – Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen. Dissertation Nr. 2622, Universität St. Gallen. St.Gallen, str. 134.

Iako se iz Tablice 6. može iščitati da ima više nedostataka nego prednosti, to nije sasvim jednostavan zaključak pa se može istaknuti da su mali hoteli bitni za hrvatsko hotelijerstvo i turizam u cijelosti iz nekoliko sljedećih razloga:

1. postiže se cjelogodišnje poslovanje objekta, a ne samo isključivo poslovanje koje je limitirano sezonalnim karakterom,



2. postiže se i veći broj stalno zaposlenih djelatnika jer mali hotel radi gotovo kroz cijelu godinu i u većini slučajeva nema potrebe za stalnom i neizvjesnom potražnjom za sezonskom radnom snagom ili uvozom radne snage, što predstavlja golem problem hotelijerima,
3. mogu se brzo prilagođavati promjenama na turističkom tržištu za razliku od velikih hotela te na taj način i hrvatski turizma čine konkurentnim,
4. mali i obiteljski hoteli jedini mogu pružiti jedinstvenu i personaliziranu uslugu na zahtjev gosta uz posebnost atmosfere i doživljaja povezanosti s obitelji vlasnika hotela,
5. razvojem malih i obiteljskih hotela potičemo razvoj malog i obiteljskog poduzetništva u hotelijerstvu, smanjujemo nezaposlenost i uključujemo cijelu obitelj u posao, potičući i stvarajući na taj način snažnu i održivu društvenu vrijednost,
6. povećanjem broja malih i obiteljskih hotela generiramo druge grane i sektore, poput domaće eko-poljoprivrede, domaćeg uzgoja raznih vrsta mesa i vina, proizvodnje voća i povrća koji se proizvode na lokalnim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, a koji će onda moći direktno plasirati svoje proizvode visoke kvalitete, što će dati dodanu vrijednost gastronomskoj ponudi tih hotela i na taj način ćemo postati manje ovisni o uvozu hrane,
7. otvara se prilika da mali i obiteljski hoteli postanu svojevrsni „brend“ i prepoznatljivost hrvatskog turizma na turističkom tržištu, što će pomoći većoj konkurentnosti i atraktivnosti hrvatskog turizma i destinacije u kojoj posluju i
8. otvaranjem malog ili obiteljskog hotela ostvarit će se pozitivan učinak na cijelu lokalnu zajednicu i to kroz više aspekata: ekonomskog, sociološkog i turističkog. Odnosno, unaprijedit će se lokalna ekonomija, društvena zajednica kao i cjelokupna turistička ponuda u lokalnoj zajednici.

S dva glavna problema u hotelijerstvu i turizmu, sezonalnošću i neiskorištenošću kapaciteta, svaka se destinacija bori na svoj način i prema svojim mogućnostima. Uzrok uspješnoj ili pak neuspješnoj borbi s ranije navedenim problemima krije se u nezainteresiranosti i viziji čelnih ljudi lokalne zajednice, kreativnosti lokalnih poduzetnika, jasnoj strategiji turističke zajednice, vlasnika ugostiteljskih objekata te ostalih posrednih ili neposrednih sudionika turističke politike destinacije.

Može se sa sigurnošću tvrditi da je, ne samo u Hrvatskoj nego i u brojnim drugim destinacijama, gotovo nemoguće izbjeći određeni dio godine kad će nastupiti sezonalnost, a na kojeg utječe ponajprije planiranje godišnjih odmora kao i klimatski uvjeti neke destinacije te sve više i visoka razina sigurnosti. Stoga je važno napomenuti da upravo razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva igra značajnu ulogu u povećanju iskorištenosti kapaciteta i smanjenju efekta sezonalnosti, tj. većoj popunjenosti hotela kroz cijelu godinu. Stoga Vlahov (2014) ističe da „mali i obiteljski hoteli u Hrvatskoj, razvijajući novi turistički proizvod temeljen na autentičnom iskustvu, vrhunskoj kvaliteti i gostoljubivosti koja uključuje lokalno stanovništvo i poduzetnike, kao i autohtoni ambijent te bogatu kulturno-povijesnu baštinu, mogu na pravi način odgovoriti potrebama suvremenih turista“.

### **2.2.5. Stanje i perspektive malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske**

Na području današnje Republike Hrvatska poduzetništvo u ugostiteljstvu prisutno je od sredine 19. stoljeća u kontinuiranom periodu, a za razliku od perioda otkad su prvi hotelski sadržaji sagrađeni na istočnoj obali Jadrana, možemo reći da suvremeno poduzetništvo, osobito mala ugostiteljska poduzeća, snažniji zamah započinju tek sredinom 1990-ih (Ivanović i sur., 2013). Kako bi se razvio integralan pristup razvoja turizma i hotelijerstva u turističkoj destinaciji u nastavku je prikazana SWOT analiza malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske kroz analizu njihovih slabosti, mogućnosti i prijetnji jer one odražavaju skup aktivnosti na koje je nužno obratiti pozornost pri planiranju i strateškom razvoju malih hotela, tj. na situacije na koje će menadžment malog hotela naići na našoj obali i priobalju. Stoga će se u nastavku, u Tablici 7. prikazati SWOT analiza malih hotela kao polazišna osnova za prikaz stanja malih hotela u Jadranskoj regiji Republike Hrvatske.

Tablica 7.: SWOT analiza malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend potražnje za ovim tipom hotela</li> <li>• Fleksibilnost i adaptabilnost tržištu</li> <li>• Samostalnost u donošenju odluka</li> <li>• Popunjenost hotela kroz veći dio godine</li> <li>• Mogućnost uključivanja cijele obitelji u posao</li> <li>• Kvalitetna usluga dostupna odmah po zahtjevu gosta</li> <li>• Prijateljsko i opušteno raspoloženje</li> <li>• Kvalitetna usluga domaće hrane i pića</li> <li>• Bogatstvo prirodnih i kulturnih resursa</li> <li>• Gostoljubivost i visoka razina komunikacije s gostima</li> <li>• Visoka razina personalizirane usluge</li> <li>• Visok stupanj očuvanosti i kvalitete okoliša</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetan i učinkovit marketing</li> <li>• Nedovoljna razina razumijevanja od strane malih poduzetnika za umrežavanje malih hotela</li> <li>• Neujednačen nastup na tržištu</li> <li>• Djelomična ovisnost o turoperatorima</li> <li>• Još uvijek prisutan određeni stupanj sezonalnosti</li> <li>• Nedostatak veće podrške lokalnih vlasti</li> <li>• Pronalazak kvalitetnih ljudskih resursa</li> <li>• Nedostatak financijskih resursa i većeg poticaja od strane države i EU</li> <li>• Nedostatak dodatnih sadržaja izvan hotela</li> <li>• Nedovoljna prometna dostupnost i povezanost</li> <li>• Neusklađenost u uređenosti interijera i eksterijera hotela s okolinom</li> </ul>
<b>MOGUĆNOSTI</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuirani rast turističke potražnje i putovanja u svijetu</li> <li>• Povećan interes za Hrvatsku kao turističku destinaciju u svijetu</li> <li>• Povećan interes individualnih gostiju</li> <li>• Promjene preferencija potražnje – važnost ekološke očuvanosti destinacije, kulturno-povijesne baštine, lokalne gastronomije i sl.</li> <li>• Potražnja za jedinstvenim lokalnim proizvodima</li> <li>• Iskoristivost suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije za jačanje promocije i prodaje hotelskih kapaciteta</li> <li>• Potražnja za visoko personaliziranim uslugama</li> <li>• Mogućnost umrežavanja u razna udruženja s ciljem bolje prepoznatljivosti</li> <li>• Redefiniranje i rekategorizacija iz apartmana u obiteljske pansione i male obiteljske hotele kao dio strategije razvoja hrvatskog turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oštra konkurencija u našem okruženju</li> <li>• Brz razvoj ovog tipa hotela kod konkurentskih zemalja</li> <li>• Razvoj selektivne potražnje</li> <li>• Nezainteresiranost za pružanje izvanpansionskih usluga u destinaciji</li> <li>• Nedostatak razvijenosti infrastrukture u blizini hotela i ostatku destinacije</li> <li>• Inzistiranje investitora na strategiji izgradnje većih hotela s ciljem postizanja većeg broja kreveta</li> <li>• Elementarna nepogoda, nepovoljna geopolitička i sigurnosna situacija ili pandemija</li> <li>• Ekonomska i gospodarska kriza u državi i svijetu, tj. recesija</li> </ul>

Izvor: Prilagodio i doradio doktorand prema Pivčević, S., (2006): Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela. Magistarski rad. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 66., iz Borković, V., (1995): Strateški marketing malih i srednjih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj. Tourism and Hospitality Management, God. 2, Br. 2, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 285.

S obzirom da je ciljano područje disertacije Jadranska regija Republike Hrvatske, u nastavku slijedi tabelarni prikaz broja hotela do 100 soba za svaku od pojedinih županija naveden regije te prikaz ukupnog broja hotela u regiji Kontinentalne Hrvatske i na razini cijele države.

Tablica 8.: Prikaz broja malih hotela do 100 soba u Republici Hrvatskoj

<b>Županija</b>	<b>Ukupan broj hotela</b>
Dubrovačko-neretvanska	51
Istarska	57
Ličko-senjska	20
Primorsko-goranska	57
Splitsko-dalmatinska	129
Šibensko-kninska	27
Zadarska	39
Ukupno u regiji Jadranska Hrvatska	380
Ukupno u regiji Kontinentalna Hrvatska	143
Ukupno u Republici Hrvatskoj	523

Izvor: Ministarstvo turizma (<https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> ; pristup: 7.3.2019.)

Iz Tablice 8. vidljivo je da je broj hotela u Jadranskoj regiji puno veći nego u Kontinentalnoj regiji te da je od svih županija u Jadranskoj regiji najviše hotela ove veličine u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Razlog zašto je najviše hotela ove veličine u Jadranskoj regiji možemo pripisati i činjenici da se gotovo od 90 do 95% ukupnog turističkog prometa događa u Jadranskoj regiji, tj., ukupan broj dolazaka i noćenja na nacionalnoj razini. Bilo bi poželjno razvijati svijest o izgradnji malih i obiteljskih hotela i u kontinentalnom dijelu Hrvatske jer će zasigurno to biti jedan od glavnih smjerova poboljšanja razvoja turizma u cijelosti.

Svakako perspektiva razvoja malih hotela u Jadranskoj regiji Republike Hrvatske treba ići u četiri glavna smjera:

1. razvoj, promicanje i poticanje malih i obiteljskih hotela na otocima, priobalju i zaobalju, tj. unutrašnjosti svih županija Jadranske regije Republike Hrvatske kao poželjne, profitabilne i dugoročne gospodarske djelatnosti malog poduzetništva,
2. poboljšanje kvalitete postojećih i gradnju novih smještajnih kapaciteta privlačenjem investicija i povlačenjem za to namijenjenih sredstava iz fondova Europske unije,
3. stvaranje kvalitetnog, prepoznatljivog i konkurentnog hotelskog proizvoda na turističkom tržištu uz poštivanje i povezivanje lokalne kulture i tradicije i
4. snažna, ujednačena i zajednička promocija te strateško udruživanje i umrežavanje malih hotela na svim kanalima prodaje.

Mala i obiteljska poduzeća u turizmu dominantna su u svim bolje organiziranim i turistički razvijenim zemljama, a to se, prema Bastakis i sur. (2004), posebno odnosi na zemlje u mediteranskom bazenu koje su pojačale trend i orijentaciju prema malim i obiteljskim smještajnim objektima. Zato se s pravom može reći kako mali i obiteljski hoteli predstavljaju ili bi barem u budućnosti dominantno trebali predstavljati novi, bolji i jedinstveni smještani oblik i ponudu cjelokupnog hrvatskog turizma pa i Jadranske regije. Iako se sve do nedavno nije u potpunosti shvaćala važnost i potreba za razvojem malih i obiteljskih hotela, danas se sve više ljudi okreće upravo tom obliku malog i mikro poduzetništva, što je s poduzetničkog i ekonomskog aspekta pohvalno. Upravo će poticanje od strane države i fondove Europske unije na razvoj i investicije u ovaj tip hotela doprinijeti boljoj kvaliteti i konkurentnosti hrvatskog turizma.

### **3. MENADŽMENT OPSKRIBNOG LANCA – STRATEGIJA ZA POSTIZANJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI**

U nastavku će se analizirati sva bitna područja vezana uz funkcioniranje menadžmenta opskrbnog lanca pa će se stoga u opisivanju i dokazivanju menadžmenta opskrbnog lanca kao strategije za postizanje konkurentnosti posebna pažnja posvetiti sljedećim glavnim tematskim jedinicama ovog poglavlja: 1) Povijesni razvoj koncepta menadžmenta opskrbnog lanca, 2) Pojmovno određenje, karakteristike i ciljevi opskrbnog lanca, 3) Prikaz istraživanja o menadžmentu opskrbnog lanca u hotelijerstvu i 4) Ključni čimbenici menadžmenta opskrbnog lanca.

#### **3.1. POVIJESNI RAZVOJ KONCEPTA MENADŽMENTA OPSKRIBNOG LANCA**

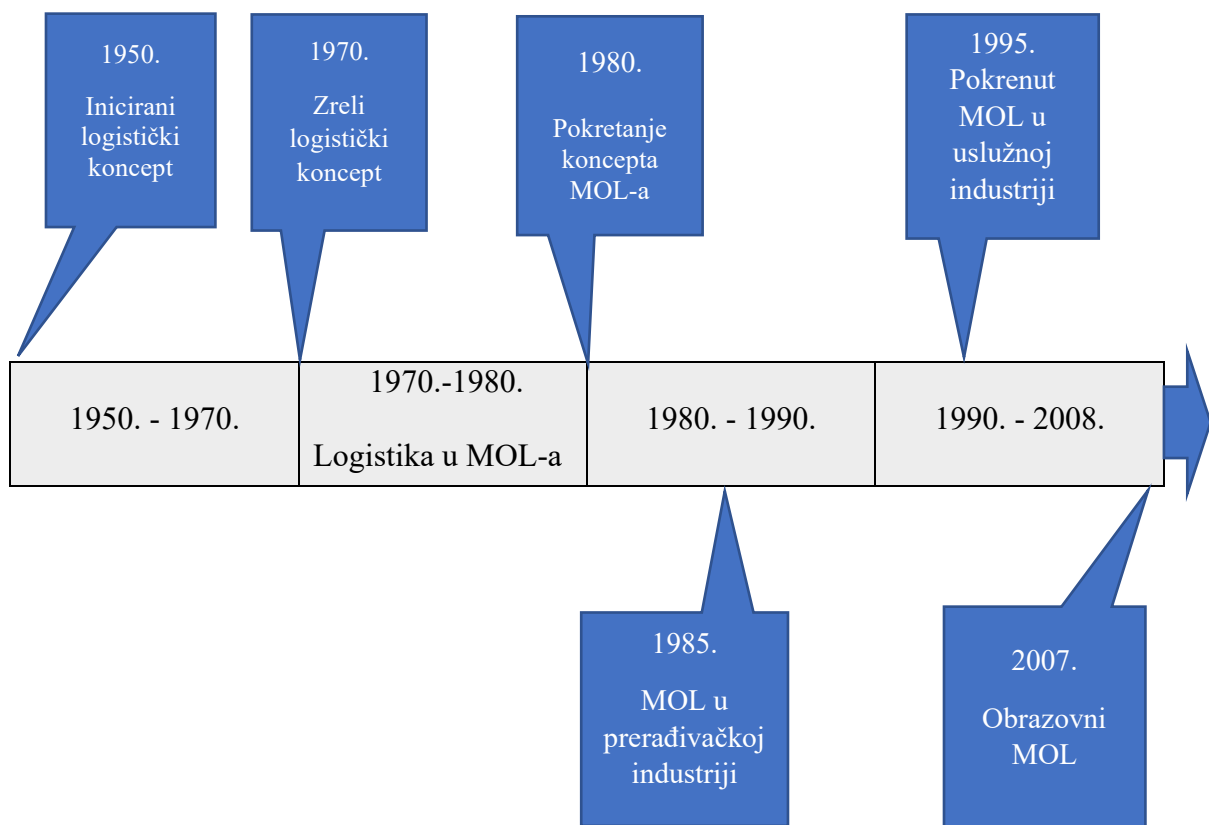
Velike, nepredvidive i snažene promjene koje se događaju na globalnoj razini, kao trenutno najaktualniju temu u suvremenom poslovanju, u samoj su poslovnoj filozofiji poduzeća nametnule upravo menadžment opskrbnog lanca te se on sve više promatra kao strategija. Promjene, pak, nastaju kao rezultat globalnih utjecaja eksternog okruženja i prijetnje konkurencije s jedne strane te internih karakteristika i čimbenika mikro okruženja u kojem se nalazi poduzeće.

Glavni zadatak menadžmenta opskrbnog lanca jest da odražava i kontrolira stratešku ulogu dobavljača kako bi mogao pridonijeti uspjehu poduzeća na duži period. Ključni dionici konkurentnosti menadžmenta opskrbnog lanca postali su upravo dobavljači, kao i sam proces nabave i isporuke proizvoda svakom zainteresiranom potrošaču. Svako pojedino poduzeće može imati jednog, dva ili više strateških dobavljača te s njime/njima uspostaviti dugoročan poslovni odnos.

U posljednje vrijeme se menadžment opskrbnog lanca sve više shvaća kao strategija i usmjerava gotovo isključivo prema većim i velikim dobavljačima koje promatra kao svoje strateške partnere uz obvezatnu razmjenu informacija s dobavljačem.

Za početak nastajanja menadžmenta opskrbnog lanca (u nastavku će se koristiti pokrati MOL) Vouk (2005) ističe početak osamdesetih godina prošlog stoljeća te naglašava da u svojoj definiciji on predstavlja optimizaciju zaliha, usluga koje traži kupac i svih ostalih logističkih aktivnosti. Samaržija (2014) ističe da je menadžment opskrbnog lanca kao koncept poprimio različite konotacije tijekom svog povijesnog razvoja te je značajan broj inozemnih znanstvenika, posebice u posljednjih petnaest godina, dao velik i značajan doprinos njegovom ubrzanom razvoju. Kao zajednički znanstveni i upravljački izraz, upravljanje lancem opskrbe uveden je, prema Oliver i Webber (1992) u Agrel i Hatami-Marbini (2013), tek 1982. godine i to zbog „opisivanja hijerarhijskog sustava upravljanja materijalnim, informacijskim i financijskim tokovima u potencijalno višesmjernoj mreži autonomnih subjekata koji donose odluke“ (Agrel i Hatami-Marbini, 2013). Slijedi prikaz povijesnog razvoja koncepta MOL-a.

Schema 15.: Prikaz pojave i evolucije menadžmenta opskrbnog lanca kroz različite faze



Izvor: Habib, M., (2011): Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution. In book: Supply Chain Management - Applications and Simulations, str. 9., prema Habib, M., i Jungthirapanich, C., (2008): An integrated framework for research and education supply chain for the universities. Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, IEEE Computer Society, Piscataway, USA, str. 1027-1032.

Iz Sheme 15. vidljiv je period kroz koji se razvijao MOL te bitne faze koje su obilježile njegov razvojni put do 2008. godine. U pregledu literature o lancu opskrbe prije 1950-ih, pojam logistika se, prema Ballou (1978) i Ballou (2007), promišljao samo u vojnom kontekstu s aspekta nabave, održavanja i prijevoza vojnih objekata, materijala te vojnog osoblja. U to vrijeme logistika unutar poduzeća je bila fragmentirana, a kao moguće razloge Ballou (2007) navodi: nedostatak razumijevanja ključnih kompromisa troškova, inercije tradicije i konvencije, veći značaj drugih područja u poduzeću od logistike te kao posljednje, mogućnost da je organizacija možda bila u evolucijskom stanju. Prije 1950. godine logistika se nije smatrala strateškom funkcijom u poduzeću (Ballou, 1978).

Općeprihvaćena teza je da je MOL kao svojevrsni koncept začet tek početkom 1980-ih, a izradili su ga konzultanti iz logistike R. K. Oliver i M. D. Webber. Međutim, istraživanja na području integracije i koordinacije različitih funkcionalnih jedinica poduzeća počela su mnogo prije same pojave MOL-a (Felea i Albăstroi, 2013). Studije i praksa o fizičkoj distribuciji i logistici pojavili su se prvi put tek u 1960-ima i 1970-ima (Heskett i sur., 1973). Sama uloga i značaj logistike se povećala u većoj mjeri kada je upravljanje fizičkom distribucijom u proizvodnim firmama prepoznato kao zasebna organizacijska funkcija (Heskett i sur., 1964). Fizička distribucija se prva pojavila s izlaznom orijentacijom iz razloga što obuhvaća oko dvije trećine ukupnih logističkih troškova te se ujedno smatrala i komponentom marketinškog miksa (proizvoda, mjesta ili fizičke distribucije, promocije i cijene). Nakon toga se razvija poslovna logistika. Poslovnu logistiku Heskett i sur. (1964), prema Ballou (2007), opisuju s aspekta fizičke opskrbe i fizičke distribucije, ali su tada uvidjeli jednu važnu činjenicu, a to je da se logistika odvija kroz cijeli opskrbeni kanal i to od proizvođača pa sve do krajnjeg potrošača.

S obzirom na činjenicu da su fizička distribucija i logistika sastavni dio područja marketinga i proizvodnje, u to vrijeme vrlo malo pažnje se posvećivalo pitanjima protoka od proizvodnje samog proizvoda do krajnjeg kupca. Poduzeća su zatim uvidjela da su ukupni troškovi logistike visoki i da postoji način za njihovo smanjenje. Koordinacija u području kupnje, proizvodnje i fizičke distribucije je bila premala te se javlja potreba za novim konceptom opskrbenog lanca koji će obuhvatiti planiranje i upravljanje svim aktivnostima uključenim u nabavu, proizvodnju i distribuciju proizvoda do krajnjeg potrošača kao korisnika i kupca.



Nadalje, 1985. godine Michael Porter u knjizi "Konkurentna prednost" uvodi sasvim novi pojam "lanac vrijednosti" koji je postao glavna teorijska podloga u istraživanjima menadžmenta opskrbnog lanca. Porter je želio organizirati unutarnje aktivnosti poduzeća na način da se za kupca postigne maksimalna vrijednost. Usmjerenost lanaca vrijednosti, prema Samaržija (2014), odnosi se na provođenje internih aktivnosti unutar poduzeća s ciljem diferencijacije organizacije naspram konkurencije. Zekić (2000) ističe da lanac vrijednosti predstavlja sustavan pristup proučavanja cjelokupnih aktivnosti koje obavljaju poduzeća i raznovrsnih oblika njihove interakcije s ciljem analize pronalaska izvora konkurentne prednosti, odnosno način na koji se postižu dinamičke optimalizacije cjelokupnog poslovanja u suvremenom poduzeću.

Od svog uvođenja 1980. godine, MOL je postao najpopularniji koncept u rješavanju problema opskrbe s kojim se suočavao menadžment svakog poduzeća, a s njime i izučavanje ove teme postaje sve aktualnije kroz mnoge znanstvene i stručne časopise, rasprave i članke te se tako nastavilo i tijekom 1990-ih, dok je računalna tehnologija, kao potpora menadžmentu, toliko napredovala da je trenutno daleko ispred sposobnosti opskrbnog i logističkog lanca za adekvatno korištenje novih tehnologija. Važno je za napomenuti da, iako je tradicionalni model upravljanja lancem dobavljača razvijen u proizvodnoj industriji, i uslužna industrija također ima svoje lance opskrbe koji zahtijevaju sofisticirano upravljanje. Zato se može reći da u današnje vrijeme opskrbni lanci, kao logistički sustavi, ostvaruju profit na način da zadovoljavaju kupce isporukom proizvoda na određeno mjesto u određeno vrijeme, po definiranoj kvaliteti i količini kroz što kraći vremenski period i što nižim troškovima za sve dionike opskrbnog lanca.

Na početku je spomenuto da je povijest upravljanja opskrbnim lancem započela prije otprilike sto godina s poboljšanjima osnovnih, radno intenzivnih procesa i napredovala preko upravljanja transportom i skladištenjem pa sve do današnjih složenih međunarodnih mreža, strateških saveza i upravljanja uz pomoć informacijske tehnologije. Samaržija (2014) navodi da se opskrbni lanac prvi put spominje još u studiji iz 1961. godine kad je Jay Forrester upotrijebio model dinamike sustava kako bi optimizirao tok materijala u različitim djelatnostima, a nazvao ga je opskrbnim lancem, stoga se on smatra njegovim idejnim tvorcem.

Bloomberg i sur. (2006) te Li (2008) ističu da upravljanje opskrbom seže od objave teksta Charlesa Babbagea iz 1832. godine pod naslovom „O ekonomiji strojeva i proizvodnji“ kao i teksta kojeg je objavio Howard T. Lewis 1933. godine, a bavio se po prvi isključivo i samo nabavom. Segetlija (2008) za područje gospodarske logistike kao početak znanstvene rasprave smatra Morgensternov rad „Bilješka o formulaciji teorije logistike“ iz 1955. godine. Međutim, Christopher (2005) ide toliko daleko pa tvrdi da bazični logistički prapočeci kao i prapočeci samog opskrbnog lanca sežu daleko u povijest i to u vrijeme gradnje piramida u Egiptu jer su i tada postojali principi kretanja određenih informacija i materijala s ciljem zadovoljenja nećijih potreba i zahtjeva. U članku „The Evolution and History of Supply Chain Management“<sup>4</sup> ističe se da su korijeni logistike u industrijskom inženjerstvu i operativnim istraživanjima, dok je Fredrick W. Taylor 1911. godine, u knjizi „Principi znanstvenog menadžmenta“, svoja istraživanja usmjerio na poboljšanje procesa ručnog utovara. S obzirom da su se, prema navedenom članku, industrijsko inženjerstvo i istraživanje rada pokušali održati kao zasebni identiteti, baš su u integriranom okviru za rješavanje problema lanca nabave i logistike postignuti njihovi najveći uspjesi, pa stoga prema prije navedenom članku u nastavku slijedi pregled razvoja MOL-a po određenim fazama koje su omeđene određenim vremenskim razdobljima a koje su dopunjene i s drugim izvorima:

**Razdoblje od 1940. do 1950. godine** – Žarište istraživanja, u to vrijeme, uglavnom se u logistici usmjeravalo za korištenje mehanizacije pri skladištenju paleta. Svrha toga bila je prije svega poboljšati vrlo intenzivni proces rukovanja materijalima kako bi se što bolje iskoristio potreban prostor. Obrazovni tečajevi i programi, prema Ballou (2007), u to vrijeme nisu bili usmjereni na logistiku ili distribuciju te su se oni uglavnom odnosili na pojedinačne aktivnosti poput prijevoza i kupnje.

**Razdoblje sredinom 1950-ih godina** – Koncept MOL-a se tada širi i na upravljanje transportom. Tu se prije svega misli na razvoj intermodalnih kontejnera koji se koriste na prijevoznim sredstvima poput brodova, vlakova i kamiona. To je zapravo bio preduvjet globalizacije i daljnjeg razvoja samog lanca opskrbe. U to vrijeme za opisivanje mnogih takvih radnji koriste se stručni izrazi poput „skladištenje“ i „rukovanje materijalima“.

---

<sup>4</sup> (URL: <https://www.globaltranz.com/history-of-supply-chain-management/> : pristup: 10.4.2021.)

**Razdoblje od sredine 1950-ih do 1960-ih godina** – Predstavlja period u kojem se razvio trend premještanja tereta koji je ovisan o vremenu, a ne isključivo i samo o određenom prijevoznom sredstvu. Tada se javlja potreba za razmatranjem postupka i procesa skladištenja, rukovanja materijalom i teretnog transporta. Shukla i sur. (2011) navodi da je to period kad većina proizvođača ima masovnu proizvodnju s ciljem minimizacije troškova po jedinici proizvodnje kao primarnu operativnu strategiju.

**Razdoblje tijekom 1960-ih i 1970-ih godina** – Područje izučavanja opskrbnog lanca puno više se razmatra i izučava kako u industriji tako i u akademskim krugovima. Najveću važnost tome duguje temeljnoj promjeni koja se dogodila tijekom navedenog perioda, a odnosi se na pojavu prvih računala. Sve transakcije, kao i vođenje evidencije, za razdoblje do 1960-ih vršile su se isključivo i samo ručno. Informatizacija je na taj način uvelike primijenila i olakšala obradu podataka u samom procesu opskrbnog lanca te otvorila brojne mogućnosti za inovacije u planiranju logistike, od skladištenja i optimizacije zaliha pa sve do usmjerenja transporta.

**Razdoblje od kraja 1970-ih i početka 1980-ih** – Ovaj period karakterizira osnivanje prvog centra za proizvodnju i distribuciju, prvog istraživačkog centra za rukovanje materijalima kao i centra za računalnu optimizaciju. Posebnost svakog od ovih centara je ta da je isključivo bio usmjeren na različit aspekt onoga što mu je omogućila za to doba nova računalna tehnologija.

**Razdoblje 1980-ih** – Ovaj period karakterizira pojava osobnih računala početkom 80-ih godina prošlog stoljeća. Na taj način je omogućen bolji pristup za planiranje. To je rezultiralo pokretanjem fleksibilnih proračunskih tablica i sučelja sa kartama, što je omogućilo velika poboljšanja u logističkom planiranju i tehnologiji izvršenja opskrbnog lanca u pomorstvu .

**Razdoblje od 1990-te do 2000-te** – Logistički razvoj nastavljen je i početkom 90-ih, a potaknut je pojavom Enterprise Resource Planning (ERP) sustava. Taj sustav omogućio integraciju više baza podataka koje su postojale u gotovo svim tvrtkama. Do 2000. godine je, unatoč problemima, većina velikih tvrtki instalirala ERP sustav. Min i sur. (2019) ističu da je razvoj teorije MOL-a krajem 1990-ih zaostajao za napretkom u praksi lanca opskrbe i stoga su znanja o MOL-u postojala u fragmentima što je ometalo široko prihvaćanje MOL-a od strane

poduzeća različitih oblika, veličina i industrija. Min i sur. (2019) isto tako ističu da se kraj 1990-ih pamti kao vrijeme kada je upotreba izraza menadžmenta opskrbnog lanca i opskrbnog lanca nabave postala istaknuta, dok je u isto vrijeme poboljšanje informacijske tehnologije dovelo do većeg usvajanja praksi upravljanja lancem opskrbe. Fisher (1997) ističe da lanci opskrbe imaju viška nekih proizvoda i nedostatka drugih i to zbog nemogućnosti predviđanja potražnje.

Konzultantska tvrtka „Advanced Manufacturing Research“ sa sjedištem u Bostonu razvila je model lanca opskrbe koji stavlja naglasak na materijalni i protok informacija između proizvođača i njihovih trgovinskih partnera (Davis, 1995 u Lummus i Vokurka, 1999) jer Lummus i Vokurka (1999) vjeruju da su promjene koje zahtijeva uprava, posljedice ovih promjena:

- veće razmjene informacija između dobavljača i kupaca,
- horizontalnih poslovnih procesa koji zamjenjuju funkcije vertikalnog odjela,
- prijelaza s masovne proizvodnje na prilagođene proizvode,
- povećane pouzdanosti za kupljene materijale i vanjsku obradu uz istovremeno smanjenje u broju dobavljača,
- većeg naglasaka na organizacijskoj i procesnoj fleksibilnosti,
- nužnosti koordiniranja procesa na mnogim mjestima,
- osnaživanju zaposlenika i potreba za sustavima za podršku odlučivanju temeljenim na pravilima,
- većeg pritiska konkurencije za brže uvođenje novih proizvoda.

**Razdoblje od 2000. do 2010. godine** – S obzirom da je to razdoblje koje je donijelo najdinamičnije promjene u MOL-u zbog mnogih globalnih tržišnih promjena, rukovoditelji tvrtki postali su svjesni da će ulaganjem u stručnost i osposobljenost zaposlenika i nove tehnologije zapravo uložiti u logistiku te značajno poboljšati konačnu vrijednost. Tržište se rapidno mijenja, a s njim i način promocije, prodaje i distribucije. Veliku ulogu igraju i znanstvena istraživanja koja zasigurno mogu omogućiti daljnji razvoj generacije tehnologija opskrbnog lanca i logistike. Stoga Ogden (2006) ističe sljedeće promjene koje su imale veliki utjecaj na daljnji razvoj koncepta upravljanja opskrbnim lancem i to da se:

- na globalnom tržištu intenzivira konkurencija,
- između poduzeća se kontinuirano povećava broj strateških saveza,
- poslovne strukture se prilagođavaju na razne procese između poduzeća,
- u upravljanju poduzećima raste važnost informacijske tehnologije,
- u lancu proizvodnje određenog proizvoda se povećava važnost troškova,
- ukupan broj dobavljača s kojima posluju poduzeća se reducira,
- koncept masovne proizvodnje se napušta dok se proizvodnja po narudžbi usvaja,
- prilikom kreiranja proizvoda proizvođači surađuju s dobavljačima i kupcima,
- cijena više nije na razvijenim tržištima jedina konkurentna prednost, već i neki drugi segmenti.

**Razdoblje od 2010. do 2020.** – Ovo je razdoblje nove generacije opskrbnog lanca u kojem su se većinom istraživale nove inovativne strategije MOL-a kroz e-trgovinu (Mendes dos Reis i sur., 2014) zatim, integracija dobavljača kroz Industriju 4.0. (Müller i sur., 2018) kao i digitalizacija i inovacija u opskrbnom lancu, posebice s aspekta Industrije 4.0. (Maier i sur., 2015; Jayaram, 2016; Pereira i sur., 2018). Industrija 4.0. i 5.0. su tehnologije budućnosti poslovanja s kojim će se pokušati doći do kupaca još brže uz što manje troškova. Detaljnije o ovom razdoblju nalazi se u sljedećoj tablici pod točkama 7. i 8.

Sve ove promjene koje su se događale od početka razvoja MOL-a dovele su do toga da poduzeća budu povezana na jedan sasvim novi način koji se temelji na jedinstvenoj virtualnoj umreženosti pojedinačnih opkrbnih lanaca poduzeća u jedinstveni, brži i konkurentniji sustav upravljanja. Sva su poduzeća uvidjela da se je nemoguće učinkovito natjecati izdvojeno od dobavljača i svih drugih subjekata u opskrbnom lancu.

Od 1980-ih godina do danas interes za primjenu koncepta upravljanja lancem opskrbe neprestano je rastao te su tvrtke postale svjesne svih prednosti koje proizlaze iz suradničkih odnosa unutar i izvan vlastite organizacije. Nakon uvođenja Industrije 4.0. stvari su se rapidno promijenile u upravljanju opkrbnim lancem.

Stoga u nastavku slijedi Tablica 9. i prikaz evolucije gdje se, prema Jain i sur. (2010), kroz šest razdoblja prikazuje kroz koja je sve razdoblja prošao opkrbni lanac. Uz šest navedenih, dodana su još dva vrlo bitna razdoblja s obzirom na vremenski odmak, razvoj i napredak tehnologije i poimanja samog opskrbnog lanca. Glavni naglasci su na povezivanju i inteligentnom samoupravljanju tvornicama koje mogu funkcionirati kao jedinstvena mreža nekoliko pametnih kompanija kao jedan integrirani sustav, što svakako ubrzava i skraćuje niz procesa i funkcija koje do sad nisu bile automatski povezane. Međutim, iako je, zasad, premalo detaljnih istraživanja o ovoj temi, budućnost će pokazati koje su prednosti, a koji nedostaci ovakvog upravljanja na dugoročni period.

Tablica 9.: Prikaz razvojnih faza menadžmenta opskrbnog lanca

RAZDOBLJE	OPIS
<b>1. Razdoblje razvoja</b>	Izraz upravljanje lancem opskrbe prvi je skovao američki konzultant za industriju početkom 1980-ih. Međutim, koncept opskrbnog lanca u upravljanju bio je od velike važnosti mnogo prije početka 20. stoljeća, posebno nakon stvaranja proizvodne trake.
<b>2. Razdoblje integracije</b>	Ovo doba upravljanja lancem opskrbnog lanca istaknuto je razvojem sustava elektroničke razmjene podataka (EDI) 1960-ih te razvijenih tijekom 1990-ih uvođenjem sustava Enterprise Resource Planning (ERP).
<b>3. Razdoblje globalizacije</b>	Ovo doba karakterizira globalizacija upravljanja lancem opskrbnih lanaca u organizacijama s ciljem povećanja konkurentskih prednosti, stvaranja veće dodane vrijednosti i smanjenja troškova globalnim izvorima.
<b>4. Razdoblje specijalizacije, prva faza – samo vanjska proizvodnja i distribucija</b>	Devedesetih godina industrija se počela usredotočivati na "temeljne kompetencije" i usvojila je model specijalizacije. Tvrtke su odustale od vertikalne integracije, rasprodale neuobičajene operacije i tu funkciju prebacile na druge tvrtke.
<b>5. Razdoblje specijalizacije, druga faza - upravljanje lancima opskrbe kao usluge</b>	Specijalizacija u lancu opskrbe započela je 1980-ih s nastankom prometnih posrednika, upravljanja skladištem i prijevoznicima koji nisu utemeljeni na imovini i nadrasli izvan transporta i logistike u aspekte planiranja opskrbe, suradnje, izvršenja i upravljanja performansama.
<b>6. Upravljanje lancem opskrbe 2.0 (SCM - 2.0)</b>	Web 2.0 definiran je kao trend korištenja World Wide Weba koji želi povećati kreativnost, razmjenu informacija i suradnju.
<b>7. Upravljanje lancem opskrbe 4.0 - digitalni lanac opskrbe sljedeće generacije (SCM – 4.0)</b>	Povezivanje i inteligentno samoupravljanje kao glavne karakteristike neke pametne tvornice, u ovom slučaju rade kao jedinstvena mreža nekoliko pametnih kompanija zajedno, stvarajući pritom vrijednost za održavanje konkurentskog statusa (Morosini Frazzon i sur., 2019). Za Pereira i sur. (2018) Industrija 4.0 predstavlja integraciju cyber-fizikalnih sustava i uređaja povezanih na internetu u lance opskrbe. Maier i sur. (2015) pretpostavljaju da upravo primjena tehnologije 4.0 u lancima opskrbe može dovesti do inovacije te na taj način riješiti problem asimetrije informacija, dok Jayaram (2016) navodi da globalni lanci opskrbe mogu koristiti koncepte Industrije 4.0 za razvoj četiri atribucije: povezanost, vizualizacija, optimizacija i autonomija. Iako ima premalo istraživanja na ovu temu, zasigurno je da će primjena novih tehnologija poticati proizvodnju na novu revoluciju.
<b>8. Upravljanje lancem opskrbe 5.0 – maksimiziranje koristi od ljudi i strojeva (SCM – 5.0)</b>	Revolucija Industrije 4.0 jasno je razdvajala ljude i strojeve, posebno robote. Ideju kojom se postiže maksimalna korist ljudi i robota, neki nazivaju industrijska revolucija pete generacije (Guilherme, 2020). Za ovu vrstu industrije je još prerano prognozirati sve učinke i zadaće koje će rješavati. Zasigurno će se ići na ujednačavanje i maksimiziranje svih funkcija i koristi od strane čovjeka i stroja.

Izvor: Doručeno i prilagođeno prema Jain, J., Dangayach, G.S., Agarwal, G., Banerjee, S., (2010): Supply Chain Management: Literature Review and Some Issues. Journal of Studies on Manufacturing, Vol.1, Iss.1, str. 12.

Smart (2008) objašnjava da je s vremenom opskrbni lanac transformiran iz primarno operativne aktivnosti i distribucije na strateški koncept koji obuhvaća brojne funkcije i prelazi međuorganizacijske granice. Od samih početaka pa do današnjih dana koncept MOL-a primjenjivao se različito u proizvodnim i distribucijskim sustavima te je svojim moderniziranjem omogućio kvalitetno upravljanje sustavom opskrbe. Tijekom posljednjih dva desetljeća istraživači su se uglavnom fokusirali na pitanja upravljanja lancima nabave i to u profitnim organizacijama. Počeci izučavanja opskrbnog lanca poduzeća sežu u početak prošlog stoljeća kad su poduzeća bila isključivo samostalni i izolirani sustavi čiji je fokus bio isključivo vezan uz nabavku robe od za njih isključivo najpovoljnijeg dobavljača.

Od tada se promijenio način funkcioniranja i poimanja od jednostavnog do suvremenog MOL-a, jer su sad poduzeća postala dio strateškog saveza te aktivno, dobrovoljno i kontinuirano, uz svu podršku informacijsko-komunikacijskih sustava i tehnologije, sudjeluju u svim procesima proizvodnje proizvoda i usluga, razmjene informacija kao i njegove distribucije sve do njihovog krajnjeg kupca.

### **3.2. POJMOVNO ODREĐENJE, KARAKTERISTIKE I CILJEVI OPSKRBNOG LANCA**

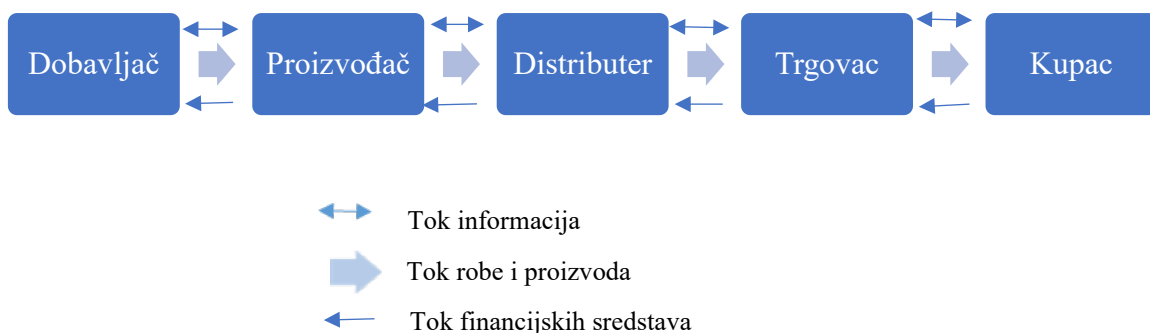
Kako bi povećale performanse, okretnost i fleksibilnost, prekomjerna konkurencija prisilila je kompanije i u proizvodnoj i uslužnoj industriji da sveobuhvatnije i temeljitije prilagode svoje strategije upravljanja lancem opskrbe (Sigala, 2008). Iako Otto i Kotzab (1999) te Kazemi (2014) tvrde da ne postoji jedinstven i konačan konsenzus o definiciji MOL-a, prevladavajuća definicija koju navodi Christopher (1998) govori nam da je MOL „mreža organizacija koje su uključene putem veza uzvodno i nizvodno u različite procese i aktivnosti koje proizvode vrijednost u obliku proizvoda i usluga u ruku krajnjeg potrošača“. Mentzer i sur. (2001) ističu kako ima puno više zajedničkih elemenata u definicijama opskrbnog lanca od različitih autora nego što je to slučaj kad se treba definirati i objasniti njegovo upravljanje. Pojam logistike jako često se poistovjećuje s pojmom MOL-a pa Segetlija (2007) ističe da MOL svoje podrijetlo vuče isključivo iz središnjih problema u logistici te da je upravljanje opskrbnim lancem samo novi i kvalitetniji razvojni period u ciklusu života logistike (Segetlija, 2008).



Suprotnog je mišljenja Christopher (2005) koji za upravljanje opskrbnim lancem kaže da ipak predstavlja puno širi koncept od same logistike. Neki definicije u operativnom smislu opisuju MOL kao protok materijala i proizvoda, dok ga neki promatraju kao filozofiju upravljanja, a neki kao procesa upravljanja (Tyndall i sur, 1998). Agrell i Hatami-Marbini (2013) definiraju MOL kao sustav aktivnosti, organizacija, tehnologije, informacija i ljudi koji djeluju zajedno u svrhu prenošenja i pretvaranja proizvoda ili usluge od dobavljača do potrošača.

Samaržija (2014) naglašava da se MOL može definirati kao „integrator svih poslovnih funkcija, praksi, procesa i aktivnosti unutar jedinstveno uspostavljenih tokova materijala, informacija i financija strateškog saveza, koji su u funkciji poboljšanja poslovnih pokazatelja članica saveza i cjelokupnog poslovnog sustava“. MOL veliku pažnju i povjerenje u proizvodnoj i uslužnoj industriji dobiva prvenstveno jer vrlo važnu ulogu u održavanju troškova i kvalitete kupaca u opskrbnom lancu igraju dobavljači (Fantazy i sur., 2010). Slijedi prikaz najosnovnijeg modela opskrbnog lanca u kojem će biti prikazan tok informacija, financijskih sredstava i robe.

Shema 16.: Osnovni prikaz modela opskrbnog lanca



Izvor: Dorađeno prema iz Habib, M., (2011): Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution. In book: Supply Chain Management - Applications and Simulations. Edited by Mamun Habib, str. 4., prema Chopra, S., Meindl, P., (2001): Supply Chain Management. Prentice Hall, NY.

Shema 16. prikazuje osnovni model kako izgleda opskrbeni lanac. Vidljivo je da tok počinje od dobavljača koji sirovinu donosi proizvođaču koji će svoj proizvod uz pomoć distributera dopremiti trgovcu u njegovu trgovinu gdje će se gotov proizvod isporučiti i pokušati prodati

krajnjem potrošaču. Tok informacija ide između svakog subjekta međusobno s ciljem bolje razmjene informacija jer, prema Chopra and Meindl (2001), primarni cilj postojanja opskrbnog lanca u fokus stavlja zadovoljenje potrebe kupca uz ostvarenje prihoda za dobavljača, proizvođača, distributera i prodavača. Navedena shema podrazumijeva da MOL uključuje različite subjekte u lancu opskrbe kroz upravljanje tokovima proizvoda, informacija i financijama.

Vouk (2005) ističe da kod različitih poduzeća postoji i različita struktura lanca, dok sama struktura čak i unutar identične djelatnosti može biti različita, stoga on ističe da se menadžment opskrbnog lanca, može definirati kao sposobnost poduzeća da po konkurentskim cijenama surađuje sa dobavljačima s ciljem pružanja visokokvalitetnih proizvoda krajnjim kupcima. Dok Li (2014) ističe da je upravljanje lancem opskrbe skup odluka i aktivnosti koje su sinkronizirane, Waters (2009) to objašnjava kao niz ukupnih poslovnih aktivnosti i organizacija u lancu opskrbe kroz koji prolaze materijali od početnih dobavljača sve do krajnjih kupaca.

Definiciju, koja isto tako nudi vrlo jednostavno objašnjenje upravljanja lancem opskrbe, dao je Pedroso (2002) gdje MOL vidi kao integraciju glavnih procesa pomoću kojih se može upravljati svim tokovima materijala i informacija. Zato Martin (2011) naglašava kako je glavna svrha logistike i upravljanja lanca nabave pružiti svim kupcima potrebnu razinu i kvalitetu usluge uz manje troškove ukupnog lanca opskrbe. Sweeney (2007) upravljanje lancem opskrbe definira kao sistemsku i stratešku koordinaciju tradicionalne poslovne funkcije i taktike unutar određene tvrtke i lanca nabave kako bi se poboljšao dugoročni učinak, kako za pojedina poduzeća, tako i za opskrbni lanac u cjelini. Bozarth i Handfield (2008) naglašavaju za MOL da aktivno upravlja svim aktivnostima i odnosima u lancu što ima za cilj maksimiziranje vrijednosti kupca i stvaranje održive konkurentске prednosti.

Larson i Halldorsson (2004) stavljanju naglasak na činjenicu da je MOL integracija ključnih procesa poslovanja koja se odvija u obrnutom smjeru, od krajnjeg korisnika preko dobavljača koji nude proizvode, usluge i informacije koje stvaraju dodatnu vrijednost za sve sudionike i kupce.

Hugos (2006) ističe da MOL, kako bi mogao postići najbolji miks efikasnosti i odgovornosti za svoje tržište, mora postići određenu koordinaciju između procesa proizvodnje, stvaranja zaliha, lokacije i transporta i to između svih sudionika u opskrbnom lancu, dok Groznik (2005) opskrbni lanac vidi kao slijed određenih procesa kojima se premješta roba ili usluga od prvotne kupčeve narudžbe preko faze nabave i opskrbe sirovinom nastavljajući tako tok robe preko proizvodnje do distribucije gotovog proizvoda krajnjem kupcu.

Iz više prethodno navedenih opisa definicija očigledno je da lanci opskrbe obuhvaćaju sve tvrtke i koordinaciju poslovnih aktivnosti koje su nužne za proces osmišljavanja, izrade, optimizacije i isporuke nekog proizvoda ili usluge koji su u ponudi na tržištu. Neprijeporna je činjenica da sva poduzeća isključivo ovise o opskrbnim lancima jer im oni mogu osigurati sve što će im biti potrebno za njihovo redovito poslovanje kao i za njihov napredak i opstanak na turbulentnom i nepredvidivom tržištu. Svako poduzeće, malo, srednje ili veliko, dio je jednog ili više lanaca opskrbe i pritom igra vrlo važnu ulogu u svakom od njih pojedinačno, pa je stoga vrlo važan njihov kvalitetan međusobni poslovni odnos koji se sve više promatra kao strateško partnerstvo pa u nastavku slijedi teorijsko objašnjenje ove veze.

Porter (1990) naglašava da su jedan od najbrže rastućih trendova u modernoj ekonomiji upravo strateška partnerstva. Poduzeća su u prošlosti poslovala s puno dobavljača koji su vršili transportnu logistiku te su kroz poslovanje posebno vodili računa o troškovima kao kriteriju koji je bio krucijalan za odabir dobavljača pa su uvijek birali onoga koji je bio najpovoljniji. Danas su dobavljač i nabava svih potrebnih zaliha proizvoda kao i brzina samog procesa isporučivanja proizvoda krajnjem potrošaču postali iznimno važan čimbenik postizanja konkurentskih prednosti poduzeća.

Razlog tomu je što poduzeća sve više cijene strateške saveze i daju ogromnu važnost MOL-u jer im omogućavaju postizanje konkurentskih prednosti i bolju poziciju proizvoda i usluga na tržištu. U nastavku slijedi shematski prikaz strateške nabave od dobavljača.

Shema 17.: Prikaz strateške nabave zaliha i odnosa s dobavljačima

Strateška važnost	Visoka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integracija</li> <li>• Savezi</li> <li>• Partnerstva</li> </ul>
	Niska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeftina intervencija</li> <li>• Proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugovaranje najnižih cijena</li> </ul>
		Niska	Visoka

**Financijska važnost**

Izvor: Preuzeto iz Vouk, R., (2005): Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled*, 56 (11), str. 1017, prema Kent, T., Omar, O. (2003). *Retailing*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, str. 298.

Iz Sheme 17. se može izvesti sljedeći primjer: strateške odluke o pokretanju vlastite marke kod nekog malog ili srednjeg poduzeća kojim se želi zamijeniti neki poznatiji, bolji i konkurentniji proizvod, zahtijevat će veće ulaganje u nabavku zaliha i odnose s dobavljačima što će svakako dodatno povećati troškove. Nasuprot tome, cilj je što manje vremena, resursa i troškova utrošiti na proces nabave jer se danas kod strateškog partnerstva značajna pozornost usmjerava na strateške saveze. Storey i sur. (2006) pokušali su doći do identifikacije najznačajnijih karakteristika MOL-a na temelju istraživanja elemenata i karakteristika upravljanja opskrbnim lancem, pa o navedenom slijedi prikaz u nastavku na Shemi 18.

Shema 18.: Prikaz idealnih karakteristika opskrbnog lanca



Izvor: Storey, J., Emberson, C., Godsell, J., Harrison, A., (2006): Supply chain management: theory, practice and future challenges. International Journal of Operations & Production Management, 26 (7), str. 760.

Koordinaciju i integraciju svih tokova poduzeće mora provoditi kako unutar tako i izvan organizacije, međutim, u opskrbnom lancu nije isključivo bitan samo protok roba i usluga nego i protok informacija i novca. MOL uključuje koordiniranje aktivnosti u opskrbnom lancu na način da mu je središnja funkcija preuzimanje zahtjeva kupaca od strane naručitelja s ciljem

direktnog i pravovremenog usmjeravanja u odgovarajuće aktivnosti na svim razinama lanaca opskrbe. Stoga su za sam proces bitni i temeljni elementi MOL-a koji su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 10.: Prikaz elemenata upravljanja lancem opskrbe

<b>ELEMENTI</b>	<b>TIPIČNI PREDMET</b>
Kupci	Određivanje proizvoda i usluga koje kupci žele.
Predviđanje	Predviđanje količina i vremena kupčevih narudžbi.
Dizajn	Povezivanje kupaca, želja, proizvodnosti i vremena plasmana na tržište.
Planiranje kapaciteta	Usklađivanje opskrbe i potražnje.
Procesuiranje	Kontroliranje kvalitete i raspored posla.
Zalihe	Zadovoljavanje potražnje uz istovremeno upravljanje troškovima držanja zaliha.
Nabava	Evaluacija potencijalnih dobavljača, održavanje operativnih potreba nabavljenih roba i usluga.
Dobavljači	Monitoring kvalitete dobavljača, točnosti isporuke, fleksibilnosti, održavanje odnosa s dobavljačima.
Lokacija	Određivanje lokacije objekata (proizvodnih i skladišnih).
Logistika	Određivanje kako najbolje pomicati informacije i materijale.

Izvor: : Preuzeto iz Luetić, A., (2013): Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, Doktorska disertacija, str. 111., prema Hasrulnizzam, W., Mahmood, W., Muhamad, M.R., Tahar, N.M., (2009): Supply Chain Management: After Business Process Re-Engineering, Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology, str. 493.

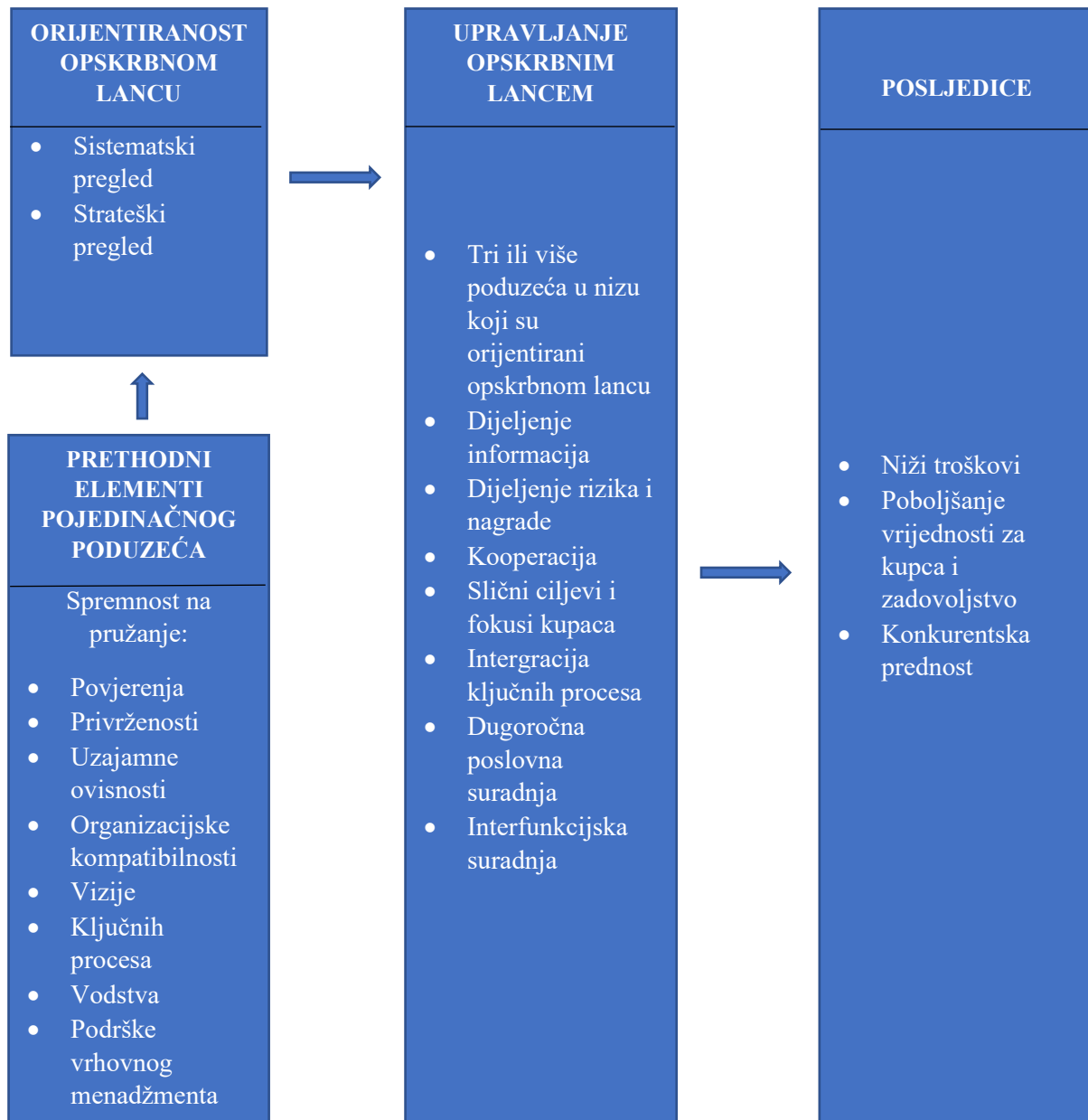
Supply Chain Council, prema Liautaud i Hammond (2006), žele pojednostaviti stvar pa ističu da se svaki lanac opskrbe dijeli na četiri glavna procesa:

1. planiranje,
2. nabavu sirovina,
3. izradu i
4. dostavu.

U procesu to izgleda tako da oni upravljaju ponudom i potražnjom, kao i nabavom sirovina i dijelova za realizaciju proizvoda, tj. proizvodnju i sastavljanje, te kad je proizvod gotov i spreman, on se skladišti. Potom se vrši kontrola zaliha, zaprimanje i upravljanje narudžbama od strane trgovca i kreće u finalnu distribuciju robe na police trgovine do krajnjeg potrošača. U

svakom opskrbnom lancu karakteristika odnosa je da su oni dugoročni i zbog toga zahtijevaju visok stupanj koordinacije na strateškoj razini. Prethodne elemente poduzeća ili prethodnice i posljedice upravljanja opskrbnim lancem istraživali su Mentzer i sur. (2001), gdje se pod prethodnim elementima poduzeća podrazumijevaju svi faktori koji mogu povećati ili onemogućiti implementaciju orijentacije prema opskrbnom lancu. Stoga u nastavku slijedi shematski prikaz upravljanje opskrbnim lancem kroz prethodne elemente poduzeća i posljedice.

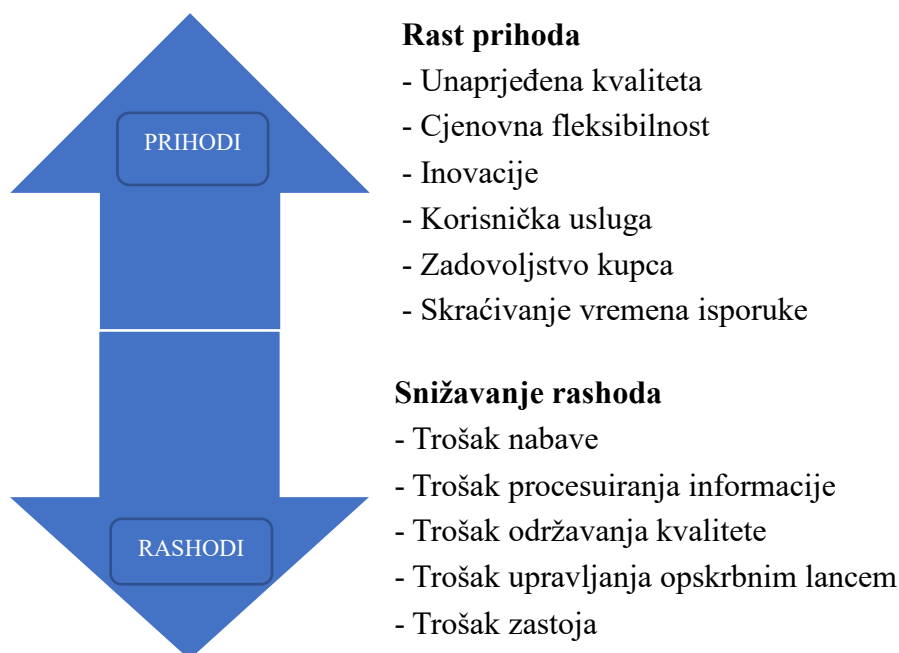
Schema 19.: Upravljanje opskrbnim lancem kroz prethodne elemente poduzeća i posljedice



Izvor: Preuzeto iz Luetić, A., (2013): Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, Doktorska disertacija, str. 121., prema Mentzer, John T., DeWitt, W., Keebler, James S., Min, S., Nix, Nancy W., Smith, Carlo, D., Zacharia Zach, G., (2001): Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, 22 (2), str. 192.

Budući da su se koncept i poslovna filozofija MOL-a razvijali tijekom vremena, s njima su se razvijali i njegovi ciljevi. Prema Simchi-Levi i sur. (2008) zajedničke ciljeve MOL-a je prijeko potrebno definirati da se dobavljači, proizvođači, distributeri, skladišta i prodajne jedinice procesno integriraju jer je potrebno robu proizvesti i distribuirati u traženoj količini, na određenoj lokaciji u točno određeno vrijeme - sve s ciljem da se minimiziraju troškovi rashoda, a poveća razina zadovoljstva kupca. Optimalan omjer efikasnosti/efektivnosti poslovanja dali su Burt i sur. (2010), na način da su na sljedećem shematskom prikazu upozorili na suprotne ciljeve MOL-a. Na jednoj su strani razni oblici prihoda, a na drugoj rashodi. Osnovni zadatak MOL-a bi bio naći način na koji će se maksimizirati prihodi, a rashodi minimizirati. To ističe i Stevans (1989) te naglašava da je glavni cilj upravljanja lancem opskrbe uskladiti sve zahtjeve koje ima kupac s protokom materijala, počevši od dobavljača, a sve s ciljem postizanja ravnoteže između ciljeva visoke usluge za kupca te upravljanja uz najniži trošak zaliha i troška po jedinici proizvoda.

Shema 20.: Prikaz ciljeva MOL-a



Izvor: Preuzeto iz Samaržija, L. (2014): Optimizacija drvnih klastera primjenom koncepta menadžmenta opskrbnog lanca. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Doktorska disertacija, str. 49., prema Burt, D.N., Petcavage, S., Pinkerton, R., (2010): Supply Management (8th edition). Irwin McGraw-Hill, Boston MA.

U Shemi 20. prikazane su kategorije koje imaju utjecaj na prihode i rashode poduzeća što doprinose dodavanju vrijednosti unutar saveza. Prihodima se nastoje provoditi aktivnosti koje



su prije svega usmjerene na zadovoljenje potreba kupaca, dok se rashodima pokušavaju reducirati i otkloniti različite negativnosti u redovitom i/ili izvanrednom poslovanju poduzeća. Funkcioniranje opskrbnih lanaca koje ima tendenciju biti efikasno, neminovno utječe svaki dan na poslovanje kao i na opstanak poduzeća pa je zanimljiv stav Slone i sur. (2010) koji ističu da svaka strategija lanca opskrbe počinje sa sadašnjim i budućim kupčevim potrebama.

Dakle, cilj dobavljača je u što kraćem roku od proizvođača nabaviti robu i isporučiti je poduzeću koje je to od njega tražilo kako bi došla do krajnjeg kupca. S obzirom da poduzeća u posljednje vrijeme o svojim dobavljačima postaju sve ovisnija, njihova uloga se mijenja i oni na taj način iz njihove osnovne funkcije i uloge dobavljača postaju sve više strateški partneri poduzeća. Više je elemenata bitno za djelotvorno funkcioniranje menadžmenta opskrbnog lanca. Neki od njih su: primjena novih tehnologija, brza razmjena informacija, strateško povezivanje i partnerstvo, operativna i tehnička snaga dobavljača i sl. Uspjeh i efikasnost opskrbnog lanca ovisi o tri komponente, a to su: prilagodljivost, usklađenost i agilnost. Kad dođe do promjene na tržištu ili se strategija promijeni, za svako poduzeće je jako važno da ima sposobnost prilagođavanja opskrbenj mreži.

Ako se pogleda relevantna literatura menadžmenta opskrbnog lanca u Republici Hrvatskoj, naići ćemo tek na manji broj studija koje opisuju njegov teorijski razvoj s aspekta upravljanja integriranim poslovnim sustavima i to radovi: Mesarić i Dujak (2009) i Vouk (2005). Zatim tri doktorata iz područja MOL-a: „Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem“ (Dujak, 2012), zatim „Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem“ (Luetić, 2013) i „Optimizacija drvnih klastera primjenom koncepta menadžmenta opskrbnog lanca“ (Samaržija, 2014). Nadalje su tu i studije na temu menadžmenta opskrbnog lanca kao izvora konkurentске prednosti drvnih klastera (Samaržija i sur., 2018) i studija na temu analize odabranih čimbenika menadžmenta opskrbnog lanca na performanse drvne industrije u Republici Hrvatskoj (Zekić i Samaržija, 2017).

Kroz dugi niz godina i razvoja menadžment opskrbnog lanca je poboljšao nabavne učinke, smanjio troškove te ojačao učinkovitost poslovanja i konkurentsku prednost poduzeća. Suvremena poduzeća sve više mijenjaju poslovnu filozofiju i odlučuju se za samo nekoliko strateških partnera umjesto velikog broja dobavljača. Uloga današnjih dobavljača prerasla je iz one jednostavno logističko-transportne u strateško-operativno-partnersku ulogu koja dugoročno pridonosi uspjehu poduzeća kao i njegovih proizvoda.

Zato je za poduzeće jako bitno nekoliko ključnih parametara koje dobavljač mora omogućiti, a oni su: strateško partnerstvo na duže vremensko razdoblje, kvalitetna, točna i brza razmjena informacija te operativno-tehnička snaga i sposobnost dobavljača za one proizvode koji su ključni za poslovanje poduzeća.

Zaključno se može reći da **menadžment opskrbnog lanca zapravo predstavlja unakrsnu integraciju svih aktivnosti, procesa i subjekata unutar opskrbnog lanca s ciljem opskrbe, dopremanja i isporuke sirovine, materijala ili gotovih proizvoda uz pomoć razmjene i protoka informacija od proizvođača do krajnjeg potrošača po što povoljnijoj cijeni za sve dionike lanca.**

### **3.3. PRIKAZ ISTRAŽIVANJA O MENADŽMENTU OPSKRIBNOG LANCA U HOTELIJERSTVU**

Prvo istraživanje o MOL-u u uslužnoj industriji, prema dostupnoj literaturi, bilo je Fernie (1995) koji je primijenio MOL u nacionalnoj zdravstvenoj službi. Poduzeća koja su dio uslužnog sektora sve više pokušavaju povećati efikasnost, fleksibilnost, odgovornost i odnose s partnerima kako bi mogli povećati konkurentnost kroz primjenu koncepta MOL-a (Akkarangoon, 2010). Jenkins i sur. (2015) ukazuju na činjenicu da postoji nedostatak istraživanja menadžmenta opskrbnog lanca iz područja ugostiteljstva.

Kada se promatra turizam s aspekta MOL-a, glavne usluge vezane su uz smještaj, prijevoz, ugostiteljske i zabavne aktivnosti, međutim, i ostale pomoćne usluge ili usluge povezane s turističkom industrijom isto su dio MOL-a u turizmu (Tigu i Calaretu, 2013). Lanac opskrbe predstavlja iznimno bitan element u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. U hotelskoj industriji ključno je prije svega izgraditi dobre i postojeće odnose s dobavljačima i imati dobar sustav rezervacija s ciljem poboljšanja razine hotelske usluge. Uključivanje u lanac opskrbe vodit će boljem razumijevanju pri upravljanju MOL-om, a njegova svakodnevna primjena zajedničkih standarda postat će lakša. U sve prisutnijoj eri hiperkonkurencije glavni temelj postizanja konkurencije, u mnogim industrijama pa tako i u hotelijerstvu, bit će vezan uz sam razvoj upravljanja opskrbnim lancem (Raghavendra i Nijaguna, 2015).

U logistici svakog hotela i upravljanju lancem opskrbe jako su bitna partnerstva i odnosi s dobavljačima jer dugoročno strateško partnerstvo pomaže hotelu i njegovim dobavljačima da

postignu velike koristi kroz upravljanje lancem opskrbe. Uz pomoć zajedničkog planiranja i kvalitetnog upravljanja informacijama, brže će riješiti problem opskrbe robom, kao i sve upite i zahtjeve gostiju hotela. Podizanje odnosa s dobavljačima na stratešku razinu omogućava hotelima da imaju efikasno poslovanje čak i s malim brojem dobavljača što im oduzima manje vremena za proces traženja i nabave.

Kvalitetni i strateški odnosi između svih dionika opskrbnog lanca utjecat će na poboljšanje zadovoljstva i privlačenje gostiju da dođu u hotel. To zahtjeva izniman stupanj suradnje i prilagodbe ako mali hoteli žele ponuditi personalizirane usluge za svoje goste. Hoteli, posebice oni mali, stoga moraju izgraditi kvalitetan odnos s gostom i ponuditi veću vrijednost, što će biti važan čimbenik za njegov opstanak na tržištu. Takav odnos omogućit će malim hotelima da se izdvoje od prosječnih kao i od onih hotela koji im predstavljaju konkurenciju.

Od hrvatskih znanstvenika Mrnjavac (2010) govori o primjeni koncepta pri upravljanju opskrbnim lancem i njegovoj primjeni na poslovne turističke sustave. Zatim, Car i sur. (2014) daju pregled uloge mobilne tehnologije u upravljanju lancem opskrbe u ugostiteljstvu, dok Maršanić (2014) ističe važnost logističkog prometa kao čimbenika MOL-a u ugostiteljstvu. Kada se u kontekstu MOL-a govori o hotelima, mora se definirati tko su dobavljači, kako ćemo komunicirati s njima, kako ćemo upravljati zalihama te odrediti vrijeme potrebno za isporuku svih narudžbi (Tigu i Calaretu, 2013). Hoteli koji posjeduju luksuzni smještaj u velikoj su mjeri ovisni o svojim dobavljačima s obzirom da razina dogovorene kvalitete mora biti osigurana svakom gostu (Kiessling i sur., 2009). S aspekta hotela, upravljanje lancem opskrbe ključno je za svakodnevno poslovanje jer većina kupljene robe od strane hotela ima vrlo kratak rok trajanja pa se stoga kupuje i isporučuje na dnevnoj bazi (Dubreuil, 2014). Upravljanje lancem opskrbe u srcu je konkurentne prednosti svake organizacije, a bez lanaca opskrbe, hotelijerstvo i ugostiteljstvo bi se brzo zaustavilo (Jenkins i sur., 2015).

Menadžment opskrbnog lanca relativno je nov pojam u poslovanju, međutim, nezaobilazan je u današnjem poslovanju modernog hotelskog poduzeća. Zhang i sur. (2009) u članku se fokusiraju na menadžment opskrbnog lanca u turizmu i naglašavaju da su istraživanja o opskrbnom lancu u turizmu ograničena. Utjecaj strateške kupovine na prakse opskrbnog lanca te na performanse u kanadskoj ugostiteljskoj industriji istraživanje su proveli Fantazy i sur. (2010) i to na sto pet hotela u Kanadi, dok Shi i Liao (2013) u svom radu posvećuju pažnju

upravljanju odnosima opskrbnog lanca u hotelima i restoranima, te njihovo istraživanje omogućava razumijevanje odnosa lanca opskrbe u uslugama ugostiteljstva, a ugostiteljskim firmama pruža značajne spoznaje za upravljanje lancima opskrbe. Bawa (2014) naglašava važnost praksi menadžmenta opskrbnog lanca za hotelsku industriju, dok se Odoom (2012) bavi logistikom i menadžmentom opskrbnog lanca u hotelima na način da istražuje u kojoj mjeri strateške prakse menadžmenta opskrbnog lanca u hotelima utječu na njegove performanse. Tigu i Calaretu (2013) istražuju važnost utjecaja upravljanja potražnjom hotela na performanse menadžmenta opskrbnog lanca hotela u Rumunjskoj. Sethu (2007) naglašava važnost i prednosti upravljanja lancem opskrbe u ugostiteljstvu s posebnim osvrtom na postupak kupnje, a Xu i Gursoy (2015) istražuju utjecaj održivog menadžmenta opskrbnog lanca u ugostiteljstvu na ponašanje i stavove gostiju.

### **3.4. KLJUČNI ČIMBENICI MENADŽMENTA OPSKRIBNOG LANCA**

Postojanje i prapočetci opskrbnog lanca sežu u daleku prošlost te se on oduvijek koristio u procesima čuvanja i transporta robe od kreatora proizvoda sve do krajnjeg potrošača. Njegov glavni zadatak je vrlo jednostavan, a on se uvijek veže uz ispunjavanje korisničkih zahtjeva koji su definirani vremenskim periodom. Opskrbni lanac predstavlja međusobno povezanu mrežu različitih tipova organizacija koje su uključene u različite procese i aktivnosti. Stoga će u nastavku biti prikazani neki od ključnih elemenata u procesu upravljanja menadžmentom opskrbnog lanca.

#### **3.4.1. Karakteristike tvrtke**

Svaka tvrtka ili poduzeće, bilo ono malo, srednje ili veliko, ima neke svoje specifične karakteristike koje ga obilježavaju. Svrha identifikacije ovog dijela su studije koje su provedene u odnosu na odrednice praksi strateškog menadžmenta, a ovdje je prije svega fokus na čvrstim karakteristikama koje posjeduje određena tvrtka ili poduzeće. Heyder i Theuvsen (2008) ističu da na implementaciju strateškog menadžmenta utječe nekoliko čvrstih karakteristika: veličina tvrtke, proizvodnja, rast prodaje i profitabilnost. Prema mišljenju Dominic i Theuvsen (2015) varijacije svake od navedenih karakteristika mogu imati snažan utjecaj na izbor prakse upravljanja strateškog menadžmenta, kao i na učinak tvrtke u cijelosti. Fajnzylber i sur. (2006) analiziraju varijacije u dobi poduzeća i iskustvu menadžera te u zaključku ističu da strateški

učinak ima tendenciju pada kada tvrtka stari jer će uvođenje nove prakse mlađe tvrtke lakše usvojiti, dok će starije tvrtke puno teže ući u proces usvajanja novih praksi. Još jedna značajna karakteristika, prema Adler i Borys (1996) te prema Dominic i Theuvsen (2015), je stupanj formalizacije, tj. opseg službenih pravila, uputa i postupaka koji se provode u firmi ili pak jednostavnije rečeno, formalnost, odnosno, službeni formalni status tvrtke ili poduzeća. Bordean i Borza (2014) uz veličinu hotela i hotelski menadžment kao karakteristike hotela navode još jednu karakteristiku, a to je kategorija hotela, dok su Claver-Cortez i sur. (2007) u svom istraživanju koristili veličinu, tip i kategoriju kao strateške varijable hotela. Bresciani i sur. (2015) te Zupan Korže i Sibila Lebe (2019) također u svojim istraživanjima za karakteristike hotela koriste broj raspoloživih soba koje odražavaju veličinu hotela te broj zvjezdica koje ima hotel koje odražavaju kategoriju.

S obzirom da su prethodna istraživanja pokazala da veličina (broj djelatnika), dob/starost (godina početka poslovanja hotela) i formalni status tvrtke (kategorija hotela) imaju znanstvenu potporu primjene u odnosu na strateške prakse koristit će se upravo te karakteristike hotela u ovom istraživanju.

### 3.4.2. Informacijska tehnologija

O nužnosti primjene informacijske tehnologije u hotelijerstvu govore Galičić i Šimunić (2006) te pritom stavljaju naglasak na činjenicu da hotelijeri moraju neprekidno biti usmjereni na modernizaciju i prilagođavanje svog poslovanja potrebama turističke potražnje. Tan i sur. (2009), kao i mnogi drugi autori, ističu da upravo informacijska tehnologija ima u različitim industrijama široku mogućnost primjene, kao i pozitivne učinke te primjene. Chevers (2015) ističe da informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) igra značajnu ulogu u turizmu, ugostiteljstvu, hotelijerstvu te općenito u sektoru putovanja. Prema Bilgihan i sur. (2011) ulaganja u informacijsku tehnologiju (IT) posebno su važna te igraju ključnu ulogu u strateškom upravljanju hotelima. Informacijska tehnologija značajno utječe na sve čimbenike menadžmenta opskrbnog lanca pa je sam njezin razvoj doprinio ubrzanju procesa integracije lanca opskrbe (Chizzo, 1998). IT isto tako daje doprinos pri snižavanju transakcijskih troškova te brzini kojom se procesuiraju informacije između pojedinih organizacija (Clark i Lee, 2000). Učinkovit opskrbeni lanac nemoguće je ostvariti bez informatičke tehnologije (Pilepić-Stifanich i sur., 2018) pa se IT za MOL može promatrati kao njegov živčani sustav (Gunasekaran i Ngai,

2004). Prikaz funkcionalnih uloga IT-a u MOL-u dali su Auramo i sur. (2005), a one obuhvaćaju: izvršenje transakcija, suradnju i koordinaciju te podršku u donošenju odluka.

U nastavku je popis prema Simchi-Levi i sur. (2003) gdje su istaknuli glavne ciljeve koje IT ima u MOL-u, a oni su sljedeći:

- pružiti dostupnost i vidljivost svih potrebnih informacija unutar MOL-a,
- omogućiti kontaktne točke za podatke u opskrbnom lancu,
- omogućiti donošenje odluka koje se temelje na ukupnim informacijama o lancu opskrbe i
- u opskrbnom lancu omogućiti suradnju sa svim partnerima.

IKT je u potpunosti transformirao hotelsku industriju i to na globalnoj razini, razvijajući čitav niz programskih aplikacija u nastojanju da se ostvare vrhunske performanse u prihodima hotela, dobra razina stope zauzetosti soba u hotelu, smanjeni operativni troškovi hotela, poboljšanje zadovoljstva hotelskih gostiju, pozitivno iskustvo svakog hotelskog gosta, itd. (Sirirak i sur., 2011). Administratori u hotelu imaju strateški zadatak integracije informacijsko-komunikacijske tehnologije s jedne strane i turizma s druge, a sve s ciljem da omogući svojim gostima veći stupanj pristupačnosti, dostupnosti širokog spektra proizvoda i usluga, vidljivosti informacija te, u konačnici, velik broj zadovoljnih gostiju (Bethapudi, 2013). Ovaj napor uključuje upotrebu računalnog hardvera, softvera i telekomunikacijske uređaje za pohranu, manipulaciju, pretvaranje, zaštitu, slanje i primanje podataka (Olifer i Olifer, 2006). Upravo je iz navedenog vidljivo da hardver i softver predstavljaju dva bitna čimbenika informacijske tehnologije te će se oni primijeniti u istraživanju. O primjeni IT u malim hotelima u Škotskoj značajno istraživanje proveo je Buick (2003), dok su još neki autori, Buhalis i Main (1998) te Buhalis (1999) i Main (2001), raspravljali o IT u malim i srednjim ugostiteljskim poduzećima. O ponašanju hotelskih zaposlenika prema usvajanju i primjeni informacijske tehnologije pišu Lam i sur. (2007).

S obzirom da su prethodna istraživanja pokazala da primjena informacijske tehnologije doprinosi strateškom upravljanju hotela, poboljšavaju integraciju među elementima opskrbnog lanca, daju veću vidljivost i bolju razmjenu informacija, informacijska će se tehnologija koristiti kao potpora za bolju primjenu i, kako smatra Chizzo (1998), olakšavajuću primjenu strateških praksi.

### 3.4.3. Suradnja s partnerima

U današnje vrijeme svekolike globalizacije i neizvjesne poslovne okoline za poslovanje bilo koje tvrtke pa tako i za hotela, bilo bi nezamislivo ne surađivati, tj. ne imati neki partnerski odnos. Suradnja ili odnos s partnerima može se definirati kroz stupanj određenog povjerenja i predanosti kao i zajedničko dijeljenje vizije između poslovnih partnera. Neizostavni čimbenici koji predstavljaju uvjet za izgradnju poslovne veze koja je izrazito kooperativna su povjerenje i predanost (Spekman i sur., 1998). Handfield i Nichols (1999) smatraju da će napor koji je usmjeren na upravljanje materijalnim i informacijskim tokovima u lancu opskrbe biti uzaludan, bez učinkovite uspostave partnerskog odnosa koji treba biti baziran prije svega na povjerenju. Valja napomenuti da preduvjet iskrenom i otvorenom partnerstvu podrazumijeva međusobno povjerenje i obostranu komunikaciju (Sheridan, 1998). Da bi osjećaj eventualne nesigurnosti mogao biti eliminiran, Samaržija (2014) ističe da je potrebno postići uspostavu sustava koji se temelji na povjerenju među svim partnerima u lancu. Za uspješnu implementaciju MOL-a važno je da istu viziju moraju dijeliti svi uključeni u opskrbni lanac, te se stoga treba posvetiti pažnja i unutarnjim i vanjskim odnosima koji se moraju iskoristiti kao svojevrsna prednost (Sherdian, 1998).

S aspekta raznolikosti odnosa/suradnje u hotelskoj industriji, prema Preechanot (2009), općenito je poznato da današnji hoteli posluju u složenom dinamično-komercijalnom okruženju. Stoga odnosi u hotelijerstvu mogu biti definirani kao mreža odnosa. Mreža odnosa predstavlja složeniju međusobnu strukturu odnosa ili mreža koja uključuje tri ili čak i više međusobno povezanih strana (Hollensen, 2003). U nastavku će se razmatrati dvije vrste suradnje s partnerima: suradnja s dobavljačima i suradnja s gostima (kupcima) jer Morgan i Hunt (1994) ističu upravo partnerstvo s kupcima i partnerstvo sa dobavljačima kao jedne od glavnih tipova partnerstava.

Pri razvoju suradnje s partnerima, turističke tvrtke klasificiraju različite partnere, a oni su: svi dobavljači, posjetitelji, tj. gosti hotela, razne turističke agencije i turistički uredi, njihovi stalni i povremeni zaposlenici kao i svi ostali dionici u mreži partnera u turizmu. Dakle, razvoj odnosa između hotela i cijele mreže njegovih partnera su jako važne (Dlačić i sur., 2018). Uspostavljanje suradnje s gostima hotela kao i provedba upravljanja suradnje s gostima mogu biti od pomoći hotelima za povećanje dugoročne vrijednosti korisnika kroz povećanje kvalitete suradnje s gostima (Wu i Li, 2011).

Gummesson (2008) navodi da međusobni odnos/suradnja između hotela i gosta može biti klasificiran kao tipični dinamički odnos kupac-prodavač. U tom odnosu kupac je taj koji treba biti zadovoljan pruženom uslugom u hotelu. Pregled literature govori nam da su hoteli oduvijek znali prepoznati vrijednost gostiju koji im se iznova vraćaju (Gilpin 1996) jer je uglavnom znatno lakše i jeftinije zadržati postojećeg kupca nego ulagati u privlačenje novog (Blattberg i Deighton, 1996). Ako se analizira odnos gosta kao kupca hotelske usluge i hotela kao objekta koji nudi uslugu, može ga se okarakterizirati kao svojevrsnu interakciju, tj. razmjenu podataka i informacija između već spomenutih strana tijekom postupka kupnje, preuzimanja i konzumacije hotelske usluge. Castellanos-Verdugo i sur. (2009) u svom istraživanju potvrđuju pozitivnu povezanost između usmjerenosti na kupce i kvalitete odnosa (partnerstva) te pozitivnu povezanost između kvalitete odnosa (partnerstva) i kontinuiteta odnosa s gostima u hotelskoj industriji. To dokazuje da hoteli moraju ulagati u partnerske odnose s gostima i održavati tu vezu što čvršćom. Upravo se tu javlja upravljanje odnosima s kupcima (CRM) jer on tvrtkama omogućava da budu različiti na način da započinju i održavaju odnose s gostima koji su im najvjerniji (Mitussis i sur., 2006).

Za upravljanje odnosima s dobavljačima moguće je reći da za svoj teorijski kao i empirijski razvoj duguje zahvalu velikoj popularizaciji koju je donio koncept upravljanja odnosima s kupcima. Pritom uglavnom zahvalnost ide na stranu autora koji proučavaju područje marketinških odnosa i suradnje, koji naglašavaju važan zaključak koji otkriva da je upravljanje u odnosima s dobavljačima zapravo zrcalni odraz procesa koji se događa pri upravljanju odnosima s kupcima (Miočević, 2011). Turističke organizacije, da bi mogle poboljšati svoje prihode, surađuju s raznim dobavljačima, distributerima, vladama i drugim firmama koje



obavljaju dopunske aktivnosti koje su od važnosti za njihovo poslovanje. Identificirano je da je u ugostiteljstvu suradnja među organizacijama ključni faktor uspješnosti i opstanka organizacije. U tom pogledu, stalne saveze s drugim organizacijama stvaraju upravo hoteli i to s turoperatorima, agencijama za iznajmljivanje automobila, raznim dobavljačima, drugim hotelima i aviokompanijama. Istraživanja na temu poslovnih odnosa između hotela i turoperatora koji dovode goste u hotel, usprkos tome, su izrazito ograničena i nedostatna (Guo i He, 2012).

U literaturi je podjela odnosa između članova lanca opskrbe u turizmu određena na dva dijela i to: prvi dio koji je vezan za odnose orijentirane na konkurenciju, odnosno one koji su cjenovno orijentirani i drugi, koji su suradnički orijentirani, tj. orijentirani na povjerenje (Cusumano i Takeishi, 1991 prema Buyukkeklik i sur., 2014). Upravo su Buyukkeklik i sur. (2014) istražili odnose između hotela i dobavljača kroz sedam različitih dimenzija koji ujedno tvrde da postoji samo nekoliko istraživanja koje istražuju odnos hotel – dobavljač. Istraživanje u turističkom sektoru Turske proveli su Tektas i Kavak (2010) gdje su istraživali utjecaje kvalitete odnosa koja se odvija između dobavljača i menadžera hotela tijekom procesa opskrbe na vrijednost o tom dobavljaču. Zaključak te studije je da su sukladno kvaliteti odnosa postigli pozitivan i izražajan utjecaj percipirane vrijednosti od strane menadžera hotela, a koje su se temeljile na: povjerenju, razmjeni informacija, odanosti i komunikaciji. Slično istraživanje proveli su i Yildiz i sur. (2010) s ciljem identifikacije čimbenika od strane hotela u poboljšanju odnosa s dobavljačima. S obzirom da, prema Gules i sur. (2009), unutar lanca opskrbe turizmom odnos kupca i dobavljača čini prvu fazu lanca opskrbe, on predstavlja presudni značaj za uspjeh lanca. Kako bi se mogao stvoriti učinkovit lanac opskrbe te se ujedno stvorila i konkurentna prednost, potrebno je ispitati važnost i strukturu odnosa između kupca (u ovom slučaju hotela) i dobavljača.

#### 3.4.4. Prakse menadžmenta opskrbnog lanca

Strateško razmišljanje i strateško upravljanje, prema Evans i sur. (2006), predstavljaju najvažnije aktivnosti u bilo kojoj organizaciji, tvrtki ili poduzeću. Sukladno navedenim tvrdnjama, način na koji se ove aktivnosti izvode mogu ujedno biti recept za uspjeh ili neuspjeh hotela na duži period. Stoga velika većina hotelskih menadžera želi razviti i primijeniti samo najbolju moguću strategiju za svoje hotele koja bi mogla održati povećanu razinu performansi.

Tvrtke koje strateško planiranje primjenjuju u svom poslovanju mogu biti uspješnije od onih koje ne pokazuju nikakvo razmatranje s aspekta procesa strateškog upravljanja (Bordean i Borza, 2014). Važno je napomenuti da će dobro implementirane strateške prakse menadžmenta opskrbnog lanca, prema Jarrell (1998), dovesti do veće fleksibilnosti opskrbnog lanca i integracije. Također, dobro implementirane strateške prakse MOL-a dovest će i do brže reakcije na zahtjeve kupaca kao i do promjena na tržištu, boljem dizajnu i proizvodnim procesima te povećanju produktivnosti (Doyle, 1998).

U novije vrijeme konkurencija među hotelima i općenito tvrtkama u ugostiteljstvu raste sve više, stoga pojedine tvrtke u ugostiteljstvu i hotelijerstvu nastoje, u odnosu na ostale, ostvariti konkurentsku prednost. Kako bi to postigle, tvrtke u hotelijerstvu moraju usvojiti određene prakse upravljanja lancem opskrbe s ciljem preživljavanja na turbulentnom turističkom tržištu. Prakse MOL-a podrazumijevaju određeni skup aktivnosti u organizaciji koje se poduzimaju zbog upravljanja opskrbnim lancem na učinkovit način. Stoga je bitno naglasiti da su faktori praksi upravljanja lancem opskrbe iznimno važni za samo hotelijerstvo, zato će u nastavku više riječi biti o faktorima, tj. praksama upravljanja lancem opskrbe (Bawa, 2014).

Li i sur. (2006) proveli su istraživanje o utjecaju praksi upravljanja lancem opskrbe na konkurentsku prednost i organizacijski učinak. Upravo ovo istraživanje vrši konceptualizaciju i razvija sljedećih pet dimenzija praksi MOL-a: strateško partnerstvo s dobavljačima, odnos s kupcima, razina razmjene informacija, kvaliteta dijeljenja informacija i odgoda, te pri tom testiranjem stavlja u odnos prakse upravljanja MOL-a, konkurentske prednosti i uspješnosti organizacije. Ključni rezultati tog istraživanja pokazali su da ukoliko postoji viša razina prakse MOL-a, ona može dovesti do dvostrukog efekta i to povećane konkurentske prednosti i poboljšanja organizacijskih performansi.

Brojna istraživanja, prema Spekman i sur. (1998), pokazuju da će dijeljenje informacija i kvaliteta informacija, kao strateške prakse, pozitivno doprinijeti zadovoljstvu kupaca te će, prema Lee i Kim (1999) te Walton (1996), isti efekt imati i kvaliteta partnerstva. Osim navedenih praksi u primjeni, prema Ragatz i sur. (1997), postoji još i strateško partnerstvo s dobavljačima, poboljšanje procesa i kvalitetne inicijative koje mogu doprinijeti da dobavljač bude uspješan u svojoj misiji te da reducira vrijeme dostave traženog proizvoda. Laiho i sur.

(2009) istražuju konzistentnost procesa upravljanja lancem, odnosa s dobavljačima i operativne kupovine u globalnoj kompaniji jer, prema Aitken i sur. (2005), sposobnost dobavljača kroz cijeli opskrbeni lanac mora biti konzistentna.

Jedna od strateških praksi može biti i fleksibilnost. Radomska (2015) ističe da većina današnjih definicija o fleksibilnosti koje se mogu pronaći u literaturi upućuju na zaključak da se radi o strateškoj dimenziji. Za neke to predstavlja sposobnost izmjene strategija (Frazelle, 1986), dok to za neke predstavlja formuliranje potencijalnih strateških konfiguracija koje će usvojiti tvrtka (Clark, 1996). Hayes i Pisano (1994) ističu da to za neke predstavlja konceptualnu promjenu razvoja koja se temelji na kompetencijama razvijenim provođenjem prethodnih strategija. Za razliku od prethodnih autora, Xiu i sur. (2017) istražuju konkretan odnos između strateške fleksibilnosti i performansi tvrtke.

Strateška fleksibilnost može biti definirana kao proaktivan ili kao reaktivan strateški potez za potrebne promjene koje se moraju dogoditi u tvrtki, i to i iznutra i izvana. Razlog tome je povećanje vitalnog i poželjnog aspekta kontinuiteta organizacije u smislu temeljne vrijednosti, kulture, temeljnih kompetencija, brenda kao i njezinog strateškog pozicioniranja (Sushil, 2014). Tvrtke sa strateškom fleksibilnošću mogu prilagoditi svoje procese učenja i inovacija te se mogu ujedno i brzo prilagoditi svakom promjenjivom okruženju što im daje dugovječnost opstanka na tržištu (Sushil, 2015). Međutim, postoje brojne studije koje su uglavnom ograničene na perspektivu jednog entiteta i usredotočene na čimbenike kao što je utjecaj fleksibilnosti na unutarnje poslovanje tvrtke (Vickery i sur., 1999). S potpuno drugog stajališta Kumar i sur. (2006) promatraju fleksibilnost, i to sa stajališta globalnih lanaca opskrbe. Za Aprile i sur. (2005) fleksibilnost u poduzeću se ne odnosi samo na proizvodni sustav nego i na fleksibilnost različitih funkcija i procesa.

Iako je u literaturi evidentiran velik broj drugih strateških praksi osim prije navedenih, nakon analiziranja i proučavanja dostupne literature izveden je izbor strateških praksi koje će se koristiti u istraživanju, a one su: dijeljenje informacija, kvaliteta informacija, strateško partnerstvo s dobavljačima, konzistentnost dobavljača i strateška fleksibilnost.

### 3.4.5. Performanse menadžmenta opskrbnog lanca

Neki istraživači ističu kako ne postoji jasan konsenzus među znanstvenicima o najboljim mjerama uspješnosti opskrbnog lanca (Flynn i sur., 2010; Ibrahim i Ogunyemi, 2012). Velik broj istraživača (Spekman i sur., 1998; Jarrell, 1998; Doyle, 1998) slaže se u činjenici da dobre performanse mogu osigurati poduzeću konkurentske prednosti. Frohlich i Westbrook (2001) ističu da visok stupanj integracije s dobavljačima i kupcima imaju naj snažniji stupanj združenosti s poboljšanjima performansi koje uključuju cijenu, vrijeme, brzinu razvoja proizvoda, pouzdanost isporuke i sl. Za integraciju opskrbnog lanca možemo reći da mjeri ukupne aktivnosti unutar organizacije, odnosno cjelokupne partnerske aktivnosti dobavljača i kupaca koje su međusobno integrirane (Narasimhan i Jayaram, 1998). Integracija opskrbnog lanca javlja se, prema Samaržija (2014), u tri oblika: funkcionalna integracija, interna integracija i eksterna integracija te ističe da integracija u MOL-u ide u dva smjera: od dobavljača preko proizvođača do kupaca i obrnuto. Magretta (1998) kaže da viša razina integracije MOL-a omogućuje tvrtkama da brže i efikasnije udovolje željama i potrebama kupaca od tvrtki koje nisu integrirane. Harland (1996) naglašava da su istraživači kroz povijest različito definirali performanse lanca opskrbe jer su se u većini slučajeva orijentirali isključivo na prihod i dobit kao ekonomske pokazatelje, a zanemarili razne čimbenike zadovoljstva kupaca.

Osim integracije opskrbnog lanca u literaturi je moguće sresti pojam adaptabilnost ili prilagodljivost. Svaka tvrtka koja posluje u eri globalizacije treba promptno reagirati na sve promjene u njezinoj okolini (Lee, 2002) isto kao i pri raznim izazovima koji uključuju i neizvjesnost (Prater i sur. 2001). Razliku tvrtke u trenutku kada se bave pitanjima promjene i neizvjesnosti okoline čine tri svojstva, a riječ je o: agilnosti, prilagodljivosti ili adaptabilnosti i usklađenosti (Lee, 2004). Lee (2004) ističe da se prilagodljivost ili adaptabilnost lanca opskrbe definira kao sposobnost prilagodbe dizajna lanca opskrbe kako bi se mogle zadovoljiti strukturne promjene koje se događaju na tržištima te ujedno modificirati opskrbnu mrežu, uz odražavanje promjene u strategijama, tehnologijama i proizvodima. Ketchen i Hult (2007) ističu da prilagodljivost opskrbnog lanca podrazumijeva spremnost na promjenu lanca opskrbe kad god je to potrebno bez nekih pravnih zavrzlama i pitanja oko činjenice kako je opskrbni lanac funkcionirao prije. Stevenson i Spring (2007) primijetili su da je prilagodljivost lanca u svojstvu opskrbnog lanca koji omogućuje članovima da se nose s dinamičnošću lanca opskrbe.

Stoga Dubey i sur. (2018) tvrde da prilagodljivost lanca opskrbe priprema dionike lanca opskrbe za prilagodbu situaciji s jedne i postizanju željene konkurentske prednosti s druge strane. Agilnost i prilagodljivost lanca opskrbe su zamišljeni kao dinamičke mogućnosti višeg reda koje mogu utjecati na performanse, stoga Lee (2004) i Eckstein i sur. (2015) tvrde da prilagodljivost lanca opskrbe također može utjecati na operativne performanse tvrtke. To će postići prije svega razvijanjem i stvaranjem nove baze ponude i tržišta te u isto vrijeme i izmještanju pogona proizvodnje kojim će postići razinu kvalitete i pritom osigurati isporuku i stalnu uslugu u doba velike nestabilnosti i promjena na tržištima i gospodarstvima (Whitten i sur., 2012; Lee, 2004).

Zokaei i Hines (2007) navode da se performanse opskrbnog lanca dijele na dvije dimenzije: učinkovitost i djelotvornost. Ako se detaljno analizira današnje poslovno okruženje koje je sve konkurentnije, zadovoljstvo kupaca postaje sve važnija komponenta učinkovitosti svake organizacije (Fornell i sur., 2006.). Stoga, svaka organizacija želi postati osjetljivija i brzo odgovoriti na promjene i potrebe svojih kupaca (Lusch i Laczniack, 1987), odnosno, jednostavnije rečeno, žele biti „usmjereni na kupca“ (Madhani, 2018). Fokus ili usmjerenost na kupca može se najjednostavnije opisati kao skup određenih uvjerenja koja će na prvo mjesto uvijek staviti kupce, a da pritom neće isključiti ostale dionike poput vlasnika, menadžera i zaposlenika s krajnjim ciljem razvoja dugoročno-profitabilnog poduzeća (Deshpande i sur., 1993). S obzirom da se lanac opskrbe definira kao integrirani proces kojim se opisuje protok robe od proizvodnje usluge ili proizvoda sve do finalne prodaje ili konzumacije usluge krajnjeg potrošača, kupca ili gosta, očito je da je cjelokupni proces fokusiran, tj. usmjeren na kupca, stoga će se kao faktor performansi opskrbnog lanca primijeniti usmjerenost na kupca, tj. u ovom slučaju gosta hotela.

U turističkoj industriji učinkovitost lanca opskrbe mjeri se kako financijskim tako i nefinancijskim pokazateljima. Dakle, tu spadaju profit, troškovi, tržišni udio, itd., a osim njih pokazatelji uspješnosti morali bi se postići i s aspekta zadovoljstva kupaca, učinkovitih internih procesa, stupnja inovativnosti, zadovoljstva zaposlenika i drugih pokazatelja koji su direktno vezani uz kretanje turista (Tigu i Calaretu, 2013). Obično se performanse lanca opskrbe u turizmu mjere, prema Balan (2008) i Tigu i Calaretu, (2013), financijskim i operativnim

učinkom. Stoga su kao suvremeni pokazatelji performansi menadžmenta opskrbnog lanca odabrani integracija opskrbnog lanca, adaptabilnost i usmjerenost na kupce/goste.

#### 3.4.6. Proces dodatne vrijednosti

Procesi kojima se dodaje vrijednost mogu uvelike rezultirati time da će se stvoriti novi proizvod ili unaprijediti već postojeći (Samaržija, 2014). Bishop (1990) ističe da se dodatna vrijednost može definirati kao poduzimanje proizvodnih aktivnosti i/ili servisnih aktivnosti za koje će krajnji kupac percipirati kao povećanu stečenu vrijednost. Na primjeru to izgleda ovako: neki kupac ili gost voljan je za određeni proizvod ili uslugu platiti za to unaprijed definiranu cijenu. Cijena tog proizvoda definira vrijednost tog proizvoda ili usluge. Kupac tu cijenu promatra i analizira kao da je procijenjena u skladu s tržišnom vrijednosti proizvoda. Nadalje, ukoliko kupac/gost za prethodno kupljeni proizvod ili uslugu dobije nešto više od vrijednosti tog proizvoda ili usluge, on će to percipirati kao određeno povećanje vrijednosti naspram proizvoda ili usluge koju je dobio.

Kao jedan od glavnih čimbenika dodatne vrijednosti javlja se upravo fleksibilnost. Već je napomenuto da se fleksibilnost može promatrati u tvrtki i iznutra i izvana (Sushil, 2014). Isto tako je istaknuto da današnji hoteli posluju na iznimno kompleksnom okruženju na kojem svakim danom konkurencija postaje sve jača što sa sobom donosi i brojne promjene koje višestruko obilježavaju potražnju. Ta suvremena potražnja, modificirana od strane gostiju, na turističkom tržištu zahtijeva promptnu i brzu reakciju i prilagodbu svih organizacija u opskrbnom lancu kako bi svi zajedno mogli opstati na tržištu i odgovoriti na novonastale tržišne promjene. Samaržija (2014) naglašava da se fleksibilnost može definirati kao sposobnost brze reakcije i prilagodbe određenog poduzeća na određenom tržištu kako bi se mogao ubrzati ili usporiti proces proizvodnje s glavnim ciljem da udovolji zahtjevima potrošača. Bowersox i sur. (2007) ističu kako je uvijek logistička komponenta poduzeća fokusirana na efikasno prilagođavanje situacijama koje su nestandardizirane. S poslovnog aspekta tvrtke na tržištu, fleksibilnost je uvijek omeđena neizvjesnostima pa se stoga određene fleksibilnosti moraju dogoditi prije različitih vanjskih nesigurnosti na tržištu (Zhong, 2015). Gerwin (1987) vjeruje kako postoji više vrsta fleksibilnosti te da se svaka vrsta fleksibilnost mora nositi isključivo s

određenom vrstom nesigurnosti da bi se poduzeće moglo prilagoditi odgovarajućem poslovnom okruženju u kojem se zatekne u tom trenutku.

Prema Sushil (2018) postoje razne vrste fleksibilnosti duž lanca vrijednosti, a one su:

1. fleksibilnost ulazne logistike,
2. fleksibilnost poslovanja,
3. fleksibilnost izlazne logistike,
4. fleksibilnost marketinga i prodaje,
5. fleksibilnost prodajnih usluga,
6. fleksibilnost nabave,
7. fleksibilnost ljudskih resursa i
8. fleksibilnost tehnologije.

Stoga se, prema Sushil (2018), pretpostavlja da će određene inicijative vezane uz fleksibilnost dodati određenu veću vrijednost prema kupcu. Na temelju izvora iz literature kao čimbenik za proces dodatne vrijednosti primijenit se fleksibilnost poslovanja.

Jedan od učestalih čimbenika dodatne vrijednosti je i kvaliteta. Kvaliteta danas, u izrazito konkurentskom okruženju, predstavlja određeni imperativ u smislu poslovne uspješnosti neovisno o kojoj se djelatnosti radi pa s rastom konkurencije rastu i zahtjevi za standardizacijom kvalitete usluge u hotelima koja će dovesti do zadovoljstva gosta. Na kvalitetu gost hotela ne treba gledati kao na visoki bonus koji je dobio od strane onog tko je proizveo i plasirao proizvodi ili uslugu, već od proizvođača i ponuđača očekuje da to bude svojevrsni standard od kojeg se ne odstupa ni najmanje u niti jednom proizvodu ili usluzi koja se gostu nudi na tržištu. Prije svega nezadovoljstvo gosta hotela, a onda i gubitak udjela na tržištu mogu biti posljedica jako slabe i/ili niske razine kvalitete usluge koju ima hotel, a koju je procijenio gost hotela. Kvalitetu Bishop (1990) definira kao određeno ispunjenje ili premašivanje kupčevog očekivanja, a povezano je sa svojstvima koje ima određeni proizvod ili usluga. Kvalitetu se može provjeravati na način da se uvede sustav kontrole koji će imati funkciju revizije i unaprijediti proizvodni sustav (Juran, 1988). Uz pomoć sustava kvalitete menadžeri hotela nastoje ukloniti sve eventualne pogreške te na taj način poboljšati percepciju gostiju o kvaliteti u njihovom hotelu (Uran, 2003).

Samaržija (2014) naglašava da „postizanje više efikasnosti, kvalitete i produktivnosti, kao i najviše vrijednosti po najnižem trošku za kupca, unaprijedit će postojeće poslovne performanse poduzeća“. Avelini-Holjevac (1996) ističe da kvaliteta danas predstavlja temeljni čimbenik opstanka poduzeća na tržištu, postizanju konkurentnosti kao i profitabilnosti, te da se kvaliteta ne proizvodi, već ona predstavlja određeni alat za upravljanje pa je ona svojevrsna prednost i nužnost za konkurentnost na tržištu. Ono što jamči visoku razinu kvalitete u bilo kojem trenutku je sustav potpunog upravljanja kvalitetom ili eng. Total Quality Management.

Prema Avelini-Holejvac (1996) sustav potpunog upravljanja kvalitetom je „u potpunosti na tržištu orijentirana, vođena kupcem, jer proces započinje s kupcem (što želi) i završava s kupcem (zadovoljan kupac). Ovo je ciklus koji se sastoji od pet osnovnih aktivnosti: planiranje kvalitete, realiziranje kvalitete, ocjenjivanje kvalitete, postizanje kvalitete i poboljšanje kvalitete“. Žilić (2012) ističe kako upravljanje kvalitetom u modernom poduzeću 21. stoljeća ima najvažniju ulogu prilikom razvijanja kompetencija koje će poboljšati njegove poslovne performanse i poslovnu izvrsnost. Poprilično velik izazov za hotelijere predstavlja sama primjena potpunog upravljanja kvalitetom te je ona puno teža u hotelijerstvu nego u nekim drugim djelatnostima jer su tu prisutni neopipljivi elementi same ponude kao i istodobno odvijanje proizvodnje i konzumacije, prisutnosti i heterogenosti gostiju hotela (Vrtiprah i Pavlić, 2005). Međutim, u hotelijerstvu kakvog se poznaje danas, upravljanje potpunom kvalitetom predstavlja osnovni preduvjet kako bi hotel imao uspješno poslovanje te ujedno predstavlja glavnog činitelja posredstvom kojeg se na turističkom tržištu može graditi konkurentska prednost (Vrtiprah i Sladoljev, 2012). Sukladno predloženoj literaturi ovdje će se koristiti dva faktora koja su dio procesa dodavanja nove vrijednosti, a to su: fleksibilnost poslovanja i upravljanje kvalitetom.

#### 3.4.7. Konkurentska prednost

Osnovna razlika između strategije konkurentnosti i konkurentske prednosti jest u tome da se, prema Porteru (2008), konkurentnost odnosi na industriju dok se konkurentska prednost odnosi na tvrtke i poduzeća. Dakle, konkurentnost se istražuje na makro razini, a konkurentska prednost na mikro razini. U srži svakog poslovanja suvremenog poduzeća sadržano je



kontinuirano traganje za konkurentskom prednosti. Danas se sva poduzeća širom svijeta suočavaju sa sve većom konkurencijom na globalnoj razini i sve izraženijim usporavanjem rasta pa stoga pronalaženje raznih potencijalnih izvora konkurentske prednosti predstavlja ogroman izazov za svako poduzeće. Trendovi koji se događaju na globalnoj razini kontinuirano utječu i mijenjaju konkurentsku pozornicu kao i sva pravila dosadašnje i buduće borbe među konkurentima (Daraboš, 2015).

Glavna tema menadžmenta u ugostiteljstvu današnjice postala je dodavanje vrijednosti kupcima, zaposlenicima kao i vlasnicima pa, da bi mogli stvoriti dodatnu vrijednost za sve navedene sudionike, svaka tvrtka mora postići konkurentsku prednost nad svojom konkurencijom na način da se mora prije svega prilagoditi okruženju koje je nestabilno i nesigurno, zatim razumjeti promjene kod potreba kupaca kao i znati odgovoriti na nove ulaze na tržište (Kim i Oh, 2004). Porter (1980) ističe da je glavni i najvažniji cilj svake tvrtke i poduzeća postizanje konkurentske prednosti. Također, Kim i Oh (2004) naglašavaju da ukoliko tvrtka ili poduzeće ne postigne konkurentsku prednost, neće imati ekonomskih ni drugih razloga za opstanak na globalnom turbulentnom tržištu te će najvjerojatnije nestati. Strategija konkurentske prednosti, kako naglašavaju Porter (1985) i Barney (1995), može se smatrati vrijednom i kao određeni ekonomski učinak tvrtke ili poduzeća. Sargent (2008) naglašava kako je konkurentska prednost sposobnost natjecatelja da pružajući više usluga i koristi kupcima ostvare više profita pa Barney (1991) s pravom ističe da je upravo globalizacija omogućila kompanijama da svoje unutarnje resurse izdvoje te ih pretvore u izvor konkurentske prednosti.

Prema mišljenju Daraboš (2015), konkurentske prednosti moguće je naći kako unutar poduzeća tako i u okolini u kojoj poduzeće djeluje. Veći dio konkurentskih prednosti, ako ih promatramo s aspekta održivosti, ogledaju se samo u privremenosti pa je generalna preporuka poduzećima, odnosno njihovom poslovanju, da umjesto isticanja isključivo i samo jedne konkurentske prednosti, pristupe razvoju više njih što ih uz dobre strateške odluke može dovesti do svekolike održive konkurentske prednosti. Iako, vrlo je važno napomenuti da se navedeno u današnjem turbulentnom konkurentskom okruženju sve teže ostvaruje (Vrdoljak-Raguž i sur., 2013). Iako imamo značajan broj istraživanja o konkurentskim prednostima na primjerima raznih veličina tvrtki i njihove poslovne orijentiranosti, utvrditi čimbenike koji dovode do konkurentske prednosti još uvijek predstavlja nimalo lak zadatak (Mukerjee, 2016). S aspekta konkurentske

prednosti, drugi značajan je taj što se to ne može lako promatrati, već se zaključak o tome može donijeti samo iz performansi koje ima tvrtka (Klein, 2002). Održavanjem vrhunske učinkovitosti tvrtke moguće je utvrditi uzroke koji su povezani s postizanjem konkurentske prednosti (Powell, 2001). Važno je naglasiti da samo pojedinačni faktor neće rezultirati postizanjem konkurentske prednosti već će se to moći postići kombinacijom različitih čimbenika što će dovesti do konkurentske prednosti (Mukerjee, 2016).

Porter (2008) ističe da postoje tri generičke strategije koje svaka tvrtka može primijeniti kako bi mogla ostvariti konkurentsku prednost, a to su: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranost, te naglašava velik broj određenih prednosti i slabosti koje svaka tvrtka može imati u odnosu na svoju konkurenciju. Uz to navodi da postoje dvije glavne vrste konkurentskih prednosti bitne za svaku tvrtku ili poduzeće, a one se javljaju u obliku niskih troškova i diferencijacije. Porter (2008) ističe da kroz strategiju troškovnog vodstva poduzeće želi biti lider u svojoj industriji po pitanju niskih troškova. Niski troškovi kojima poduzeće ostvaruje određenu troškovnu prednost putem jednakih ili nižih cijena u odnosu na svoje konkurente prerast će u više prinose. Međutim, bitno je naglasiti da glavni menadžer ne može zanemariti principe osnove diferencijacije jer ako se dogodi da kupci njegovog proizvoda budu taj proizvod smatrali u potpunosti neusporedivim s konkurentnim ili pak neprihvatljivim, menadžer će biti prisiljen značajno sniziti cijenu svog proizvoda ako želi ostvariti dobru prodaju i zaradu. To će uvelike neutralizirati cjelokupne njegove koristi koje je planirao imati od troškovne prednosti. Strategija diferencijacije, prema Porteru (2008), ne temelji se na nekoj realnoj razlici koja se može uočiti među konkurencijom već isključivo na opažanjima od strane kupca. Strategija fokusiranja javlja se u dvije glavne varijante i to u obliku fokusiranja na troškove i fokusiranja na diferencijaciju. Strategije niskih troškova i diferencijacije su u potrazi za konkurentskom prednosti u sklopu industrijskih segmenata dok se strategija fokusiranja usredotočuje na točno određeni uski segment (Porter, 2008).

Dakle, sukladno prethodno navedenom, jedna od glavnih konkurentskih prednosti jest cijena za koju, prema De Toni i sur. (2017), ne postoji jedinstveni način formiranja. Diferencijacija će prema Porteru (2008) omogućiti poduzeću da odredi najbolju cijenu i ostvari dodatnu dobit. Isto tako, diferencijacija će omogućiti da poduzeće proda i veću količinu proizvoda po unaprijed definiranoj cijeni ili će steći određene koristi koje su vrijedne za njega, a one se ogledaju u

većoj lojalnosti kupaca koje se događaju tijekom određenih cikličkih ili sezonskih padova prometa. Diferencijacija isto tako vodi i prema vrhunskom poslovanju poduzeća ili tvrtke pod uvjetom da definirana cijena uz određenu dodatnu dobit poduzeća premašuje sve troškove (Porter, 2008). Kada govorimo o donošenju odluka o cijenama, Monroe (2003) smatra da su upravo one jedna od ključnih odluka koje će izglasati i primijeniti menadžment poduzeća iz razloga što utječe na profitabilnost i povratak poduzeća među konkurente na tržištu. Zadatak formiranja cijena nije nimalo jednostavan za menadžera koji brine o toj zadaći jer oni moraju razumjeti kupca i njegovo percipiranje cijene i vrijednosti tog proizvoda te uz to uskladiti troškove, razmotriti ciljeve poduzeća kao i njegov trenutni položaj prema tržišnoj konkurenciji (Monroe, 2003; Hinterhuber i Liozu, 2014). Nagle i Holden (2003) govore o tri aspekta o kojima svako poduzeće mora voditi računa kada formira cijenu ukoliko želi postići optimalnu cijenu, a to su: trošak, konkurencija i kupci. Prema Hinterhuberu (2008) na profitabilnost poduzeća cijene imaju značajan i jak utjecaj, stoga se i strategije cijena znatno razlikuju između različitih sektora i tržišnih situacija u kojima se poduzeće nalazi.

Još jedna od najčešće spominjanih konkurentskih prednosti u literaturi je kvaliteta. Kvalitetu visoke razine u hotelijerstvu jako je teško postići zbog istovremenosti proizvodnje i konzumacije usluge ili proizvoda. Međutim, jako je važno težiti i biti predan postizanju visoke kvalitete jer će to gosti kao potrošači svakako znati cijiniti. Posebnost kvalitete usluge ogleda se kod malih i obiteljskih hotela koji su jako važni za njihovo poslovanje. Kapiki (2012a) ističe da je važno znati da poduzeća u ugostiteljstvu postaju sve svjesnija činjenice o važnosti kvalitete kao izvora konkurentskih prednosti. Kapiki (2012a) nadalje ističe da se koncept kvalitete široko raspravlja u upravljanju ugostiteljstvom, dok Hayes i sur. (2011) ističu da je kvaliteta usluge vrlo važan faktor u iskustvu svakog posjetitelja tijekom njegovog boravka. Mentzer i sur. (2000) ističu da konkurentska prednost općenito rečeno podrazumijeva da tvrtka ili poduzeće može imati samo jednu ili više sposobnosti ako ih se uspoređuje s konkurentima, a one su: niže cijene, veća kvaliteta, veća pouzdanost i kraće vrijeme isporuke. Stoga će ove sposobnosti doprinijeti poboljšanju ukupnog učinka poduzeća. Li i sur. (2006) tvrde da organizacija koja nudi isključivo visokokvalitetne proizvode može naplaćivati premijske cijene. Lakhal (2009) stoga ističe da kvaliteta ne utječe samo na ukupne performanse organizacije, već i na konkurentsku prednost svake organizacije.

Kvaliteta se danas promatra pod uvjetima jake globalne konkurencije i sve većih zahtjeva koje pred turističke organizacije stavljaju gosti te je ujedno postala glavni temelj za profitabilnost i opstanak svake turističke organizacije na tržištu (Uran i sur., 2011). Dvije glavne prednosti koje će hotel imati od visoke kvalitete ogledaju se u: konkurentnijem položaju na turističkom tržištu i boljem rezultatu u njegovom poslovanju (Gržinić, 2007). Kada se govori o malim hotelima, Milohnić i Gržinić (2010) ističu kako je moguće poboljšati konkurentske prednosti malih hotela na način da se osigura neprekidno praćenje stanja suvremenog tržišta uz prilagođavanje potrebama gostiju na način da se razina kvalitete treba podići na najvišu moguću razinu kroz:

- poticanje označavanja kvalitete u malim hotelima kako bi se gostima osiguralo dobivanje veće vrijednosti,
- povećanje sadašnje kvalitete usluga koje se nude u malim hotelima,
- osiguranje konkurentnosti s najboljim mediteranskim destinacijama s ciljem stvaranja visokog standarda kvalitete malih hotela i
- integriranje usluge smještaja u sustav kvalitete malih hotela.

Kvalitetu hotela najčešće u praksi identificiramo s brojem zvjezdica jer uglavnom hotel može prilikom postupka kategorizacije ostvariti od jedne do pet zvjezdica (Núñez-Serrano i sur., 2014), pa možemo reći da je način kategorizacije kroz broj zvjezdica zapravo i najčešći način kako se vrši segmentacija kupaca u hotelijerstvu (Dioko i sur., 2013). Na taj se način gostima daje informacija kakvu razinu kvalitete mogu očekivati jer će se veći broj zvjezdica smatrati većom razinom kvalitete (Abrate i sur. 2011).

Osim kvalitete, kao konkurentsku prednost u literaturi se spominje i inovativnost proizvoda. Karakteristika proizvoda u hotelijerstvu je da se ovdje proizvodi istovremeno proizvode i konzumiraju na licu mjesta u hotelu, restoranu, baru ili sl., dok su u ostalim industrijama proizvodnja i sama potrošnja precizno odvojeni u vremenu i prostoru. Inovativnost definiramo kao sposobnost tvrtke koja može u svoje redovito poslovanje organizacije uvesti nove procese, proizvode ili ideje (Hult i sur., 2004). Slično misle i Hosseini i sur. (2018) koji ističu da se inovacija može definirati kao uvođenje novih ili inovativnih metoda koje koristi tvrtka ili novih proizvoda koje ta tvrtka generira. Isto tako ističu da se inovacijom stvaraju novi proizvodi i procesi te da je inovacija možda i najvažniji izvor konkurentske prednosti. Oni smatraju da je inovacija proizvoda postupak proizvodnje novih proizvoda koji se od strane kupaca smatraju

vrijednim te će povećavati autoritet tvrtke pri formiranju budućih cijena na tržištu. Khin i sur. (2010) ističu da inovativni proizvod postaje gotovo presudna točka u bilo kojoj industriji, gdje će kupci putem inovativnosti proizvoda moći ostvariti koristi kroz tri dimenzije i to: kroz neke nove značajke, dizajn ili funkciju tog novog proizvoda. Stoga se inovativnost, prema Hurley i Hult (1998), tumači kao svojevrsna spremnost na promjene i kulturu unutar poduzeća koje mora biti otvoreno za nove ideje.

Inovativnost tvrtke sastoji se od kapaciteta i sposobnosti poduzeća koje će kroz inovativnost te potrebna znanja, vještine i sposobnosti iskoristiti mogućnosti koje su tvrtki lako dostupne na tržištu (Walsh i sur., 2011). Stoga će se, prema Li i sur. (2006), organizacije koje provode brze inovacije proizvoda moći naći na prvom mjestu te na taj način uživati u većem obimu tržišnog udjela i prodaje. Stoga se inovacija može za tvrtku smatrati centralnom aktivnošću u stvaranju konkurentske prednosti (Darroch i McNaughton, 2002). Kako bi turističke organizacije bile uspješne na međunarodnom turističkom tržištu, moraju moći gostima pružati uslugu i proizvod koji je raznovrstan, fleksibilan i inovativan te je na visokoj razini individualizacije (Tkalčić, 2009). Stoga je za stvaranje povoljnih uvjeta koji će doprinijeti postizanju konkurentskih prednosti u hotelijerstvu potrebno poticanje inovacija na svim razinama menadžmenta i u svim procesima koji se odvijaju u hotelskom poslovanju (Djoković, 2013).

Milohnić i Gržinić (2010) u svom istraživanju o malim hotelima u Hrvatskoj među top pet konkurentskih prednosti navode: 1. Obiteljsku atmosferu, gostoprimstvo i individualni pristup, 2. Mikrolokaciju objekta, 3. Kvalitetu usluge, 4. Kvalitetu osoblja i 5. Kvalitetu proizvoda. Hill i Jones (2007) govore kako konkurentska prednost poduzeća leži upravo u prepoznatljivosti njegovih određenih osobina i dimenzija jer na taj način može svojim kupcima ponuditi bolju uslugu. Tracey i sur. (1999) naglašavaju kako relevantna literatura pokazuje određenu konzistentnost upotrebe po pitanju identifikacije cijene/troškova, kvalitete, isporuke i fleksibilnost kao važne konkurentske sposobnosti.

U svojim istraživanjima Hosseini i sur. (2018) navode da tvrtka može uspostaviti i zadržati konkurentsku prednost kroz vrhunsku učinkovitost, kvalitetu, inovativnost i odgovornosti prema kupcu, dok Samaržija (2014) ističe da s aspekta upravljanja opskrbnim lancem poduzeće

može bazirati svoju strategiju diferencijacije na sljedećim faktorima: kvaliteta, pouzdanost isporuke, inovacije u proizvodnji te vrijeme isporuke na tržište. Li i sur. (2006) u sklopu svog istraživanja o utjecaju strateških praksi menadžmenta opskrbnog lanca na konkurentsku prednost i organizacijske učinke kao čimbenike konkurentskih prednosti ističu: cijenu/trošak, kvalitetu, pouzdanost isporuke, inovaciju proizvoda i vrijeme isporuke na tržište.

Kako bi hotelijerstvo u Hrvatskoj napravilo značajan zaokret, potrebno je u primjenu uvesti nove poslovne strategije kroz koje će se podići stupanj konkurentnosti na turbulentnom i nepredvidivom međunarodnom tržištu koje je podređeno svjetskim trendovima. S tim u svezi potrebno je tražiti nove načine i modele kako privući goste i podići kvalitetu koju primarno traže gosti. Samo na taj način moguće je postići konkurentsku prednost nad konkurencijom.

Koufteros i sur. (1997) opisuju i definiraju istraživački okvir za konkurentsku mogućnost kroz pet dimenzija i to: konkurentne cijene, premium cijene, vrijednost za kupca, pouzdana isporuka i proizvodne inovacije. Sukati i sur. (2012) su u svom istraživanju o opskrbnom lancu kao čimbenike konkurentskih prednosti poduzeća također primijenili: cijenu, kvalitetu, pouzdanost isporuke, vrijeme isporuke i inovaciju proizvoda. Stoga će se i u ovoj disertaciji, sukladno literaturi, kao tri glavna čimbenika konkurentskih prednosti primijeniti cijena, kvaliteta i inovacija proizvoda.

#### **4. PRIJEDLOG MODELA MENADŽMENTA OPSKRIBNOG LANCA KAO STRATEGIJE ZA POSTIZANJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Poslovno okruženje na globalnoj turističkoj razini hotelijerstva je izrazito konkurentno pa se slobodno može reći kako je poslovanje postavljeno na način da se jedan hotel natječe sa svima ostalima kao i svi hoteli samo s jednim. Ono što svi hoteli žele jest postići konkurentsku prednost u odnosu na ostale, a to će postići na način da što je više moguće izađu u susret svojim gostima hotela te da primjene neki novi oblik strategije. Tako će stvoriti preduvjet za pozitivno poslovanje i dugoročni opstanak na tržištu.

Stoga će se u nastavku analizirati dva bitna područja vezana uz definiranje predloženog menadžmenta opskrbnog lanca koji će se kroz empirijsko istraživanje primijeniti na malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske pa će se posebna pažnja posvetiti sljedećim glavnim tematskim jedinicama ovog poglavlja: 1) Polazišne osnove za definiranje modela istraživanja gdje će se dati teorijska podrška za kreiranje modela istraživanja i 2) Prikaz modela istraživanja i postavljenih istraživačkih hipoteza gdje će biti prikazan sam model istraživanja kao i sve hipoteze koje proizlaze iz istraživanja.

##### **4.1. POLAZIŠNE OSNOVE ZA DEFINIRANJE MODELA ISTRAŽIVANJA**

Ono što isto tako karakterizira globalno turističko tržište današnjice jest da hoteli imaju sve manje vremena za donošenje odluka i realizaciju ideja iz razloga što se razne informacije, iskustva gostiju, znanja kao i podaci izmjenjuju među konkurentima tolikom brzinom da je to dovelo do dramatičnih turbulencija na turističkom tržištu što je rezultiralo određenim promjenama u pristupu poslovanja hotela. Te promijene su utjecale na kreiranje sasvim novog pristupa u primjeni strategije hotela. Većina tradicionalnih pristupa strategiji više ne daju, u dovoljnoj mjeri, povoljne i očekivane učinke te se stoga pristupa nekim novim rješenjima koja će svakom hotelu omogućiti stabilno poslovanje barem na srednjoročni period.

S obzirom da je cilj hotela prema konkurenciji postići konkurentsku prednost, jedno od strateški novijih pristupa za postizanje konkurentske prednosti jest primjena kroz strategiju menadžmenta opskrbnog lanca. Najprije je potrebno utvrditi na koji način je moguće kroz određenu strategiju postići konkurentsku prednost, odnosno prikazati teorijsku podlogu za povezanost strategije i konkurentskih prednosti. Opskrbni lanac postao je iznimno važan i značajan te fokusiran na postizanje konkurentske prednosti u organizacijskom poslovanju bilo koje tvrtke na tržištu. Zato će se upravo kroz učinkovito upravljanje lancem opskrbe izgraditi i održati konkurentska prednost za proizvode i usluge koje poduzeće nudi (Sukati i sur., 2012). Stoga Sukati i sur. (2012a) isto tako ističu da upravljanje lancem opskrbe postaje sve važnije s aspekta konkurentnosti poslovanja pa tvrtke, da bi se mogle natjecati na razini opskrbnog lanca, moraju usvojiti odgovarajuću strategiju upravljanja opskrbnim lancem. U svom istraživanju Abdallah i sur. (2014) ističu kako upravljanje lancem opskrbe pozitivno utječe kako na uspješnost organizacije tako i na konkurentsku prednost. Sufian (2010) naglašava da je moguće postizanje konkurentske prednosti kao i boljih performansi tvrtke ukoliko strategija opskrbnog lanca podržava i poslovnu strategiju same tvrtke. Tvrtke, prema Sohel Rana i sur. (2015), upravo primjenjuju strategije opskrbnog lanca kao način povećanja njihovih performansi i postizanju dugoročnih ciljeva. Zbog toga Hines (2004) naglašava da tvrtke sve više usvajaju strategije za upravljanje integracijom svih aktivnosti u opskrbnom lancu s ciljem da se postignu konkurentske prednosti za opskrbni lanac same tvrtke. Potvrdu navedenom daju Handfield i Nichols (2002) koji ističu da će se upravo integracijom svih aktivnosti opskrbnog lanca postići održiva konkurentska prednost tvrtke, dok Li i sur. (2005) te Ketchen i sur. (2008) naglašavaju kako je najučinkovitiji alat za stjecanje konkurentske prednosti upravo menadžment opskrbnog lanca.

Menadžment opskrbnog lanca našao je svoju primjenu i u malim i srednjim poduzećima pa Thoo i sur. (2017) naglašavaju pogodnosti za mala i srednja poduzećima koje mogu ostvariti usvajanjem koncepta menadžmenta opskrbnog lanca te da im ujedno može pomoći pri postizanju konkurentskih prednosti. Zato za mala i srednja poduzeća menadžment opskrbnog lanca predstavlja efikasan način kako postići konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju. Kot (2018) govori o primjeni i važnosti primjene koncepta održivog menadžmenta opskrbnog lanca u malim i srednjim poduzećima, naglašavajući pritom da opskrbni lanac obuhvaća sve aspekte održivog razvoja.

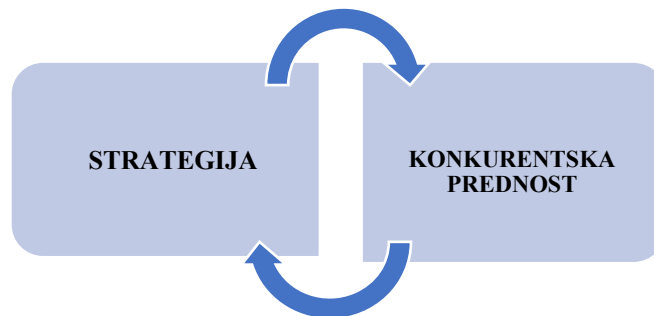


Kao glavni cilj upravljanja lancem opskrbe u malim i srednjim poduzećima Sorak i Dragić (2013) vide upravo kratkoročnu i dugoročnu učinkovitost i efektivnost navedenih poduzeća, dok Thakkar i sur. (2009) smatraju da primjena menadžmenta opskrbnog lanca može pomoći malim i srednjim poduzećima da uravnoteže troškove i vremenska ograničenja ukoliko ga primjene na inovativan način u odnosu na druga mala i srednja poduzeća. Upravo zato Thoo i sur. (2012) smatraju kako mala i srednja poduzeća mogu prepoznati strateške izazove i mogućnosti kroz primjenu menadžmenta opskrbnog lanca u njihovom poslovanju. Mala i srednja poduzeća usredotočuju uglavnom svoje aktivnosti na specifičnu tržišnu nišu u lancu opskrbe, a nju će postići, prije svega, posredstvom svojih jedinstvenih kompetencija pa će se na taj način natjecati unutar opskrbnog lanca s ciljem dobivanja konkurentnih pozicija u uvjetima niskih cijena i/ili dodane vrijednosti kao što su novi proizvod ili nova usluga (Levy i sur., 2001).

Raghavendra i Nijaguna (2015) ističu opskrbni lanac kao važan element hotelske i ugostiteljske industrije. Menadžment opskrbnog lanca u današnjem poslovanju modernog hotelskog poduzeća predstavlja nezaobilazan proces pa Zhang i sur. (2009) ističu da su istraživanja opskrbnog lanca u turizmu kao i u ugostiteljstvu (Jenkins i sur., 2015) nedostatna. Bez odgovarajuće strategije, kratkoročne odluke tvrtke bit će u nesrazmjeru sa svojim dugoročnim ciljevima (Brown i Blackmon, 2005), a jedan od ciljeva u hotelijerstvu je svakako i postizanje konkurentske prednosti hotela nad konkurencijom. S obzirom da je konkurencija među hotelima svakim danom sve izraženija, samo jedan krivi strateški potez povećava rizik za gubitak prednosti nad konkurencijom. Mnoge tvrtke u hotelijerstvu pokušavaju postići i zadržati konkurentsku prednost nad drugom tvrtkom. Stoga Bawa (2014) ističe kako hotelske tvrtke pokušavaju usvojiti prakse upravljanja lancem opskrbe kako bi osigurale svoj opstanak na globalnom turističkom tržištu. Stoga se u nastavku pristupilo definiranju teorijske podloge za model iz istraživanja.

Prema Mukerjee (2016) postoji značajna i jaka povezanost između strategije i konkurentskih prednosti, dok Aharoni (1993) ističe kako se može reći da je strategija sredstvo kojim poduzeće stječe konkurentsku prednost, što je vidljivo u njihovoj međusobno povezanosti iz Sheme 21.

Shema 21.: Prikaz povezanosti strategije i konkurentskih prednosti



Izvor: Vlastita izrada doktoranda

Upravljanje lancem opskrbe predstavlja samu jezgru konkurentske prednosti svake organizacije, a bez njega, smatraju Jenkins i sur. (2015), hotelijerstvo i ugostiteljstvo ne bi mogli funkcionirati. Kao glavni temelj za postizanje konkurencije u hotelijerstvu Raghavendra i Nijaguna (2015) ističu upravo razvoj upravljanja opskrbnim lancem. Zato će način na koji će poduzeće upravljati svojom strategijom imati snažan utjecaj na njegovu konkurentsku prednost. Baymout (2015) naglašava da upravljanje opskrbnim lancem u malim i srednjim poduzećima uvelike pomaže njihovoj agilnosti i ekonomičnosti na način da integrira procese različitih partnera na sve tri razine: strateškoj, taktičkoj i operativnoj. Stoga, bit uspješne implementacije strategije nekog hotela jest da obavlja poslovne aktivnosti na način koji se značajno razlikuje od drugog hotelskog poduzeća. Dakle, jedan od temeljnih aspekata kako postići konkurentsku prednost u hotelijerstvu jest da se hotel usredotoči na činjenje stvari na specifičan i jedinstven način koji će se razlikovati od drugih njemu konkurentskih hotela kroz primjenu strategije menadžmenta opskrbnog lanca. To je moguće vidjeti iz Sheme 22.

Shema 22.: Prikaz teorijske osnove za postizanje konkurentskih prednosti malih hotela



Izvor: Vlastita izrada doktoranda

Koncept primjene menadžmenta opskrbnog lanca ili pojedinih elemenata menadžmenta opskrbnog lanca je uspješno istražen u drvnoj (Sanchez-Gomez, 2011; Samaržija, 2014; Zekić i Samaržija, 2017) i automobilsko industriji (González-Benito i sur., 2013), turizmu (Alford, 2005; Harewood, 2008; Sigala, 2008; Gengswari i sur., 2011; Zhang i sur., 2009; Guo i He, 2012; Arifin i sur., 2019), ugostiteljstvu (Sethu, 2007; Raghavendra i Nijaguna, 2015; Xu i Gursay, 2015) te hotelijerstvu (Fantazy i sur., 2010; Akkarangoon, 2010; Odoom, 2012; Clement, 2013; Țigu i Călărețu, 2013; Shi i Liao, 2013; Bawa, 2014; Vencataya i sur., 2016; Arifin i sur., 2019). Smart (2008) pak naglašava važnost činjenice da je postupno opskrbni lanac transformiran iz primarno operativne aktivnosti i distribucije na razinu strateškog koncepta koji obuhvaća brojne funkcije pa je stoga važno prikazati i prednosti koje sa sobom nosi primjena menadžmenta opskrbnog lanca (MOL-a) za neki hotel, a ona se manifestira kroz nekoliko prednosti:

- **Prva prednost** podrazumijeva agilnost, fleksibilnost i ekonomičnost poslovanja hotela ukoliko poslovna strategija hotela bude usklađena i koordinirana sa strategijom menadžmenta opskrbnog lanca hotela.
- **Druga prednost** dovodi do uravnoteženosti i smanjenja svih troškova što je jako bitan čimbenik u poslovanju svakog hotela. Isto tako pomaže i procijeniti, te u isto vrijeme i poboljšati, postupak same prodaje hotelskog proizvoda ili usluge jer velik dio sredstava možemo uštedjeti za buduće razdoblje poslovanja hotela.
- **Treća**, ujedno i prednost koja oduzima najviše vremena menadžerima hotela, jest poboljšanje upravljanjem, brzinom i protokom informacija o raznim rezervacijama, zahtjevima i narudžbama, neovisno dolaze li od strane gostiju hotela ili dobavljača. Tu je zapravo hotelski menadžer stavljen pred izazov i pothvat učinkovitoga upravljanja MOL-om hotela kojim upravlja.
- **Četvrta prednost** se ogleda u činjenici da dobavljač i hotel imaju zajedničkih koristi od dobro uspostavljenog sustava upravljanja lancem opskrbe pa će njihov odnos postati snažniji zbog profesionalnog i učinkovitog upravljanja nabavom. Ta strateška odluka hotela može suziti krug na nekoliko ključnih i pouzdanih dobavljača, umjesto skupe i prevelike baze dobavljača koja može usporiti i zakomplicirati poslovanje hotela.
- **Peta prednost** ogleda se kroz činjenicu da hotel, ukoliko uspješno implementira i integrira proces menadžmenta opskrbnog lanca na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini, može postići konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju, što predstavlja jedan od glavnih ciljeva menadžmenta hotela.

Sukladno teorijskoj povezanosti strategije i konkurentskih prednosti, brojnim primjenama MOL-a u raznim industrijama kako u ugostiteljstvu i turizmu, tako i u hotelijerstvu, shvaćanju koncepta MOL-a kao značajne strategije te raznim prednostima MOL-a u hotelu, moguće je u sljedećem potpoglavlju predložiti i prikazati model putem kojeg se primjenjuje menadžment opskrbnog lanca za male hotele Jadranske regije Republike Hrvatske.

#### **4.2. PRIKAZ MODELA ISTRAŽIVANJA I POSTAVLJENIH ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA**

Centralni dio doktorske disertacije je prikaz modela i rezultata istraživanja. U ovom potpoglavlju će se stoga prikazati konceptijski model za provođenje empirijskog istraživanja sastavljen od sedam varijabli. Tri su nezavisne, a četiri zavisne. Za lakše razumijevanje slijedi teorijski okvir koji objašnjava veze između varijabli menadžmenta opskrbnog lanca (MOL).

Kako bi se mogle implementirati strateške prakse MOL-a, one trebaju biti pod utjecajem određene pokretačke snage MOL-a (Samaržija, 2014) kao što je suradnja s partnerima. Li (2002) naglašava kako će, bez dobre suradnje s partnerima, primjena praksi menadžmenta opskrbnog lanca pred menadžere i njihova poduzeća postavljati teške upravljačke izazove. Handfield i Nichols (1999) zaključuju kako će bez uspostavljanja učinkovite suradnje s partnerima, koja se mora prije svega bazirati na povjerenju, cjelokupan napor oko aktivnosti koja je fokusirana prema upravljanju cjelokupnim tokovima informacija i materijala u opskrbnom lancu izostati. Boddy i sur. (2000) ističu kako nedostatak zajedničke vizije pri suradnji značajno utječe na suradnju. Prilikom održavanja poslovne suradnje jako je bitna uzajamna komunikacija svih dionika poslovanja. Gummesson (2008) navodi da se međusobni odnos, tj. suradnja između hotela i gosta može prikazati kao tipični dinamički odnos kupac-prodavač. Razvoj suradnje između hotela i cijele mreže njegovih suradnika su jako važne za hotelsko poslovanje (Dlačić i sur., 2018). Gules i sur. (2009) ističu da unutar lanca opskrbe turizmom odnos kupca i dobavljača čini prvu fazu lanca opskrbe i predstavlja presudni značaj za uspjeh lanca. Upravljanje odnosima s dobavljačima, prema Miočević (2011), predstavlja zapravo zrcalni odraz procesa koji se događa pri upravljanju odnosima s kupcima. Zato Morgan i Hunt (1994) ističu da je upravo suradnja s kupcima i partnerstvo s dobavljačima jedan od

ključnih tipova partnerstva, tj. suradnje. Suradnja s partnerima stoga predstavlja prvu varijablu predloženog modela.

Sljedeća varijabla u predloženom modelu su karakteristike hotela koji su istražili Dominic i Theuvsen (2015) s posebnim naglaskom na dob, veličinu i formalni status tvrtke koji značajno utječu na strateške prakse, dok Heyder i Theuvsen (2008) spominju veličinu hotela, a Fajnzylber i sur. (2006) navode starosni vijek tvrtke i iskustvo menadžera. Uz veličinu hotela i hotelski menadžment kao karakteristike hotela, Bordean i Borza (2014) ističu kao karakteristiku i kategoriju hotela, dok Claver-Cortez i sur. (2007) u svom istraživanju kao strateške varijable hotela spominju veličinu, tip i kategoriju. Bresciani i sur. (2015) te Zupan Korže i Sibila Lebe (2019) također u svojim istraživanjima za karakteristike hotela koriste broj raspoloživih soba koje odražavaju veličinu hotela te broj zvjezdica koje ima hotel, a koje odražavaju kategoriju. Iako se u literaturi navode još neke karakteristike tvrtke, prethodno navedene najčešće se spominju.

Nakon toga, slijedi varijabla informacijske tehnologije koja, prema Alvarez (1994), Chizzo (1998) te Humphreys i sur. (2001), podrazumijeva da veća primjena informacijske tehnologije omogućuje primjenu strateških praksi. Prema Yücesan (2007) web tehnologije imaju značajan utjecaj na strategije lanca opskrbe, stoga Sanders i Premus (2011) ističu kako tvrtke koje koriste informacijsku tehnologiju u većoj mjeri postižu veće operativne koristi unutar opskrbnog lanca kroz smanjenje troškova i vrijeme ciklusa. Ulaganje u informacijsku tehnologiju od strane svih dionika lanca opskrbe postat će, prema Corsten i Kumar (2005) i Zhou (2009), strateški poticaj za postizanje transparentnijeg opskrbnog lanca. Stoga Bayraktar i sur. (2009) ističu kako većina tvrtki sve više primjenjuje informacijsku tehnologiju u praksi upravljanja lancem opskrbe s ciljem poboljšanja učinkovitosti na globalnim konkurentnim tržištima. Primjena informacijske tehnologije u hotelijerstvu je iznimno bitna jer učinkovito poslovanje hotela ovisi o razvoju i praćenju trendova novih tehnologija. Informacijska tehnologija značajno utječe na gotovo sve čimbenike u menadžmentu opskrbnog lanca te je kao takva najviše utjecala i na njegov razvoj.

Nadalje, i teoretski i empirijski dokazi daju potporu utjecaju praksi strateškog upravljanja na performanse sustava organizacije (Ali i Qun, 2017). Prakse menadžmenta opskrbnog lanca, kao četvrta varijabla, utječu na performanse menadžmenta opskrbnog lanca koje predstavljaju petu varijablu u modelu, a njihov odnos istraživali su Njuguna i Moronge (2019), Al-Madi (2017), Reza Abdi i sur. (2017), Sopa i Kwasira (2016), Maroa i Muturi (2015), Spina i sur. (2014), Ibrahim i Hamid (2014) i Jarrell (1998). Prakse menadžmenta opskrbnog lanca pozitivno utječu na performanse tvrtke (Spina i sur., 2014) i imaju značajan doprinos (Li i sur., 2006), za razliku od nekih prethodnih istraživanja (Narasimhan i Jayaram, 1998; Tan i sur., 1998) koja nisu pokazala postojanje nekog neposrednog učinka strateških praksi na performanse. Prakse MOL-a podrazumijevaju zapravo određeni skup organizacijskih aktivnosti koje tvrtka poduzima pri upravljanju opskrbnim lancem na učinkovit način. Stoga, može se izvesti zaključak kako dobro vođen i izvršen opskrbni lanac direktno vodi ka poboljšanju performansi tvrtke. Možemo zato reći kako će dobre performanse moći osigurati hotelu konkurentske prednosti.

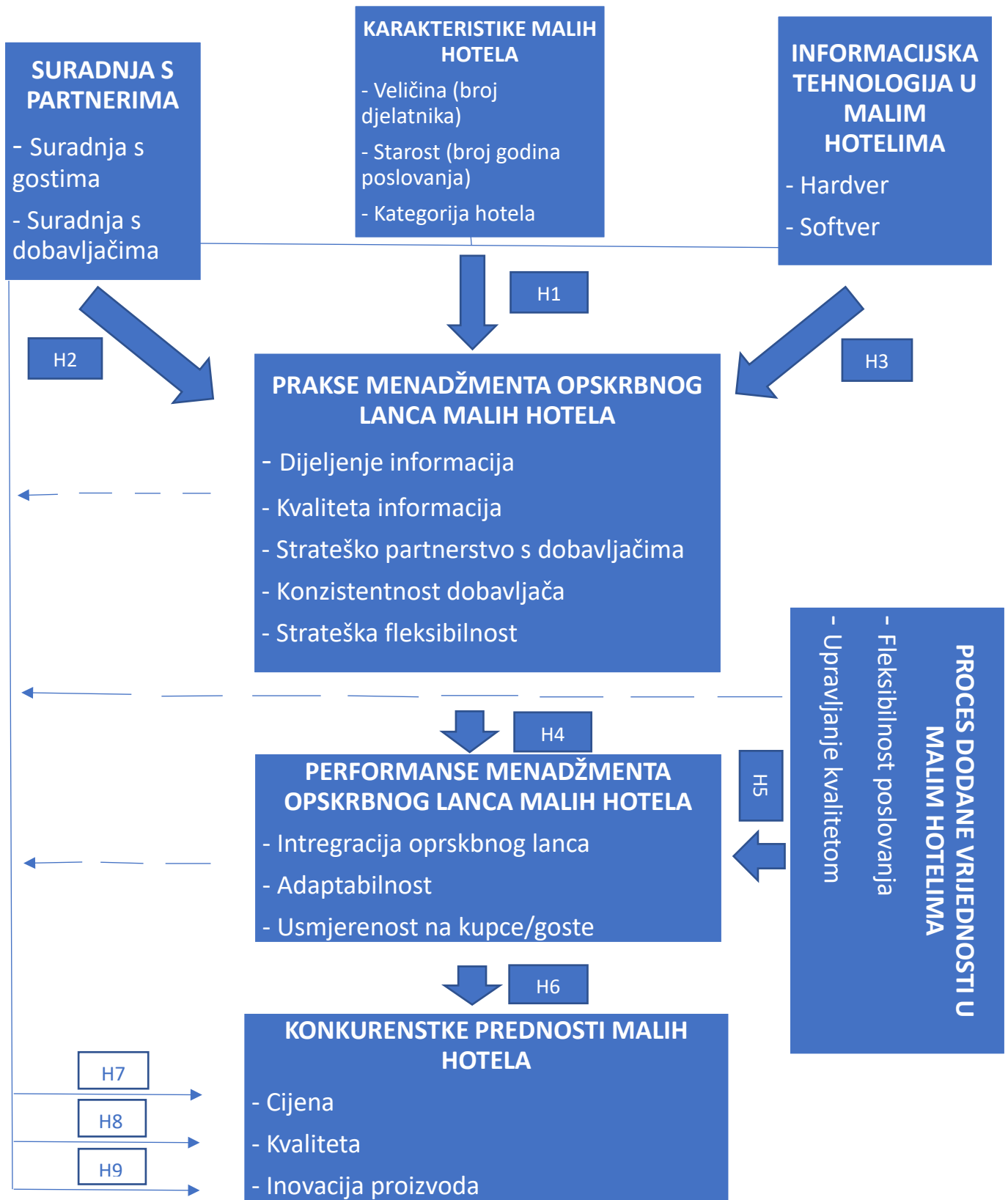
Zatim je dodana varijabla proces dodane vrijednosti koji po literaturi utječe na performanse na način da se, dodajući proizvodne ili uslužne korake, na postojeći proizvod/uslugu, percepcija vrijednosti postojećeg proizvoda/usluge povećava (Bishop, 1990), a ujedno i kvaliteta proizvoda (Clyde, 1998). Značaj procesa dodavanja vrijednosti za koncept menadžmenta opskrbnog lanca prepoznali su Bishop (1990), Bowersox i sur. (2007), Samaržija (2014) i Zekić i Samaržija (2017). Lukić (2015) ističe da se u posljednje vrijeme sve više povezuje i proučava koncept dodatne vrijednosti u sklopu globalnog lanca vrijednosti. Samaržija (2014) ističe kako procesi kojima se dodaje vrijednost mogu uvelike rezultirati time da će se stvoriti novi proizvod ili unaprijediti već postojeći. Bishop (1990) dodatnu vrijednost definira kao svojevrсно poduzimanje proizvodnih aktivnosti i/ili servisnih aktivnosti koje će krajnji kupac percipirati kao povećanu stečenu vrijednost. Kako bi dodatna ponuda bila uspješna, Atasu i Souza (2011) ističu da se kupcima mora jamčiti i osigurati povećanje s aspekta kvalitete proizvoda prema originalnom proizvodu i njegovoj kvaliteti. Sadler (2007) navodi da se sustav mjerenja performansi poduzeća temelji na sustavu dodane vrijednosti za kupce, dok Lukić (2015) u svom istraživanju analize faktora dodatne vrijednosti, kao značajnog pokazatelja učinkovitosti poslovanja, ističe kako učinkovito upravljanje dodatnom vrijednošću znatno pridonosi unaprjeđenju ukupnih performansi distribucijskog sektora. Santos i sur. (2001) istražuju vezu dodavanja vrijednosti u proces mjerenja performansi kroz dinamički sistem i multikriterijsku analizu, dok Riratanaphong i van der Voordt (2015) uspoređuju složeni odnos između

promjene na radnom mjestu, dodane vrijednosti i organizacijske uspješnosti, tj. performansi. U turizmu i hotelijerstvu dodavanje nove vrijednosti postojećem proizvodu ili usluzi za gosta ključno je za postizanje konkurentske prednosti.

Naposljetku, dodana je i varijabla konkurentske prednosti na koju utječu performanse menadžmenta opskrbnog lanca na način da organizacija s dobrim setom performansi može stvoriti poduzeće s konkurentskom prednošću (Beamon, 1999; Li, 2002), a ujedno zadržati i postojeće kupce prema drugoj konkurenciji (Samaržija, 2014; Zekić i Samaržija, 2017) te stvoriti i zadržati dobru poziciju prema ostalim konkurenatima (Porter, 1985; McGinnis i Vallopra, 1999). Porter (1980) kao glavni i najvažniji cilj svake tvrtke i poduzeća ističe postizanje konkurentske prednosti. Ma (2000) istražuje odnose između konkurentske prednosti i učinka tvrtke, tj. performansi. Kim i Oh (2004) naglašavaju da ukoliko tvrtka ili poduzeće ne postigne konkurentsku prednost, neće imati ekonomskih ni drugih razloga za opstanak na globalnom turbulentnom tržištu pa najvjerojatnije neće moći ni egzistirati. Phillips (1999) u svom istraživanju ističe kako sustav mjerenja performansi može pružiti konkurentsku prednost, stoga s razlogom Hossain i sur. (2021) ističu kako će ishodi održive konkurentske prednosti pomoći pri dugoročnom opstanku hotela na turističkom tržištu.

Iako je za bilo koju organizaciju, tvrtku ili poduzeće teško postići, a još teže održati konkurentsku prednost, jako je bitno implementirati odgovarajuću strategiju koju konkurencija nije do sad primijenila ili je ne primjenjuje. To je jedini siguran i učinkovit put ka postizanju konkurentske prednosti. Nakon prikaza i elaboracije teorijskih postavki modela u nastavku slijedi Shema 23. gdje je prikazan predloženi model menadžmenta opskrbnog lanca u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske sa svim svojim elementima.

Schema 23: Predloženi konceptijski model sukladno teorijskim postavkama iz literature



Izvor: Izradio doktorand



Koncepcijski model sastoji se od sedam konstrukata/varijabli i prati slijed faza procesa menadžmenta opskrbnog lanca. Svaki od konstrukata, tj. varijabli ima određeni broj čimbenika kojima dokazuje varijablu, a koji su svoju primjenu već našli u teoriji. Strelice u modelu ne upućuju na kauzalnost odnosa između varijabli, neovisno o teorijskim postavkama, jer korelacijske studije ne mogu dati odgovor na kauzalnost, tj. ne mogu se interpretirati u terminima kauzalnosti. Isprekidane strelice ukazuju na potencijalni djelomični ili potpuni medijacijski efekt pojedinih varijabli. Nadalje, hipoteze su formirane uzročno-posljedično i na način da ne ukazuju na kauzalnost nego predikciju doprinosa jer ovo nije eksperiment nego znanstveni rad pa se ne može utvrditi direktan utjecaj jedne varijable na drugu.

Koncepcijski model uključuje sljedeće konstrukte i čimbenike koji su već korišteni u literaturi:

- 1. Karakteristike malih hotela** (čimbenici: godina početka poslovanja hotela - broj godina hotela, kategorija hotela i veličina hotela kojeg odražava broj djelatnika hotela),
- 2. Suradnja s partnerima malih hotela** (čimbenici: suradnja s gostima i suradnja s dobavljačima),
- 3. Primjena informacijske tehnologije u malim hotelima** (čimbenici: hardver i softver),
- 4. Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela** (čimbenici: dijeljenje informacija, kvaliteta informacija, strateški odnos s dobavljačima, konzistentnost dobavljača i strateška fleksibilnost),
- 5. Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela** (čimbenici: integracija opskrbnog lanca, adaptabilnost i usmjerenost na kupca/gosta),
- 6. Proces dodane vrijednosti u malim hotelima** (čimbenici: fleksibilnost poslovanja i upravljanje kvalitetom),
- 7. Konkurentске prednosti malih hotela** (čimbenici: cijena, kvaliteta i inovacija proizvoda).

Stoga je u svrhu dokazivanja u nastavku postavljena **glavna hipoteza (G. H.)** koja glasi:

**(G. H.) Primjenom modela menadžmenta opskrbnog lanca u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske može se predvidjeti postizanje konkurentskih prednosti.**

Isto tako u svrhu dokazivanja glavne hipoteze postavljene su i određene **pomoćne hipoteze:**

**(H. 1.):** Pretpostavlja se da će određene karakteristike malih hotela biti pozitivno povezane sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 2.):** Pretpostavlja se da će suradnja s partnerima malih hotela biti pozitivno povezana sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 3.):** Pretpostavlja se da će informacijske tehnologije u malim hotelima biti pozitivno povezane sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 4.):** Pretpostavlja se da će strateške prakse malih hotela biti pozitivno povezane sa performansama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 5.):** Pretpostavlja se da će proces dodane vrijednosti malih hotela biti pozitivno povezan sa performansama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 6.):** Pretpostavlja se da će performanse menadžmenta opskrbnog lanca biti pozitivno povezane sa konkurentskim prednostima malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 7):** Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca, dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za cijenu kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 8):** Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca, dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za kvalitetu kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

**(H. 9):** Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca, dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

Nakon definiranja polazišnih osnova za postavljanje istraživačkog modela i cjelovitog prikaza predloženog modela, glavne i pomoćnih hipoteza, logički nastavak je testiranje predloženog modela i prikaz svih rezultata koji su dobiveni empirijskim istraživanjem. To je prikazano u sljedećem poglavlju.

## **5. TESTIRANJE PREDLOŽENOG MODELA MENADŽMENTA OPSKRBNOG LANCA NA PRIMJERU MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Ovo poglavlje u nastavku donosi analizu dva bitna područja vezana uz definiranje predloženog menadžmenta opskrbnog lanca koji će se kroz empirijsko istraživanje primijeniti na malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske pa će se posebna pažnja posvetiti sljedećim glavnim tematskim jedinicama ovog poglavlja: 1) Istraživački postupak za testiranje modela istraživanja gdje će biti prikazan istraživački obrazac, proces prikupljanja i obrade podataka te analiza uzorka iz empirijskog istraživanja i 2) Analiza i interpretacija rezultata empirijskog istraživanja na primjeru malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

### **5.1. ISTRAŽIVAČKI POSTUPAK ZA TESTIRANJE MODELA**

Testiranje predloženog modela svakako predstavlja najbitniji dio doktorske disertacije. Podaci koji su dobiveni istraživanjem, a provedeni su na određenom uzorku malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske anketnim upitnikom obrađeni su adekvatnim statističkim metodama koji se inače koriste u društvenim znanostima kao što su ekonomija, sociologija, psihologija i sl. Ono što je bitno naglasiti jest da će upravo rezultati ovog istraživanja uz dokazivanje glavne i svih pomoćnih hipoteza, prikaz znanstvenih i stručnih implikacija te uz analizu određenih ograničenja koja su proizišla iz ovog istraživanja, biti svojevrsne smjernice znanstvenicima za neka druga i buduća istraživanja.

#### **5.1.1. Odabir obrasca za empirijsko istraživanje**

Odabir kvalitetnog obrasca za istraživanje vrlo je važan za provođenje kvalitetnog empirijskog istraživanja. Primijenjeni instrument istraživanja sastavljen je sukladno spoznajama koje su dostupne u literaturi o primjeni modela menadžmenta opskrbnog lanca i to kroz teorijska promišljanja ili ograničenja koja proizlaze iz prijašnjih empirijskih istraživanja. Instrument istraživanja usklađen je i s ciljevima istraživanja. Zbog većeg broja čimbenika koje se

istraživanjem želi obuhvatiti i broja obuhvaćenih razina ispitanika unutar pojedinog poduzeća, izbor anketnog upitnika smatrao se najprikladnijim mjernim instrumentom za ovo istraživanje.

Upitnik se sastoji od ukupno 72 pitanja, a svaka varijabla ima zasebni broj tvrdnji u upitniku. Tvrdnje za varijable „suradnja s gostima u malim hotelima“ i „suradnja s dobavljačima u malim hotelima“ djelomično su preuzete, prevedene i prilagođene prema Mogire (2011) i Sanchez Gomez (2011), za varijablu „informacijska tehnologija u malim hotelima“ djelomično preuzete, prevedene i prilagođene prema Chevers (2015), za varijablu „prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela“ i „performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela“ su preuzete, prevedene i prilagođene prema Li (2002), za varijablu „proces dodane vrijednosti u malim hotelima“ djelomično preuzete, prevedene i prilagođene prema Sanchez Gomez (2011), dok su za varijablu „konkurentske prednosti malih hotela“ tvrdnje djelomično preuzete, prevedene i prilagođene prema Bergin-Seers (2006), Li (2002) i Wijetunge (2016). Uz navedeno je ispitanicima bilo ponuđeno i 16 pitanja deskriptivne statistike odabrane od strane doktoranda.

U siječnju 2019. godine potvrđena je konačna verzija upitnika za istraživanje. Na kraju upitnika ispitanicima je sukladno GDPR-u, tj. općoj Uredba o zaštiti osobnih podataka (SL EU L119), bila ponuđena privola za istraživanje koja sadrži sljedeći tekst: “Suglasan/a sam da se podatci dobiveni ovim anketnim upitnikom zajedno sa ostalim podacima iz ovog upitnika koriste, obrađuju i prezentiraju kao grupni podatci samo u svrhu pisanja, objave i prezentacije doktorske disertacije i znanstvenih radova.” U nastavku će biti prikazan opis te način prikupljanja i obrade podataka uz analizu uzorka iz empirijskog istraživanja koje se provodilo putem upitnika koji je ispitanicima poslan putem elektroničke pošte.

### **5.1.2. Prikaz opisa prikupljanja i obrade podataka te analize uzorka iz empirijskog istraživanja**

Istraživanje je započelo 7. veljače 2019., a trajalo je do 5. ožujka 2019. godine. Lista s kontaktima hotela preuzeta je sa službenih mrežnih stranica Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela u Hrvatskoj, a ostatak pretragom raznih tražilica na mrežnim stranicama (npr. Google, Booking.com itd.). Telefonskim putem kontaktirani su hoteli do 100 soba jer se, prema

Baker i sur. (2000), Pivčević (2009), Ivanović i sur. (2013) te Anawade i Bendale (2015), hoteli do tog broja soba smatraju malim hotelima te je iz razloga većeg broja anketnih upitnika uzeta ta brojka. Svim malim hotelima je nakon telefonskog razgovora i prihvaćanja sudjelovanja u anketi prosljeđen anonimni anketni upitnik putem elektroničke pošte na službenu ili privatnu elektroničku adresu, ovisno o napatku iz hotela.

Ukupno je bilo 346 poslanih anketa na ukupno 523 mala hotela do 100 soba u Republici Hrvatskoj (podaci Ministarstva turizma od 7. 3. 2019.), što predstavlja obuhvaćen uzorak od 66,157% svih malih hotela u Republici Hrvatskoj. U Jadranskoj regiji je od ukupno 380 malih hotela poslano 254 upitnika, što predstavlja 66,842% u istraživanje uključenih hotela u toj regiji, dok je od 143 mala hotela u Kontinentalnoj regiji Republike Hrvatske ukupno uključen 91 hotel, što predstavlja stopu od 63,636 % malih hotela. Od 346 poslanih upitnika povratno je dobiven 171 upitnik. Od 171 dobivenog upitnika 2 upitnika su bila iz hotela koji su u međuvremenu povećali kapacitet (iznad 100 soba) pa su, kako su odstupali od zadanih relevantnih uvjeta, isključeni iz uzorka, konačni je uzorak sveden na 169 jedinica, što predstavlja povratnu stopu od 48,844 %. Nadalje, od 254 poslana upitnika malim hotelima do 100 soba u Jadranskoj regiji Republike Hrvatske, dobiveno je 129 odgovora, što predstavlja 50,787% dobivenih rezultata, dok je od 91 poslanog upitnika u Kontinentalnoj regiji Republike Hrvatske dobiven povrat od 43,956 % ili 40 dobivenih upitnika.

Sudionici u ovom istraživanju procjenjivali su primjenjivost pojedinih tvrdnji iz Upitnika na 5-stupanjskoj skali, od 1 – ne primjenjujemo, 2 – vrlo malo primjenjujemo, 3 – osrednje primjenjujemo, 4 – u većoj mjeri primjenjujemo i 5 – kontinuirano primjenjujemo. Od sudionika su prikupljeni i odgovori vezani uz neke opće karakteristike hotela: kategorija hotela, županija u kojoj je pozicioniran hotel, broj soba u hotelu, broj zaposlenika, godina početka poslovanja hotela. Također su prikupljeni i podaci o sociodemografskim karakteristikama sudionika u istraživanju: spol, dob, stupanj obrazovanja, područje obrazovanja, trenutna radna pozicija sudionika u hotelu i godine radnog iskustva u hotelijerstvu/turizmu.

S obzirom da svako empirijsko istraživanje ima neke svoje specifičnosti, jako je važno istaknuti sljedeće:

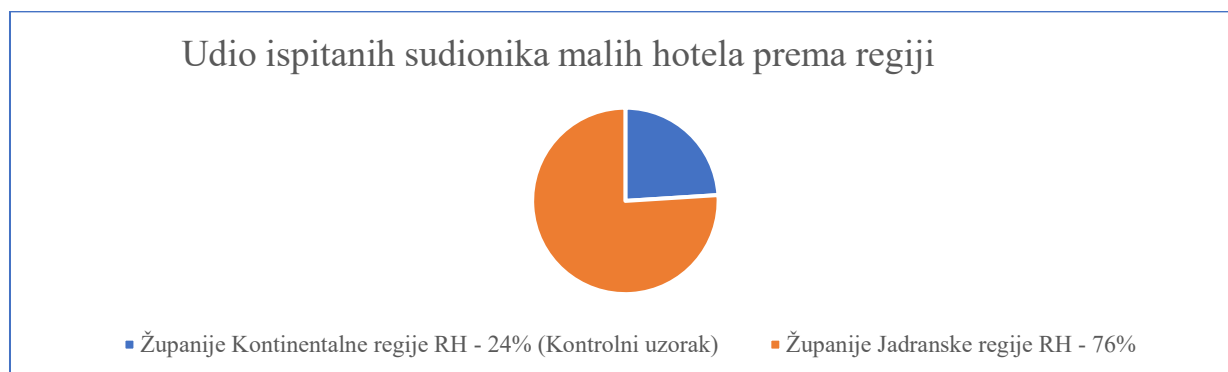
1. Zbog neprikladnog omjera varijabli i broja sudionika te zbog toga što ovaj rad nije dijagnostički nego isključivo istraživački, smatramo da bi bilo prihvatljivo uzeti nešto blaže kriterije za procjenu značajnosti dobivenih rezultata (umjesto uobičajenih  $p=0.05$  do približno  $p=0.08$ ). Ipak, rezultati čija značajnost je procjenjiva na razini rizika višoj od  $p=0.05$  će se interpretirati kao tendencije.
2. Samo je provjera nekih parametrijskih karakteristika upitnika (faktorske analize i testiranje unutarnje homogenosti subskala-item analize) rađena na većem uzorku, odnosno, uključivale su sudionike iz malih hotela cijele Republike Hrvatske ( $N=169$ ), odnosno bili su uključeni mali hoteli do 100 soba u Kontinentalnoj regiji Republike Hrvatske (kontrolni uzorak) kao i mali hoteli u Jadranskoj regiji Republike Hrvatske, dok su daljnje analize (korelacijska i regresijska) rađene samo na uzorku isključivo malih hotela iz Jadranske regije Republike Hrvatske ( $N=129$ ).
3. Ovo empirijsko istraživanje je obrađeno u programu STATISTIKA 13.5.

U nastavku slijedi prikaz odabranih karakteristika hotela iz istraživanja kao i prikaz odabranih karakteristika sudionika koji su sudjelovali u ovom istraživanju. Ova dva tipa karakteristika daju uvid u određene specifičnosti hotela te sociodemografske karakteristike sudionika iz provedenog istraživanja.

#### **5.1.2.1. Prikaz odabranih karakteristika hotela iz istraživanja**

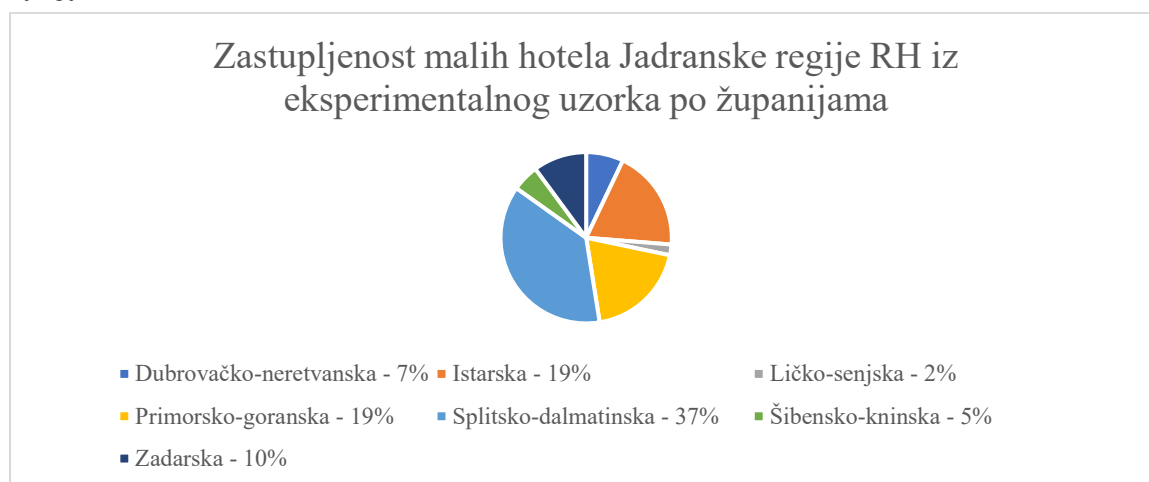
Kao prva karakteristika hotela iz Grafikona 1. je zastupljenost hotela iz Kontinentalne i Jadranske regije u cjelokupnom uzorku. Hotela iz Kontinentalne regije Republike Hrvatske je bilo  $N=40$  ili 24%, a ovaj dio hotela koristio se prije svega za eksploatornu faktorsku analizu i item analizu, dok je isti izostavljen u ostalim statističkim analizama i izračunima. Uzorak na kojem su se radile ostale statističke analize, a odnosi se na hotele iz Jadranske regije Republike Hrvatske iznosio je  $N=129$ .

Grafikon 1.: Prikaz udjela ispitanih sudionika u malim hotelima prema regiji



Izvor: Istraživanje doktoranda

Grafikon 2.: Prikaz zastupljenosti ispitanih sudionika iz malih hotela iz Jadranske regije Republike Hrvatske s obzirom na pojedine županije u toj regiji

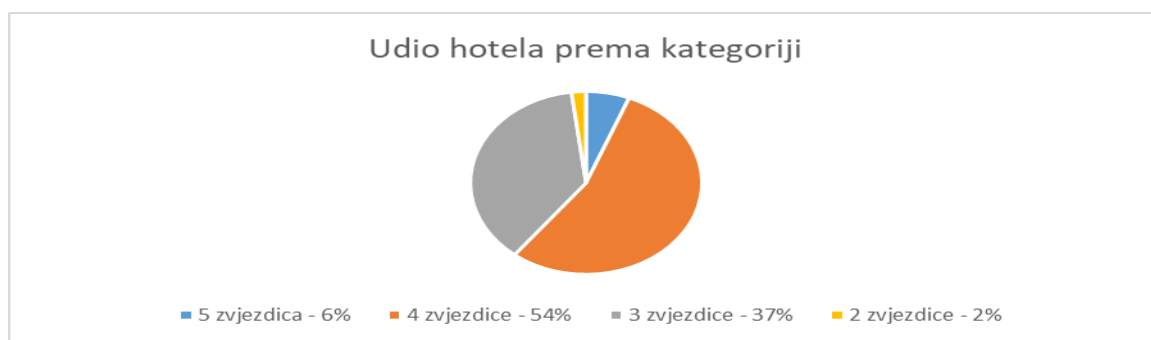


Izvor: Istraživanje doktoranda

Nakon što se utvrdila ukupna zastupljenost sudionika iz malih hotela uključenih u istraživanje, potrebno je prikazati kolika je zastupljenost malih hotela iz eksperimentalnog uzorka Jadranske regije Republike Hrvatske po županijama. Iz prikazanog Grafikona 2. moguće je uočiti da je najveći broj zastupljenosti malih hotela u Jadranskoj regiji u eksperimentalnom uzorku bio iz Splitsko-dalmatinske županije sa 37%, a najmanji iz Ličko-senjske županije sa samo 2%, a što je u srazmjeru s populacijskim normama (Tablica 11.).



Grafikon 3.: Udio hotela iz istraživanja prema kategoriji



Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Grafikona 3. je vidljivo da je u ovom istraživanju sudjelovalo najviše sudionika koji rade u hotelima čija je kategorizacija bila 4 zvjezdice: 54%. Iz hotela sa 3 zvjezdice sudjelovalo ih je 37%, dok je iz hotela sa 2 zvjezdice sudjelovalo samo 2%. Hotela s najvećom kategorijom od 5 zvjezdica u ovom istraživanju zastupljeno je tek 6%. Iz navedenog se može zaključiti da su mali hoteli, s aspekta kategorije, na višoj razini kvalitete. Ako se promatra gdje se najviše sudionika odazvalo i ispunilo upitnik po županijama, onda je to Splitsko-dalmatinska sa 48 dobivenih upitnika zbog velikog broja hotela ove vrste, dok je najmanje odaziva bilo u Ličko-senjskoj županiji i to tek 3 dobivena upitnika. Broj svih ostalih prikupljenih upitnika po županijama Jadranske regije Republike Hrvatske kao i cjelokupan broj iz Kontinentalne regije Republike Hrvatske prikazani su također u Tablici 11.

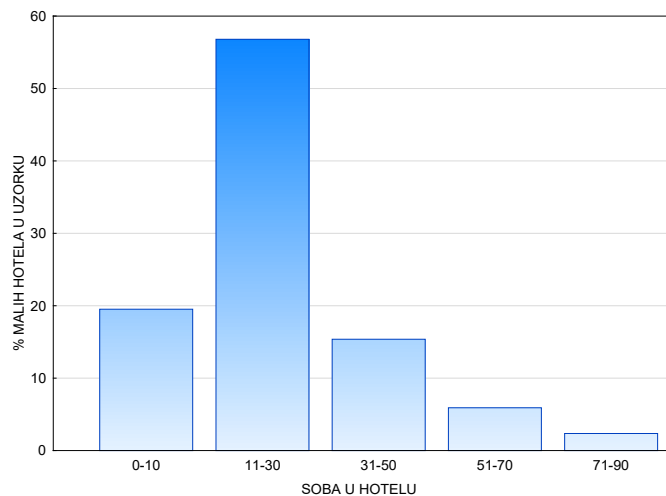
Tablica 11.: Udio pristiglih anketnih upitnika po županijama/regiji

Županija/Regija	Broj anketa	Ukupan zbroj anketa	Postotak pristiglih Anketa	Ukupan postotak Anketa
Kontinentalna regija	40	40	23,66	23,66
Zadarska	13	53	7,69	31,36
Istarska	25	78	14,79	46,15
Primorsko-goranska	25	103	14,79	60,94
Splitsko-dalmatinska	48	151	28,40	89,34
Dubrovačko-neretvnska	9	160	5,32	94,67
Ličko-senjska	3	163	1,77	96,44
Šibensko-kninska	6	169	3,55	100,00

Izvor: Istraživanje doktoranda

Slijede grafički prikazi veličine malih hotela uključenih u istraživanje ako pod veličinom promatramo broj soba i broj djelatnika u hotelu.

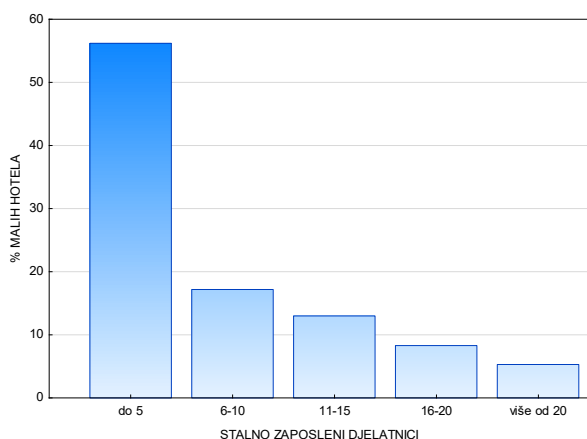
Grafikon 4.: Udio malih hotela iz istraživanja prema broju soba



Izvor: Istraživanje doktoranda.

Iz Grafikona 4. vidljivo je da je u ovom istraživanju sudjelovalo brojčano najviše hotela koji imaju između 11 i 30 soba i to više od polovice uključenih. Najmanje hotela u ovom istraživanju ima od 71 do 90 soba. Slijede grafički prikazi broja djelatnika koji rade u malim hotelima uključenim u istraživanje, kako stalno zaposlenih, tako i sezonski zaposlenih.

Grafikon 5.: Udio malih hotela iz istraživanja prema broju stalno zaposlenih djelatnika

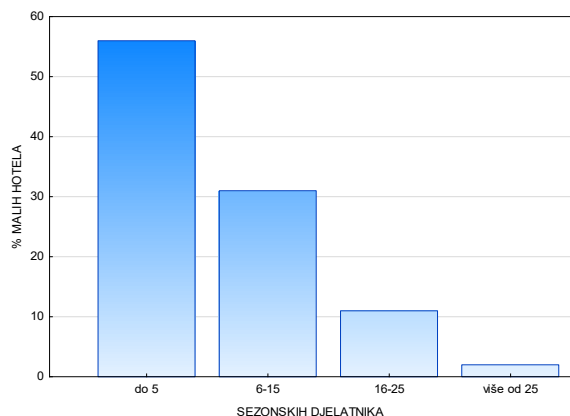


Izvor: Istraživanje doktoranda.

Iz Grafikona 5. vidljivo je da je u ovom istraživanju bilo najviše hotela koji imaju do 5 stalno zaposlenih djelatnika, što je karakteristično za mali hotel, dok je najmanje malih hotela iz

istraživanja imalo više od 20 stalno zaposlenih djelatnika za vrijeme istraživanja. U nastavku slijedi grafički prikaz sezonskih radnika koje zapošljavaju anketirani mali hoteli.

Grafikon 6.: Udio malih hotela iz istraživanja prema broju sezonski zaposlenih djelatnika



Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Grafikona 6. vidljivo je da je u ovo istraživanje uključeno najviše hotela, i to više od 50%, koji imaju do 5 sezonskih zaposlenih djelatnika. Nešto više od 30% malih hotela iz istraživanja zapošljava između 6 i 15 sezonskih djelatnika, a oko 10% hotela zapošljava od 16 do 25 sezonskih djelatnika.

U nastavku slijedi tablični prikaz malih hotela po kriteriju početka njihovog poslovanja na tržištu.

Tablica 12.: Udio malih hotela iz istraživanja prema godini početka poslovanja hotela

UKUPNO GODINA POSLOVANJA	BROJ HOTELA	KUMULATIVNI ZBROJ	POSTOTAK (%)	KUMULATIVNI POSTOTAK (%)
do 10 godina	81	81	47,928	47,929
od 11 do 20 godina	67	148	39,644	87,574
više od 20 godina	21	169	12,426	100,000

Izvor: Istraživanje doktoranda

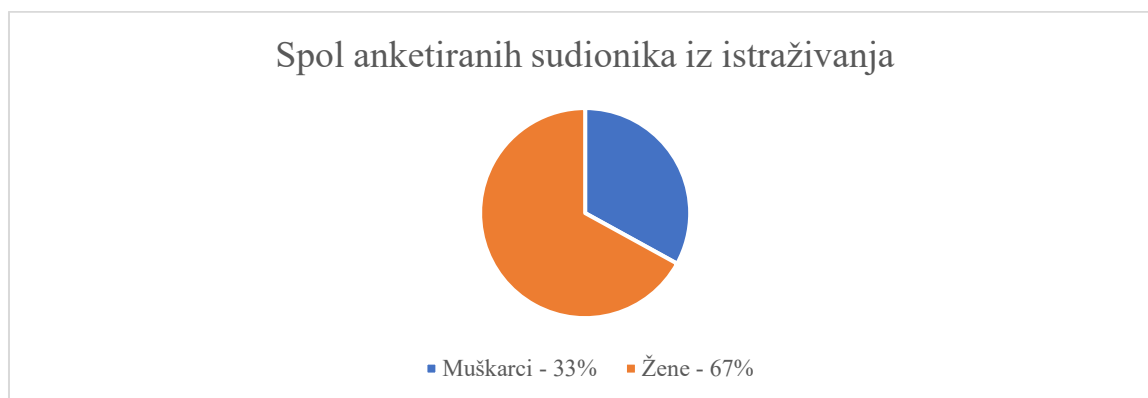
Iz Tablice 12. vidljivo je da su postavljene tri glavne kategorije poslovanja malih hotela i to: do deset godina, od jedanaest do dvadeset godina te više od dvadeset godina poslovanja. U ovom

istraživanju sudjelovalo je najviše hotela (47,9 %) koji su otvoreni unazad deset godina pa se može konstatirati da su to novi i kvalitetni smještajni hotelski kapaciteti. Druga skupna iz ovog istraživanja spada u kategoriju od deset do dvadeset godina poslovanja te oni s prvom skupinom čine velikih 87,57% smještajnih kapaciteta. Samo je nešto više od 12% hotela koji posluju duže od 20 godina.

### 5.1.2.2. Prikaz sociodemografskih karakteristika sudionika uključenih u istraživanje

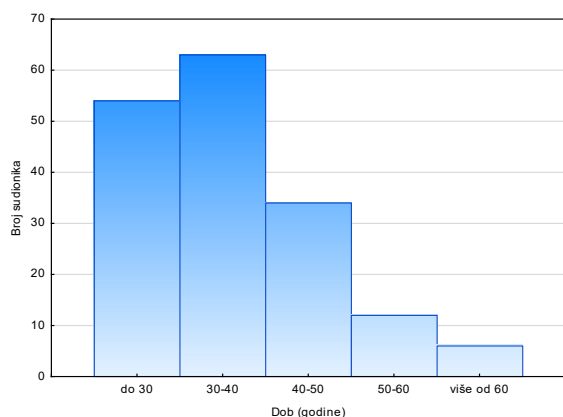
Rezultati iz Grafikona 7. ukazuju na to da je s obzirom na spol sudionika više žena (67%) sudjelovalo u istraživanju nego muškaraca (33%), što je i očekivano s obzirom da općenito u hrvatskom hotelijerstvu radi više žena nego muškaraca.

Grafikon 7.: Udio sudionika iz istraživanja po spolu



Izvor: Istraživanje doktoranda

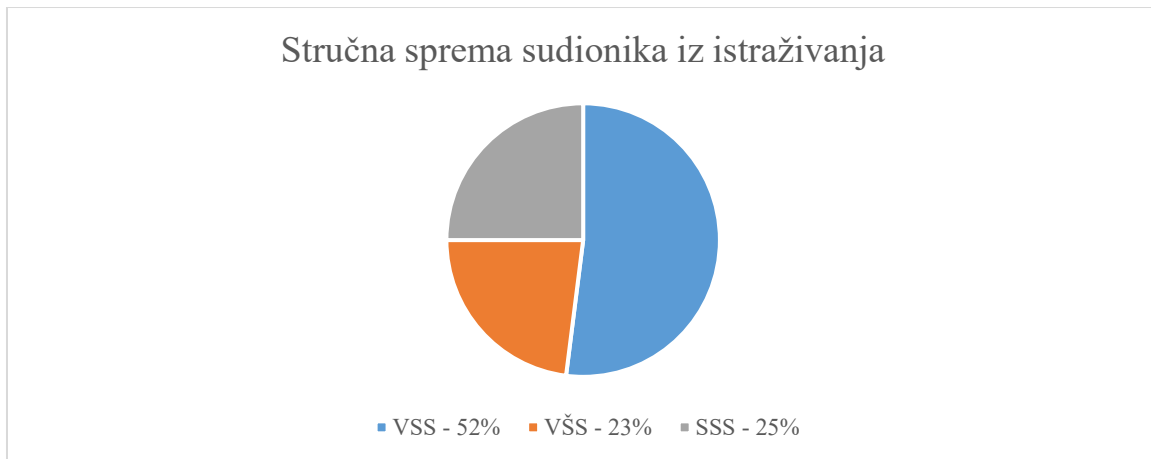
Grafikon 8.: Udio sudionika iz istraživanja prema dobi



Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Grafikona 8. vidljivo je da su najzastupljeniji djelatnici u dobi od 30 do 40 godina, te oni mlađi od 30 godina, dok su ostale dobne skupine manje zastupljene. Udio stručne spreme ispitanika iz istraživanja prikazan je na Grafikonu 9.

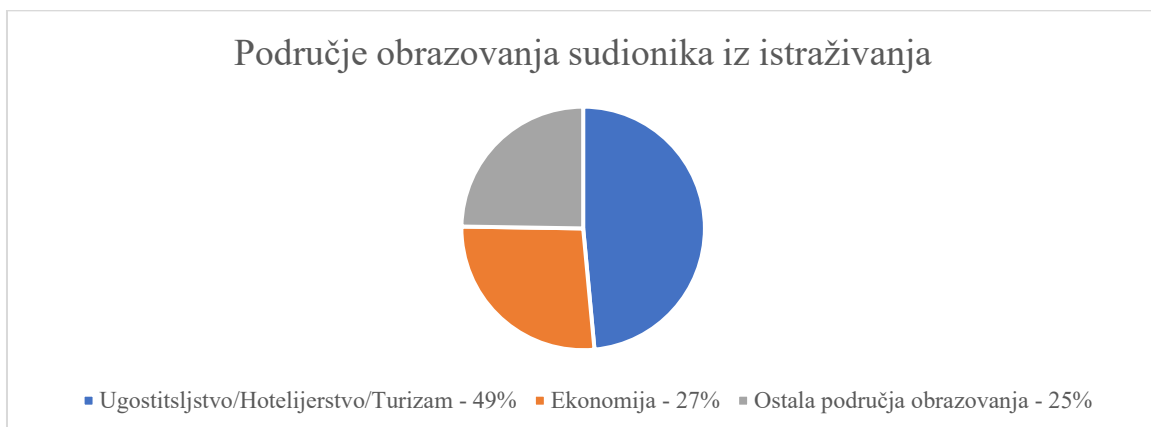
Grafikon 9.: Udio stručne spreme sudionika iz istraživanja



Izvor: Istraživanje doktoranda

Kao što je vidljivo iz Grafikona 9., u istraživanju dominiraju sudionici visoke stručne spreme (52% zastupljenosti), dok su sudionici s višom stručnom spremom zastupljeni sa 23%, a sa srednjom stručnom spremom njih 25%.

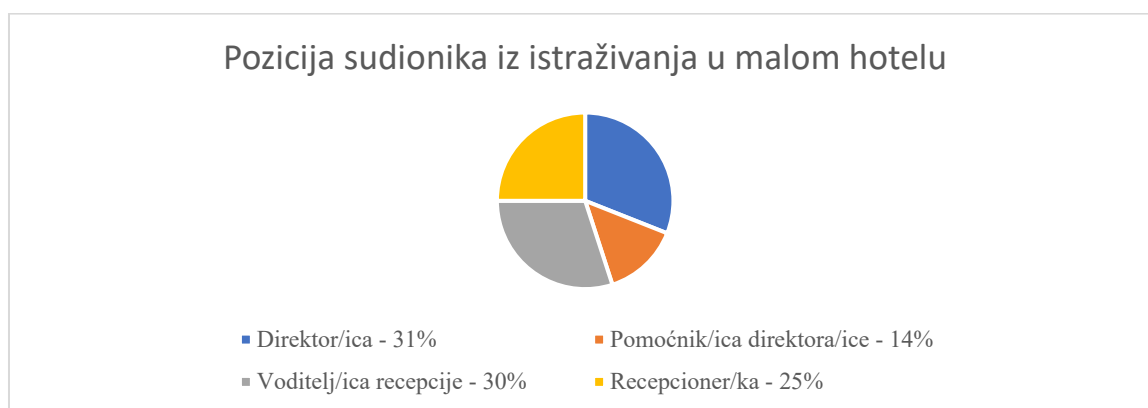
Grafikon 10.: Udio sudionika iz istraživanja prema području obrazovanja u malim hotelima



Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Grafikona 10. vidljivo je da je u ovom istraživanju sudjelovalo najviše sudionika čije je obrazovanje s područja ugostiteljstva/hotelijerstva/turizma i to sa 49%. Značajnih 27% ispitanika bilo je iz područja ekonomije, dok je 25% bilo iz ostalih područja obrazovanja, što pokazuje da u turizmu rade i djelatnici koji se nisu primarno obrazovali za rad u turizmu.

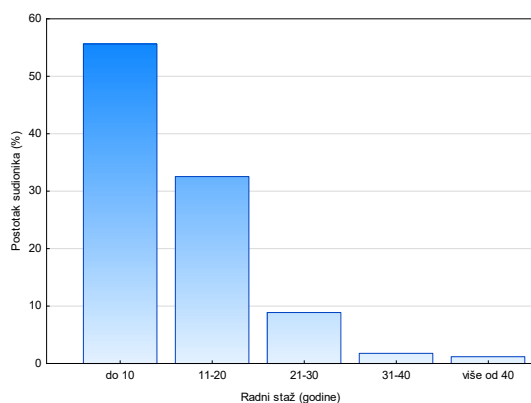
Grafikon 11.: Udio sudionika iz istraživanja prema poziciji unutar malog hotela



Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Grafikona 11. vidljivo je da je u ovom istraživanju najviše sudionika čija je radna pozicija/funkcija bila direktor/ica (31%), te voditelj/ica recepcije (31%). Što se tiče ostalih pozicija unutar hotela, 25% sudionika su bili djelatnici na recepciji, dok su čak 14% bili pomoćnici/e direktora hotela koji su dosta dobro upućeni u poslovanje hotela. Nakon grafičkog prikaza o poziciji sudionika unutar malog hotela slijedi grafički prikaz njihovog radnog iskustva.

Grafikon 12.: Prikaz godina radnog iskustva sudionika koji rade u malim hotelima



Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Grafikona 12. vidljivo je da su u ovom istraživanju najzastupljeniji sudionici imali do deset godina radnog staža, što je i očekivano s obzirom na dobnu strukturu uzorka. Druga najveća skupina sudionika imala je između jedanaest i dvadeset godina radnog staža, dok je najmanje sudionika u ovom istraživanju imalo više od trideset godina radnog staža.

Nakon objašnjenja o načinu prikupljanja i obrade podataka te analizi relevantnih karakteristika uzorka slijedi poglavlje o analizi i interpretaciji rezultata dobivenih empirijskim istraživanjem i to kroz faktorsku strukturu i pouzdanost mjernih skala te korelacijske analize koje će biti prikazane kroz potpoglavlja.

## **5.2. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA DOBIVENIH EMPIRIJSKIM ISTRAŽIVANJEM**

U ovom potpoglavlju bit će prikazane provjere nekih metrijskih karakteristika subskala, prvenstveno njihova faktorska struktura i pouzdanost tipa unutarnje homogenosti skale. Također će biti provjereni odnosi među pojedinim varijablama korelacijskim analizama. U postupku izračuna korelacijske analize te hijerarhijske regresijske analize bit će obrazloženo prihvatanje ili odbijanje pomoćnih hipoteza, a na kraju ovog poglavlja i glavne hipoteze rada.

### **5.2.1. Prikaz rezultata faktorske strukture i pouzdanosti mjernih skala**

S ciljem ispitivanja faktorske strukture subskala provedene su eksploratorne faktorske analize. Kao kriteriji broja faktora koji će se zadržati uzete su vrijednosti karakterističnog korijena koje trebaju iznositi najmanje 1 (Kaiser-Guttman kriterij). U nastavku će se prikazati faktorska struktura i pouzdanost za svaku subskalu pojedinačno, prvenstveno zbog veličine uzorka.

**Subskala: “Suradnja s gostima u malim hotelima”** – Eksploratornom faktorskom analizom rezultata na subskali koja uključuje pet čestica utvrđena je jednofaktorska struktura. Analiza je pokazala zadovoljavajuću unutarnju homogenost tipa Cronbach Alpha ( $\alpha$ ): 0,782 što je vidljivo iz Tablice 14. Sve čestice pokazuju statistički značajna faktorska zasićenja ekstrahiranim faktorom, koja se kreću od -0.45 do -0.84.

Tablica 13.: Prikaz faktorske strukture za subskalu "Suradnja s gostima u malim hotelima"

<b>Tvrdnje</b>	<b>F1</b>
1. Od gosta prikupljamo povratne informacije o uslugama u hotelu	-0,45
2. Goste hotela redovito informiramo o novim proizvodima	-0,67
3. Tražimo mišljenje gostiju pri uvođenju inovacije	-0,84
4. Konzultiramo se s našim gostima prilikom razvoja novih proizvoda	-0,75
5. Usmjereni smo prvenstveno na zadovoljavanje potreba gostiju našeg hotela	-0,46
<b>Vrijednost karakterističnog korijena</b>	<b>2,17</b>
<b>Postotak objašnjene varijance</b>	<b>43,45</b>

Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Tablice 13. jasno je vidljivo da je zadovoljena i vrijednost karakterističnog korijena sukladno postavljenom kriteriju, a to je da je veći od 1. Također, jasno je pokazano da je ovom analizom objašnjeno ukupno 43,45% varijance.

Tablica 14.: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Suradnja s gostima u malim hotelima“

<b>Tvrdnje</b>	<b>Veličina uzorka (N)</b>	<b>Prosječna vrijednost (M)</b>	<b>Raspon</b>	<b>Standardna devijacija (SD)</b>	<b>Pouzdanost (rit)</b>
1. Od gosta prikupljamo povratne informacije o uslugama u hotelu	169	4,27	1 – 5	1,00	0,41
2. Goste hotela redovito informiramo o novim proizvodima	169	3,81	1 – 5	1,17	0,61
3. Tražimo mišljenje gostiju pri uvođenju inovacije	169	3,31	1 – 5	1,25	0,74
4. Konzultiramo se s našim gostima prilikom razvoja novih proizvoda	169	2,95	1 – 5	1,23	0,63
5. Usmjereni smo prvenstveno na zadovoljavanje potreba gostiju našeg hotela	169	4,63	1 – 5	0,70	0,42
<b>Cronbach Alfa koeficijent</b>	<b>0,782</b>				
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,42</b>				

Izvor: Istraživanje doktoranda

Najveća prosječna vrijednost za subskalu „Suradnja s gostima u malim hotelima“ iznosi (M=4,63) pa je indikativno da su vrlo često usmjereni na zadovoljenje potreba gostiju njihovog



hotela. Najniža srednja ocijenjena vrijednost je ( $M=2,95$ ), pa se može konstatirati da vrlo rijetko konzultiraju njihove goste prilikom razvoja novih proizvoda. Osim navedenog, iz Tablice 14. vidljivo je da je prosječna korelacija među česticama zadovoljavajuća.

**Subskala: “Suradnja s dobavljačima u malim hotelima”** – Eksploratornom faktorskom analizom koja uključuje pet čestica utvrđena je jednofaktorska struktura. Analiza je pokazala zadovoljavajuću visoku unutarnju homogenost tipa Cronbach alpha ( $\alpha$ ): 0,932., što je vidljivo iz Tablice 16. Sve čestice pokazuju statistički visoka značajna faktorska zasićenja ekstrahiranim faktorom, koja se kreću od -0.82 do -0.89.

Tablica 15.: Prikaz faktorske strukture za subskalu “Suradnja s dobavljačima u malim hotelima”

<b>Tvrdnje</b>	<b>F1</b>
1. Zajedno s dobavljačima intenzivno razvijamo strategiju	-0,89
2. Dobavljači su informirani o plasiranju novih proizvoda u našem hotelu	-0,82
3. Dobavljače informiramo o svim promjenama u poslovanju našeg hotela	-0,82
4. Usko surađujemo s dobavljačima tijekom razvoja hotelskog proizvoda	-0,88
5. Dobavljače integriramo u naš marketinški plan	-0,85
<b>Vrijednost karakterističnog korijena</b>	<b>3,65</b>
<b>Postotak objašnjene varijance</b>	<b>73,16</b>

Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Tablice 15. jasno je vidljivo da je zadovoljena i vrijednost karakterističnog korijena sukladno postavljenom kriteriju, a to je da je veći od 1. Isto tako indikativno je da je ovom analizom objašnjeno ukupno 73,16% varijance.

Tablica 16.: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Suradnja s dobavljačima u malim hotelima“

Tvrđnje	Veličina uzorka (N)	Prosječna vrijednost (M)	Raspon	Standardna devijacija (SD)	Pouzdanost (rit)
1. Zajedno s dobavljačima intenzivno razvijamo strategiju	169	2,94	1 – 5	1,27	0,86
2. Dobavljači su informirani o plasiranju novih proizvoda u našem hotelu	169	3,23	1 – 5	1,26	0,78
3. Dobavljače informiramo o svim promjenama u poslovanju našeg hotela	169	3,14	1 – 5	1,29	0,79
4. Usko surađujemo s dobavljačima tijekom razvoja hotelskog proizvoda	169	3,11	1 – 5	1,28	0,84
5. Dobavljače integriramo u naš marketinški plan	169	2,72	1 – 5	1,28	0,81
<b>Cronbach Alfa koeficijent</b>	<b>0,932</b>				
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,73</b>				

Izvor: Istraživanje doktoranda

Iz Tablice 16. vidljivo je da je najveća srednja vrijednost kojom je ocijenjena subskala „Suradnja s dobavljačima u malim hotelima“ iznosi (M=3,23), što jasno ukazuje na činjenicu da su dobavljači od strane hotela osrednje informirani o plasiranju novih proizvoda u hotelu. Najniža ocjena ranije navedene subskale iznosi (M=2,72), što pokazuje da su dobavljači rijetko integrirani u marketinški plan hotela. Osim navedenog, iz Tablice 16. vidljivo je da je prosječna korelacija među česticama zadovoljavajuća.

**Subskala: “Informacijska tehnologija u malim hotelima”** - Eksploratornom faktorskom analizom skale koja uključuje ukupno deset čestica utvrđena je jednofaktorska struktura. Analiza je pokazala zadovoljavajuću unutarnju homogenost tipa Cronbach alpha ( $\alpha$ ): 0,884., što je vidljivo iz Tablice 18. Sve čestice pokazuju statistički visoka značajna faktorska zasićenja ekstrahiranim faktorom, koja se kreću od -0.39 do -0.82. Iz Tablice 17. indikativno je da je zadovoljena i vrijednost karakterističnog korijena sukladno postavljenom kriteriju, a to je da je veći od 1. Isto tako indikativno je da je ovom analizom objašnjeno ukupno 46,43% varijance.

Tablica 17.: Prikaz faktorske strukture za subskalu "Informacijska tehnologija u malim hotelima"

<b>Tvrđenje</b>	<b>F1</b>
1. Razvijamo dugoročni plan i strategiju razvoja informacijskih tehnologija u našem hotelu	-0,77
2. Osposobljavamo i pripremamo naše osoblje za rad na računalu	-0,76
3. Ulažemo u računalnu opremu hotela	-0,76
4. Svi gosti u cijelom hotelu imaju dostupan bežični (Wi-Fi) internet	-0,39
5. U hotelu imamo brz i neograničen internet	-0,50
6. Kontinuirano ulažemo u informacijsku tehnologiju	-0,76
7. Posjedujemo sustav za on-line rezervaciju	-0,45
8. Posjedujemo sustav za prikupljanje informacija o gostima (baza podataka)	-0,60
9. U poslovanju koristimo suvremena softverska rješenja	-0,79
10. U hotelu koristimo softverska rješenja za sigurnosni sustav	-0,82
<b>Vrijednost karakterističnog korijena</b>	<b>4,64</b>
<b>Postotak objašnjene varijance</b>	<b>46,43</b>

Izvor: Istraživanje doktoranda Tablica 16.: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Informacijske tehnologije u malim hotelima“

Tablica 18.: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu informacijska tehnologija

<b>Tvrđenje</b>	<b>Veličina uzorka (N)</b>	<b>Srednja vrijednost (M)</b>	<b>Raspon</b>	<b>Standardna devijacija (SD)</b>	<b>Pouzdanost (rit)</b>
1. Razvijamo dugoročni plan i strategiju razvoja informacijskih tehnologija u našem hotelu	169	3,56	1 – 5	1,21	0,73
2. Osposobljavamo i pripremamo naše osoblje za rad na računalu	169	3,86	1 – 5	1,16	0,69
3. Ulažemo u računalnu opremu hotela	169	3,89	1 – 5	1,09	0,68
4. Svi gosti u cijelom hotelu imaju dostupan bežični (Wi-Fi) internet	169	4,86	1 – 5	0,56	0,35
5. U hotelu imamo brz i neograničen internet	169	4,75	1 – 5	0,56	0,47
6. Kontinuirano ulažemo u informacijsku tehnologiju	169	4,03	1 – 5	1,01	0,70
7. Posjedujemo sustav za on-line rezervaciju	169	4,58	1 – 5	1,02	0,43
8. Posjedujemo sustav za prikupljanje informacija o gostima (baza podataka)	169	3,91	1 – 5	1,29	0,58
9. U poslovanju koristimo suvremena softverska rješenja	169	4,04	1 – 5	1,12	0,75
10. U hotelu koristimo softverska rješenja za sigurnosni sustav	169	4,04	1 – 5	1,13	0,78
<b>Cronbach Alfa koeficijent</b>	<b>0,884</b>				
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,45</b>				

Izvor: Istraživanje doktoranda

U Tablici 18. jasno je vidljivo da je najveća procjena dostupnosti bežičnog interneta ( $M=4,86$ ), što indicira da je taj oblik informacijske tehnologije već postao osnovni standard poslovanja u hotelijerstvu. Nadalje, najniže je procijenjen rad na razvoju planova i strategija za razvoj i primjenu novih informacijskih tehnologija ( $M=3,56$ ), što bi mogao biti indikator kašnjenja u ostvarenju budućih standarda u poslovanju, povezanih s informacijskom tehnologijom. Naime, brzi razvoj informacijske tehnologije i involviranost te tehnologije u sve aspekte našeg svakodnevnog života, pretpostavlja i dostupnost iste i za vrijeme odmora, odnosno u hotelima u kojima provodimo odmor. Ako mali hoteli ne prate ili kasne u praćenju dostupnosti tih tehnologija, lako mogu biti manje konkurentni na tržištu.

Naposljetku, iz standardne devijacije u Tablici 18. vidljivo je da u različitim hotelima najviše varira procjena posjedovanja prihvatljivog sustava za prikupljanje informacija o gostima (baza podataka) ( $SD=1,29$ ), što upućuje na pretpostavku da većina malih hotela nema praksu prikupljanja informacija o gostima kroz bazu podataka. Bez obzira na prethodno komentirana variranja u procjeni pojedinih čestica u okviru ove subskale, treba reći da kada se uzme u obzir zadovoljavajuća prosječna korelacija među česticama i relativno visok Cronbach alpha koeficijent (Tablica 18.), da ova subskala ima zadovoljavajuću pouzdanost tipa unutarnje konzistencije.

**Subskala – “Strateške prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela -** Eksploratornom faktorskom analizom subskale koja uključuje dvadeset i četiri čestice utvrđena je jednofaktorska struktura. Analiza je pokazala zadovoljavajuću visoku unutarnju homogenost tipa Cronbach alpha ( $\alpha$ ): 0,966 i zadovoljavajuću umjerenu prosječnu korelaciju među česticama (Tablica 20.).

Tablica 19.: Prikaz faktorske strukture za subskalu "Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela"

<b>Tvrdnje</b>	<b>F1</b>
1. Unaprijed informiramo naše partnere o potrebnim promjenama	-0,78
2. Potpuno smo informirani od naših partnera o problemima koji utječu na poslovanje hotela	-0,82
3. Znanje o temeljnim poslovnim procesima naši partneri dijele s nama	-0,81
4. Pri utvrđivanju poslovnih planova izmjenjujemo informacije s našim partnerima	-0,78
5. Informiramo se s partnerima o događajima i promjenama koje mogu utjecati na druge partnere	-0,79
6. Na vrijeme razmjenjujemo informacije s našim partnerima	-0,85
7. Razmjena informacija između nas i partnera je točna	-0,84
8. Razmjena informacija između nas i partnera je potpuna	-0,81
9. Razmjena informacija između nas i partnera je pouzdana	-0,79
10. Oslanjamo se samo na nekoliko pouzdanih dobavljača	-0,69
11. Oslanjamo se na nekoliko visokokvalitetnih dobavljača	-0,75
12. S našim dobavljačima težimo ostvariti dugoročan odnos	-0,74
13. Tijekom aktivnosti planiranja i postavljanja ciljeva uključujemo naše ključne dobavljače	-0,75
14. Tijekom procesa razvoja novog proizvoda uključeni su i naši ključni dobavljači	-0,75
15. Proizvodi od strane dobavljača dostavljaju se na vrijeme	-0,69
16. Dostava od strane naših dobavljača je pouzdana	-0,73
17. Dobavljači nas snabdijevaju proizvodima visoke kvalitete	-0,77
18. Dobavljači nam pružaju pomoć u poslovanju	-0,74
19. Kroz period od prošle tri godine smanjili smo broj glavnih dobavljača	-0,31
20. Neobične i nestandardizirane narudžbe naš opskrbeni lanac može izdržati	-0,70
21. Naš opskrbeni lanac spreman je izaći u susret specifičnim potrebama gosta	-0,79
22. Ovisno o promjeni potražnje gostiju naš opskrbeni lanac sposoban je brzo prilagoditi proizvodnju kroz povećanje ili smanjenje	-0,74
23. Uvođenje novog proizvoda naš opskrbeni lanac može izdržati	-0,77
24. Na potrebe i želje ciljanog tržišta hotela opskrbeni lanac spreman je odgovoriti	-0,79
<b>Vrijednost karakterističnog korijena</b>	<b>13,71</b>
<b>Postotak objašnjene varijance</b>	<b>57,12</b>

Izvor: Istraživanje doktoranda

Tablica 20.: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela“

Tvrđnje	Veličina uzorka (N)	Srednja vrijednost (M)	Raspon	Standarda Devijacija (SD)	Pouzdanost (rit)
1. Unaprijed informiramo naše partnere o potrebnim promjenama	169	3,69	1 – 5	1,12	0,75
2. Potpuno smo informirani od naših partnera o problemima koji utječu na poslovanje hotela	169	3,66	1 – 5	1,09	0,80
3. Znanje o temeljnim poslovnim procesima naši partneri dijele s nama	169	3,54	1 – 5	1,13	0,79
4. Pri utvrđivanju poslovnih planova izmjenjujemo informacije s našim partnerima	169	3,51	1 – 5	1,17	0,76
5. Informiramo se s partnerima o događajima i promjenama koje mogu utjecati na druge partnere	169	3,46	1 – 5	1,15	0,77
6. Na vrijeme razmjenjujemo informacije s našim partnerima	169	3,68	1 – 5	1,10	0,83
7. Razmjena informacija između nas i partnera je točna	169	3,91	1 – 5	1,06	0,81
8. Razmjena informacija između nas i partnera je potpuna	169	3,84	1 – 5	1,05	0,78
9. Razmjena informacija između nas i partnera je pouzdana	169	3,95	1 – 5	1,01	0,76
10. Oslanjamo se samo na nekoliko pouzdanih dobavljača	169	4,08	1 – 5	1,03	0,67
11. Oslanjamo se na nekoliko visokokvalitetnih dobavljača	169	3,99	1 – 5	1,08	0,72
12. S našim dobavljačima težimo ostvariti dugoročan odnos	169	4,28	1 – 5	0,93	0,72
13. Tijekom aktivnosti planiranja i postavljanja ciljeva uključujemo naše ključne dobavljače	169	3,61	1 – 5	1,24	0,74
14. Tijekom procesa razvoja novog proizvoda uključeni su i naši ključni dobavljači	169	3,60	1 – 5	1,21	0,73
15. Proizvodi od strane dobavljača dostavljaju se na vrijeme	169	4,13	1 – 5	0,99	0,66
16. Dostava od strane naših dobavljača je pouzdana	169	4,13	1 – 5	0,97	0,70
17. Dobavljači nas snabdijevaju proizvodima visoke kvalitete	169	4,09	1 – 5	0,97	0,75
18. Dobavljači nam pružaju pomoć u poslovanju	169	3,70	1 – 5	1,14	0,73
19. Kroz period od prošle tri godine smanjili smo broj glavnih dobavljača	169	3,02	1 – 5	1,30	0,31
20. Teške nestandardizirane narudžbe naš opskrbeni lanac može izdržati	169	3,64	1 – 5	1,21	0,70
21. Naš opskrbeni lanac spreman je izaći u susret specifičnim potrebama gosta	169	3,91	1 – 5	1,15	0,78
22. Ovisno o promjeni potražnje gostiju naš opskrbeni lanac sposoban je brzo prilagoditi proizvodnju kroz povećanje ili smanjenje	169	3,73	1 – 5	1,13	0,73
23. Uvođenje novog proizvoda naš opskrbeni lanac može izdržati	169	3,88	1 – 5	1,07	0,76
24. Na potrebe i želje ciljanog tržišta hotela opskrbeni lanac spreman je odgovoriti	169	3,93	1 – 5	1,06	0,77
<b>Cronbach Alfa koeficijent</b>	<b>0,966</b>				
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,57</b>				

Izvor: Istraživanje doktoranda

Prema Tablici 19., sve čestice pokazuju statistički visoka značajna faktorska zasićenja ekstrahiranim faktorom, koja se kreću od -0.31 do -0.85. Iz navedene tablice indikativno je da je zadovoljena i vrijednost karakterističnog korijena sukladno postavljenom kriteriju, a to je da je veći od 1. Isto tako vidljivo je da je ovom analizom objašnjeno ukupno 57,12% varijance.

Iz Tablice 20. je vidljivo da se u malim hotelima najviše trude oko dugoročnog odnosa s dobavljačima ( $M=4,28$ ), što ukazuje na činjenicu da im je jako važno strateško partnerstvo s dobavljačima, najvjerojatnije zbog specifičnosti hotelskog poslovanja. Najniže procijenjeno smanjenje glavnih dobavljača u posljednje tri godine iznosi ( $M=3,02$ ), što pretpostavlja da već imaju samo određeni broj glavnih dobavljača te s njima razvijaju dugoročnu i konzistentnu suradnju.

**Subskala – “Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela”** – Eksploratornom faktorskom analizom utvrđena je jednofaktorska struktura. Zbog nezadovoljavajuće saturacije faktorom izbačena je iz daljnjih analiza jedna tvrdnja, tako da su daljnje analize rađene sa subskalom koja uključuje deset tvrdnji. Analiza je pokazala zadovoljavajuću unutarnju homogenost tipa Cronbach alpha ( $\alpha$ ): 0,849, te zadovoljavajuću prosječnu korelaciju među česticama što je vidljivo iz Tablice 22.

Tablica 21.: Prikaz faktorske strukture za subskalu “Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela”

<b>Tvrdnje</b>	<b>F1</b>
1. U našem hotelu postoji visoka razina komunikacije i koordinacije	-0,60
2. Primjena informacijskog sustava u našem hotelu je na visokoj razini	-0,60
3. U hotelu imamo stalne goste koji se vraćaju <sup>5</sup>	-0,28
4. Ne nailazimo na poteškoće u poslovanju s dobavljačima	-0,38
5. Naš hotel na vrijeme ispunjava zahtjeve gosta	-0,64
6. Proces od narudžbe do isporuke usluge je kratak	-0,62
7. Brzo reagiramo na zahtjeve gosta	-0,82
8. Zaposlenici hotela su uvijek spremni za rješavanje problema gostiju	-0,71
9. Nudimo personalizirane usluge za gosta	-0,71
10. Otvoreni smo za nestandardizirane zahtjeve naših gostiju	-0,64
11. Uvijek nastojimo udovoljiti zahtjevima i potrebama gosta	-0,70
<b>Vrijednost karakterističnog korijena</b>	<b>4,25</b>
<b>Postotak objašnjene varijance</b>	<b>42,50</b>

Izvor: Istraživanje doktoranda

<sup>5</sup> Tvrdnja pod rednim brojem 3. u Tablici 21. je izbačena zbog nezadovoljavajuće saturacije na faktor.

Dakle, tvrdnja pod rednim brojem 3. u Tablici 21. nema zadovoljavajuću saturaciju (veću ili jednaku 0.30) ekstrahiranim faktorom te je stoga izostavljena iz svih daljnjih analiza. Ostale čestice pokazuju statistički značajna faktorska zasićenja ekstrahiranim faktorom koja se kreću od -0.38 do -0.82. Isto tako iz Tablice 21. indikativno je da je zadovoljena i vrijednost karakterističnog korijena sukladno postavljenom kriteriju. Osim navedenog, vidljivo je da je ovom analizom objašnjeno ukupno 42,50% varijance performansi menadžmenta opskrbnog lanca u malim hotelima.

Tablica 22: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela“

Tvrdnje	Veličina uzorka (N)	Srednja vrijednost (M)	Raspon	Standardna devijacija (SD)	Pouzdanost (rit)
1.U našem hotelu postoji visoka razina komunikacije i koordinacije	169	4,17	1 – 5	0,96	0,60
2. Primjena informacijskog sustava u našem hotelu je na visokoj razini	169	3,99	1 – 5	1,03	0,58
4. Ne nailazimo na poteškoće u poslovanju s dobavljačima	169	3,86	1 – 5	1,03	0,37
5. Naš hotel na vrijeme ispunjava zahtjeve gosta	169	4,59	1 – 5	0,67	0,56
6. Proces od narudžbe do isporuke usluge je kratak	169	4,34	1 – 5	0,75	0,59
7. Brzo reagiramo na zahtjeve gosta	169	4,69	1 – 5	0,51	0,72
8. Zaposlenici hotela su uvijek spremni za rješavanje problema gostiju	169	4,70	1 – 5	0,55	0,63
9. Nudimo personalizirane usluge za gosta	169	4,29	1 – 5	0,92	0,63
10. Otvoreni smo za nestandardizirane zahtjeve naših gostiju	169	4,35	1 – 5	0,87	0,54
11. Uvijek nastojimo udovoljiti zahtjevima i potrebama gosta	169	4,79	1 – 5	0,49	0,60
<b>Cronbach Alfa koeficijent</b>	<b>0,849</b>				
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,41</b>				

Izvor: Istraživanje doktoranda

Uvidom u rezultate u Tablici 22. očito je imperativ u malim hotelima uvijek udovoljiti zahtjevima i potrebama gosta sukladno najvećoj procjeni primjenjivosti od (M=4,79), što vodi ka zaključku da postoji visok stupanj usmjerenosti na gosta u malim hotelima iz istraživanja. Dokaz tome su i visoko ocijenjene tvrdnje pod rednim brojem 9. i 10. Najniža srednja ocijenjena vrijednost iznosi (M=3,86), što upućuje na zaključak da hoteli ne nailaze na poteškoće u odnosu s dobavljačima, što pretpostavlja da su dobro integrirani u poslovanje malih hotela iz istraživanja.



**Subskala – “Proces dodane vrijednosti u malim hotelima”** - Eksploratornom faktorskom analizom rezultata koja uključuje osam čestica utvrđena je jednofaktorska struktura. Sve čestice pokazuju statistički visoka značajna faktorska zasićenja ekstrahiranim faktorom koja se kreću od -0.55 do -0.77. Item analizom (analiza pouzdanosti) je utvrđena zadovoljavajuća unutarnja homogenost tipa Cronbach alpha ( $\alpha$ ): 0,830 i zadovoljavajuća prosječna korelacija među česticama vidljiva isto u Tablici 24.

Tablica 23.: Prikaz faktorske strukture za subskalu “Proces dodane vrijednosti u malim hotelima”

<b>Tvrdnje</b>	<b>F1</b>
1. Naš hotel se može suočiti sa teškim i nestandardnim narudžbama	-0,55
2. Spremni smo izaći u susret specifičnim potrebama gosta	-0,66
3. Spremni smo brzo uvesti nove proizvode na tržište	-0,77
4. Spremni smo odgovoriti na sve potrebe i želje našeg ciljanog tržišta	-0,71
5. Naš hotel ima certifikat u sustavu kvalitete ili je u procesu certifikacije	-0,49
6. Naš hotel mjeri kvalitetu svog proizvoda	-0,68
7. Prije i nakon prodaje hotel prati povratne informacije kupaca	-0,68
8. Zaposlenici u našem hotelu na svim razinama su osposobljeni i vrednovani	-0,65
<b>Vrijednost karakterističnog korijena</b>	<b>3,42</b>
<b>Postotak objašnjene varijance</b>	<b>42,75</b>

Izvor: Istraživanje doktoranda

Isto tako, iz Tablice 23. indikativno je da je zadovoljena i vrijednost karakterističnog korijena sukladno postavljenom kriteriju. Osim navedenog, vidljivo je da je ovom analizom objašnjeno ukupno 42,75% varijance procesa dodane vrijednosti u malim hotelima. Iz Tablice 24. jasno se vidi da su djelatnici u hotelima obuhvaćenim ovim istraživanjem gotovo uvijek spremni izaći u susret specifičnim potrebama gosta ( $M=4,51$ ), što pretpostavlja da su s aspekta procesa dodane vrijednosti spremni na fleksibilnost poslovanja, tj. u potpunosti su se spremni prilagoditi potrebama svojih gostiju. S druge pak strane, kao dodanu vrijednost najmanje primjenjuju sustav kvalitete putem certifikata ( $M=3,29$ ), što pretpostavlja da u fokus svog poslovanja ipak stavljaju fleksibilnost poslovanja u odnosu na formalne certifikate i standarde kvalitete kojima se može postići i bolje upravljati kvalitetom u hotelu.

Tablica 24: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Proces dodane vrijednosti“

Tvrđnje	Veličina uzorka (N)	Srednja vrijednost (M)	Raspon	Standardna Devijacija
1. Naš hotel se može suočiti sa teškim i nestandardnim narudžbama	169	3,50	1 – 5	1,26
2. Spremni smo izaći u susret specifičnim potrebama gosta	169	4,51	1 – 5	0,74
3. Spremni smo brzo uvesti nove proizvode na tržište	169	3,93	1 – 5	1,03
4. Spremni smo odgovoriti na sve potrebe i želje našeg ciljanog tržišta	169	4,28	1 – 5	0,84
5. Naš hotel ima certifikat u sustavu kvalitete ili je u procesu certifikacije	169	3,29	1 – 5	1,55
6. Naš hotel mjeri kvalitetu svog proizvoda	169	3,82	1 – 5	1,18
7. Prije i nakon prodaje hotel prati povratne informacije kupaca	169	4,21	1 – 5	0,98
8. Zaposlenici u našem hotelu na svim razinama su osposobljeni i vrednovani	169	4,18	1 – 5	0,99
<b>Cronbach Alfa koeficijent</b>	<b>0,830</b>			
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,42</b>			

Izvor: Istraživanje doktoranda

### **Subskala: Konkurentske prednosti malih hotela (cijena, kvaliteta i inovacija proizvoda)**

– Eksploratornom faktorskom analizom utvrđena je trofaktorska struktura, a faktori s obzirom na sadržaj čestica koje saturiraju se mogu definirati kao konkurentska prednost: cijene, kvalitete i inovacije proizvoda. Povezanost, tj. koeficijent korelacije između faktora cijena i kvaliteta je  $r=0,36$ , između faktora cijena i inovacija proizvoda  $r=0,33$  a između faktora kvaliteta i inovacija proizvoda koeficijent povezanosti iznosi  $r=0,65$  što potvrđuje i upućuje na činjenicu da su sva tri faktora ustvari konkurentske prednosti malih hotela, ali se mogu mjeriti i analizirati kao odvojeni konstrukti.

U nastavku slijedi tabelarni prikaz faktorske strukture dobivenih faktora kao i prikaz deskriptivnih parametara te parametara pouzdanosti za sva tri dobivena faktora iz provedenog istraživanja.

Tablica 25.: Prikaz faktorske strukture za cijenu kao konkurentska prednost malih hotela

<b>Tvrđnje</b>	<b>F3</b>	<b>F2</b>	<b>F1</b>
1. Nudimo najnižu moguću cijenu za sobu u odnosu na konkurenciju	0,102	0,003	0,438
2. Nudimo cijene sobe koje su jednake našoj konkurenciji	0,016	0,063	0,460
3. Prilagođavamo cijenu sobe profilu gosta	0,111	0,041	0,554
4. Cijenu sobe prilagođavamo potražnji na tržištu	0,059	0,129	0,605
5. Nudimo popuste našim gostima (za duži period boravka, veće grupe gostiju, lojalnost i sl.)	0,072	0,260	0,345
6. Cijenu sobe prilagođavamo kvaliteti usluge	0,219	0,253	0,395
7. Nastojimo pružiti uslugu u obećanom vremenu	0,192	0,736	0,166
8. Zaposlenici hotela su uvijek spremni riješiti problem svakog našeg gosta	0,481	0,643	0,132
9. Sukladno dogovoru s gostom hotel isporučuje svoju uslugu	0,179	0,718	0,121
10. Uvijek smo voljni pomoći našem gostu	0,247	0,793	0,158
11. Naši zaposlenici brzo reagiraju na zahtjeve gostiju	0,418	0,702	0,112
12. Kontinuirano kontroliramo interni proces u hotelu	0,648	0,388	0,125
13. Našim gostima nudimo jedinstven doživljaj i uslugu	0,762	0,237	-0,008
14. Našim gostima nudimo visoku razinu gostoljubivosti i obiteljske atmosfere	0,730	0,337	0,110
15. Osim standardnih, našim gostima smo spremni, na njihov zahtjev, ponuditi i dodatne usluge	0,761	0,290	0,095
16. Kontinuirano provodimo proces inovacije usluge s ciljem poboljšanja kvalitete	0,784	0,108	0,225
17. Naše goste uključujemo u proces inovacije usluge	0,622	0,015	0,237
18. Našim gostima spremni smo ponuditi i neke besplatne usluge (piće dobrodošlice, suvenir za uspomenu, organizaciju izleta, rezervaciju karte i sl.)	0,615	0,242	0,020
19. Tehnološkim inovacijama našim gostima omogućavamo bržu i dostupniju uslugu	0,453	0,185	0,239
<b>Vrijednost karakterističnog korijena</b>	<b>4,32</b>	<b>3,26</b>	<b>1,65</b>
<b>Postotak objašnjene varijance</b>	<b>22,74</b>	<b>17,17</b>	<b>8,70</b>

Izvor: Istraživanje doktoranda

Prvi faktor s obzirom na sadržaj čestica koje saturira se može definirati kao “cijena” i uključuje šest čestica. Sve čestice pokazuju statistički visoka značajna faktorska zasićenja ekstrahiranim faktorom, koja se kreću od 0.345 do 0.605. Item analizom je utvrđena zadovoljavajuća (kada je riječ o istraživačkoj svrsi) unutarnju homogenost tipa Cronbach alpha ( $\alpha$ ): 0,652 i niska prosječna korelacija među česticama, što je vidljivo iz Tablice 26.

Isto tako iz Tablice 25. indikativno je da je zadovoljena i vrijednost karakterističnog korijena sukladno postavljenom kriteriju. Osim navedenog, vidljivo je da je ovom analizom objašnjeno ukupno samo 8,70% varijance.

Tablica 26.: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za cijenu kao konkurentsku prednost malih hotela

Tvrđnje	Veličina uzorka (N)	Srednja vrijednost (M)	Raspon	Standardna devijacija (SD)
1. Nudimo najnižu moguću cijenu za sobu u odnosu na konkurenciju	169	2,91	1 – 5	1,31
2. Nudimo cijene sobe koje su jednake našoj konkurenciji	169	3,34	1 – 5	1,14
3. Prilagođavamo cijenu sobe profilu gosta	169	3,39	1 – 5	1,30
4. Cijenu sobe prilagođavamo potražnji na tržištu	169	4,07	1 – 5	1,08
5. Nudimo popuste našim gostima (za duži period boravka, veće grupe gostiju, lojalnost, i sl.)	169	4,66	1 – 5	0,71
6. Cijenu sobe prilagođavamo kvaliteti usluge	169	4,25	1 – 5	1,03
<b>Cronbach Alfa koeficijent</b>	<b>0,652</b>			
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,24</b>			

Izvor: Vlastito istraživanje doktoranda

U Tablici 26. prikazana je analiza deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za cijenu kao konkurentsku prednost. Očito je da se kao konkurentna prednost cijene u malim hotelima najčešće uzima davanje popusta za smještaj gostima koji duže ostaju, češće dolaze ili su lojalni gosti ( $M=4,66$ ), dok s druge strane pretpostavka je da im je tvrdnja da imaju najnižu cijenu sobe u odnosu na konkurenciju najmanje važna ( $M=2,91$ ). Pri tome dakako treba voditi računa da je najveće raspršenje rezultata upravo na ovoj čestici pa činjenica o manjoj važnosti najniže cijene smještaja nije primjenjiva na sve male hotele obuhvaćene ovim istraživanjem.

Drugi faktor se s obzirom na sadržaj čestica nazvao “kvaliteta” i uključuje šest čestica. Sve čestice pokazuju statistički visoka značajna faktorska zasićenja ekstrahiranom faktorom, koja se kreću od 0.178 do 0.793, što je vidljivo iz Tablice 25., a osim navedenog, u istoj tablici vidljivo je da je ovom analizom objašnjeno ukupno 17,17% varijance. Istom analizom je utvrđena zadovoljavajuća unutarnja homogenost tipa Cronbach alpha ( $\alpha$ ): 0,872, što je vidljivo iz Tablice 27. Valja napomenuti kako je tvrdnja pod rednim brojem 12. u Tablici 25. više saturirana na faktor F3 (Inovaciju proizvoda) nego na faktor F2 (Kvaliteta), ali svojim sadržajem logički pripada faktorom F2 (Kvaliteta) pa je njemu i priključena.

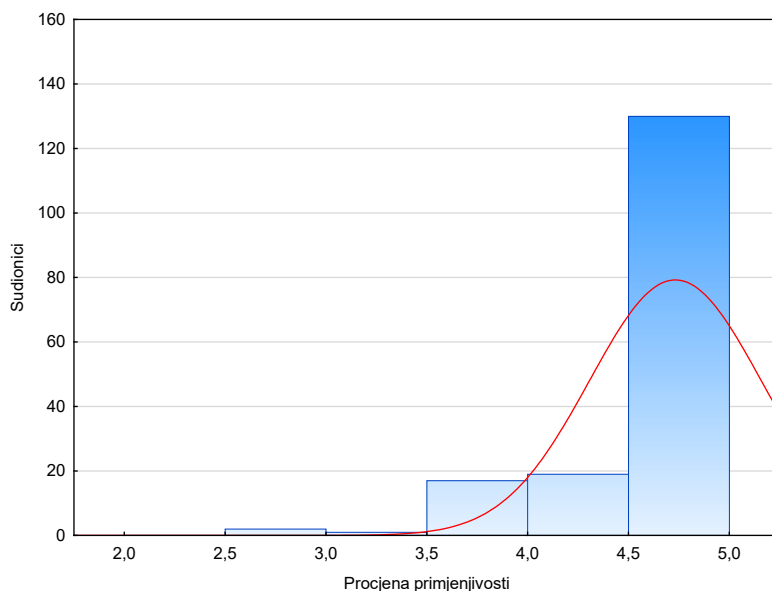
Važno je napomenuti da ova subskala nije uključena u daljnje analize jer je varijabilitet gotovo nepostojeći, što se može vidjeti na Grafikonu 13. Većina sudionika su svoju kvalitetu procijenili više od ocjene ( $M=4,07$ ) te se s tim faktorom ne mogu raditi nikakve daljnje parametrijske analize. Za pretpostaviti je da se trebao uzeti u obzir neki drugi način ispitivanja kvalitete jer se ovaj tip upitnika za ovaj faktor na ovom uzorku pokazao neprikladnim.

Tablica 27.: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za kvalitetu kao konkurentsku prednost malih hotela

Tvrdnje	Veličina uzorka (N)	Srednja vrijednost (M)	Raspon	Standardna devijacija (SD)
1. Nastojimo pružiti uslugu u obećanom vremenu	169	4,77	1 – 5	0,49
2. Zaposlenici hotela su uvijek spremni za rješavanje problema gostiju	169	4,76	1 – 5	0,52
3. Sukladno dogovoru s gostom hotel isporučuje svoju uslugu	169	4,71	1 – 5	0,59
4. Uvijek smo voljni pomoći našem gostu	169	4,86	1 – 5	0,39
5. Naši zaposlenici brzo reagiraju na zahtjeve gostiju	169	4,79	1 – 5	0,43
6. Kontinuirano kontroliramo interni proces u hotelu	169	4,51	1 – 5	0,76
<b>Cronbach Alfa koeficijent</b>	<b>0,872</b>			
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,59</b>			

Izvor: Vlastito istraživanje doktoranda

Grafikon 13.: Distribucija rezultata na subskali kvaliteta



Izvor: Istraživanje doktoranda

Traći faktor je “inovacija proizvoda” i uključuje sedam čestica. Sve čestice pokazuju statistički visoka značajna faktorska zasićenja ekstrahiranom faktorom, a kreću se od 0.453 do 0.784. Osim navedenog, vidljivo je iz Tablice 25. da je ovom analizom objašnjeno ukupno 22,74% varijance. Daljnjom analizom rezultata je utvrđena zadovoljavajuća unutarnja homogenost tipa Cronbach alpha ( $\alpha$ ): 0,867, a umjerena prosječna korelacija među česticama također je zadovoljavajuća što se jasno vidi iz Tablice 28.

Tablica 28.: Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost

<b>Tvrđnje</b>	<b>Veličina uzorka (N)</b>	<b>Srednja vrijednost (M)</b>	<b>Raspon</b>	<b>Standardna devijacija (SD)</b>
1. Našim gostima nudimo jedinstven doživljaj i uslugu	169	4,36	1 – 5	0,86
2. Našim gostima nudimo visoku razinu gostoljubivosti i obiteljske atmosfere	169	4,69	1 – 5	0,65
3. Osim standardnih, našim gostima smo spremni na njihov zahtjev ponuditi i dodatne usluge	169	4,55	1 – 5	0,79
4. Kontinuirano provodimo proces inovacije usluge s ciljem poboljšanja kvalitete	169	4,28	1 – 5	0,89
5. Naše goste uključujemo u proces inovacije usluge	169	3,64	1 – 5	1,16
6. Našim gostima spremni smo ponuditi i neke besplatne usluge (piće dobrodošlice, suvenir za uspomenu, organizaciju izleta, rezervaciju karte i sl.)	169	4,56	1 – 5	0,82
7. Tehnološkim inovacijama našim gostima omogućavamo bržu i dostupniju uslugu	169	4,19	1 – 5	0,92
<b>Cronabach Alfa koeficijent</b>	<b>0,867</b>			
<b>Prosječna korelacija među česticama</b>	<b>0,51</b>			

Izvor: Vlastito istraživanje doktoranda

U okviru inovacije proizvoda kao konkurentске prednosti najviše se posvećuje pažnja visokoj razini gostoljubivosti prema gostima i obiteljskoj atmosferi ( $M=4,69$ ), što bi zapravo trebao biti samo dio procesa inovacije u hotelima, dok se s druge strane goste manje pita i uključuje u proces inovacije hotelske usluge ( $M=3,64$ ). Ipak, istraživanje je pokazalo da se s aspekta tehnoloških inovacija mali hoteli žele približiti i pružiti bržu i dostupniju uslugu što su ocijenili sa ( $M=4,19$ ), dok su s ocjenom ( $M=4,28$ ) ipak priznali da kontinuirano provode proces inovacije proizvoda s ciljem poboljšanja kvalitete. Uz navedeno, spremni su i osim standardnih, svojim gostima, na njihov zahtjev, ponuditi i dodatne usluge ( $M=4,55$ ), što se može interpretirati kao oblik inoviranja hotelskog proizvoda ili usluge.

Slijedi Tablica 29. gdje su prikazani deskriptivni parametri mjerenih varijabli, te provjera prikladnosti distribucija rezultata pojedinih varijabli za parametrijske statističke analize provedenog istraživanja. Ti deskriptivni parametri su: uzorak, srednja vrijednost, aritmetička sredina, standardna devijacija, minimum i maksimum, asimetričnost i kurtičnost te Kolmogorov-Smirinoveljev test (S-K) kao i statistička vjerojatnost iskazana sa  $p$ ) za sve varijable.

Tablica 29.: Prikaz deskriptivnih parametara (uzorka, srednje vrijednosti, aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimuma i maksimuma, asimetričnosti i kurtičnosti te Kolmogorov-Smirinovljev test (S-K) i statistička vjerojatnost iskazana sa p) za sve varijable

Varijable	Veličina uzorka (N)	Aritmetička sredina	Min	Max	Standardna devijacija	Asimetričnost	Kurtičnost	S-K	p
Suradnja s gostima u malim hotelima	169	3,80	1,40	5,00	0,80	-0,55 (0,19)	-0,13 (0,37)	,106	,05
Suradnja s dobavljačima u malim hotelima	169	3,03	1,00	5,00	1,14	0,01 (0,19)	-0,83 (0,37)	,070	,20
Informacijske tehnologije u malim hotelima	169	4,15	1,80	5,00	0,73	-0,92 (0,19)	0,52 (0,37)	,123	,01
Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela	169	3,78	1,00	5,00	0,83	-0,83 (0,19)	1,04 (0,37)	,081	,05
Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela	169	4,38	1,90	5,00	0,52	-1,11 (0,19)	2,09 (0,37)	,131	,01
Proces dodane vrijednosti u malim hotelima	169	3,97	1,38	5,00	0,74	-0,74 (0,19)	0,25 (0,37)	,118	,05
Cijena	169	3,77	1,50	5,00	0,67	-0,68 (0,19)	0,62 (0,37)	,095	,01
Kvaliteta	169	4,73	2,67	5,00	0,43	-2,03 (0,19)	4,57 (0,37)	,292	,01
Inovacija proizvoda	169	4,33	1,14	5,00	0,66	-1,49 (0,19)	3,76 (0,37)	,152	,01

Izvor: Vlastito istraživanje doktoranda

Iz Tablice 29. jasno je vidljivo da su malim hotelima iz istraživanja važniji odnos s gostima ( $M=3,80$ ) kao korisnikom usluge nego odnos s dobavljačima ( $M=3,03$ ), iako su oboje u partnerskoj suradnji s malim hotelima. Nešto veću prosječnu vrijednost ispitanici su iskazali za „informativne tehnologije u malim hotelima“ i to prosječnom vrijednošću od ( $M=4,15$ ) pa je indikativno da je primjena informativne tehnologije u malim hotelima vrlo česta i značajna. Što se tiče „praksi menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela“, ispitanici su dali srednju ocjenu ( $M=3,79$ ), što ukazuje na čestu primjenu strateških praksi u malim hotelima, dok su „performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela“ dobile srednju ocjenu ( $M=4,38$ ), te je iz navedenog znakovito koliko su važne performanse malog hotela za učinkovitost poduzeća. Nadalje, „proces dodane vrijednosti u malim hotelima“ ispitanici su ocijenili s prosječnom ocjenom ( $M=3,97$ ) te time ukazali na njegovu osrednju primjenu u malim hotelima.

Što se tiče konkurentskih prednosti ispitanici su najlošije ocijenili „cijenu“ i to s ( $M=3,77$ ), a „kvalitetu“ s visokih ( $M=4,73$ ), dok su „inovaciju proizvoda“ kao treću konkurentsku prednost ocijenili sa ( $M=4,33$ ), što pretpostavlja da sudionici istraživanja u malim hotelima možda više percipiraju kvalitetu i inovaciju proizvoda kao značajnije konkurentске prednosti u odnosu na cijenu. Ostali rezultati iz Tablice 29. su zadovoljavajući i omogućuju daljnju primjenu i statističku obradu svih varijabli.

### **5.2.2. Prikaz rezultata korelacijske analize po hipotezama**

Analiza korelacije jedna je od najčešćih analiza u društvenim znanostima koja se primjenjuje kako bi se dokazala postojanost ili nepostojanost povezanosti između postavljenih varijabli nekog modela. Osim toga, analizom korelacije utvrđuje se način na koji su te varijable povezane, zatim, jesu li snažno, umjereno ili slabo povezane te kako je moguće njihovu povezanost brojčano izraziti. Za utvrđivanje povezanosti između varijabli koristi se Pearsonov korelacijski koeficijent. Kako bi lakše razumjeli razinu povezanosti ona je podijeljena u tri skupine: niska povezanost  $<0.3$ ; umjerena povezanost  $>0.3, <0.6$ ; visoka povezanost  $>0.6$ . Najprije će biti prikazani svi skupni korelacijski odnosi između varijabli iz istraživanja i to u Tablici 30.



Tablica 30.: Prikaz skupnih korelacijskih odnosa među svim varijablama iz istraživanja

V A R I J A B L E	Srednja vrijednost (M)	Standardna devijacija (SD)	Broj djelatnika	Godine poslovanja	Suradnja s gostima	Suradnja s dobavljačima	Proces dodane vrijednosti	Informacijske tehnologije	Prakse MOL-a	Performanse MOL-a	Cijena	Kvaliteta	Inovacija proizvoda	Kategorija hotela
Broj djelatnika	15,41	14,50	1,0	0,06	0,08	0,20	0,15	0,16	0,22	0,05	0,12	0,01	0,04	0,38
Godine poslovanja	13,45	16,28	0,06	1,0	-0,08	-0,04	-0,12	-0,10	-0,04	-0,14	0,01	-0,03	-0,12	-0,16
Kategorija hotela	3,68	0,62	0,38	-0,16	0,11	0,09	0,18	0,20	0,04	0,08	-0,13	0,01	0,09	1,0
Suradnja s gostima	3,73	0,82	0,08	-0,08	1,0	0,59	0,63	0,51	0,60	0,49	0,23	0,35	0,55	0,12
Suradnja s dobavljačima	2,96	1,15	0,21	-0,04	0,59	1,0	0,54	0,40	0,64	0,29	0,26	0,12	0,34	0,09
Informacijske tehnologije	4,11	0,75	0,16	0,10	0,51	0,40	0,69	1,0	0,56	0,63	0,28	0,37	0,63	0,20
Prakse MOL-a	3,77	0,77	0,22	-0,04	0,59	0,64	0,63	0,56	1,0	0,60	0,36	0,42	0,46	0,04
Performanse MOL-a	4,35	0,54	0,05	-0,14	0,49	0,29	0,68	0,63	0,60	1,0	0,33	0,74	0,77	0,08
Proces dodane vrijednosti	3,95	0,77	0,15	-0,13	0,62	0,54	1,0	0,69	0,63	0,68	0,24	0,47	0,63	0,18
Cijena	3,74	0,66	0,12	0,01	0,23	0,26	0,24	0,28	0,36	0,33	1,0	0,35	0,33	-0,13
Kvaliteta	4,70	0,45	0,01	-0,03	0,34	0,12	0,47	0,37	0,42	0,74	0,35	1,0	0,64	0,01
Inovacija proizvoda	4,32	0,62	0,04	-0,12	0,54	0,34	0,63	0,63	0,46	0,77	0,33	0,64	1,0	0,09

Izvor: Istraživanje doktoranda

U nastavku ovog potpoglavlja slijedi prikaz rezultata po postavljenim hipotezama, a uz navedeno bit će prikazan i shematski prikaz povezanosti među varijablama.

1. Neke karakteristike, tj. indikatori malih hotela kao što je broj djelatnika su u pozitivnoj niskoj korelaciji ( $r=0.22$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ) sa praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela, dok za druge ispitivane indikatore malih hotela nije utvrđena značajna povezanost pa ih se neće prikazati u tablici. **H. 1. je stoga djelomično potvrđena i glasi: Pretpostavlja se da će određene karakteristike malih hotela biti povezane sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

Dominic i Theuvsen (2015) poseban naglasak za specifične karakteristike tvrtke stavljaju na dob, veličinu i formalni status tvrtke koje značajno utječu na strateške prakse pa je i u ovom istraživanju očekivana povezanost barem jedne karakteristike hotela s praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela.

Tablica 31.: Koeficijent korelacije između “Broja djelatnika” kao indikatora, tj. karakteristike malih hotela i “Praksi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske

Mjereni konstrukti/Indikatori	Prakse menadžmenta opskrbnog lanca
Karakteristike malih hotela (Broj djelatnika)	$r=0.22$

Izvor: Istraživanje doktoranda

2. Za varijable suradnja s partnerima malih hotela i prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela utvrđena je umjerena pozitivna povezanost između čimbenika suradnja s gostima hotela ( $r=0.60$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ) s praksama menadžmenta opskrbnog lanca te umjerena povezanost čimbenika suradnja s dobavljačima ( $r=0.64$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ) i praksi menadžmenta opskrbnog lanca. **H. 2. je stoga potvrđena i glasi: Pretpostavlja se da će suradnja s partnerima malih hotela biti povezana sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.** Osim navedenog, koeficijent korelacije između čimbenika suradnja s gostima i čimbenik suradnja s dobavljačima iznosi  $r=0,59$ , što govori o tome da su povezani, te da oni predstavljaju dva različita čimbenika koji različito mjere isti konstrukt, u ovom slučaju partnerski odnos malih hotela.

Tablica 32.: Koeffcijent korelacije između konstrukta “Suradnja s partnerima” i “Strateških praksi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske

<b>Mjereni konstrukti/čimbenici</b>	<b>Suradnja s dobavljačima</b>	<b>Suradnja s gostima</b>	<b>Strateške prakse MOL-a malih hotela</b>
<b>Suradnja s gostima</b>	<i>r=0,59</i>	<i>1</i>	<i>r=0.60</i>
<b>Suradnja s dobavljačima</b>	<i>1</i>	<i>r=0,59</i>	<i>r=0.64</i>

Izvor: Istraživanje doktoranda

Prema Samaržija (2014), strateške prakse MOL-a trebaju biti pod utjecajem određene pokretačke snage MOL-a kao što su suradnja s partnerima. Li (2002) ističe kako će bez dobre suradnje s partnerima primjena praksi menadžmenta opskrbnog lanca pred menadžere i njihova poduzeća postavljati teške upravljačke izazove, dok Gules i sur. (2009) ističu da unutar lanca opskrbe turizmom odnos kupca i dobavljača čini prvu fazu lanca opskrbe i predstavlja presudni značaj za uspjeh lanca pa je za pretpostaviti da će navedene varijable iz postavljene hipoteze biti povezane.

3. Za varijable Informacijska tehnologija u malim hotelima i Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela utvrđena je umjerena pozitivna povezanost ( $r=0.56$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ). **H. 3. je stoga potvrđena i glasi: Pretpostavlja se da će informacijske tehnologije u malim hotelima biti povezane sa strateškim praksama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

Tablica 33.: Koeffcijent korelacije između “Informacijske tehnologije” i “Strateških praksi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske

<b>Mjereni konstrukti</b>	<b>Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela</b>
<b>Informacijska tehnologija</b>	<i>r=0.56</i>

Izvor: Vlastito istraživanje doktoranda

Značaj informacijske tehnologije za strateške prakse moguće je vidjeti prema Alvarez (1994), Chizzo (1998) te Humphreys i sur. (2001), a oni podrazumijevaju da veća primjena

informatijske tehnologije omogućuje primjenu strateških praksi, dok Yücesan (2007) ističe kako web tehnologije imaju značajan utjecaj na strategije lanca opskrbe pa se čini logičkim očekivati povezanost navedenih varijabli iz hipoteze.

4. Za varijable prakse menadžmenta opskrbnog lanca i performanse menadžmenta opskrbnog lanca utvrđena je umjerena pozitivna povezanost ( $r=0.60$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ) (H4). **H. 4. je stoga potvrđena i glasi: Pretpostavlja se da će strateške prakse malih hotela biti povezane sa performansama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

Tablica 34.: Koefficient korelacije između “Praksi menadžmenta opskrbnog lanca” i “Performansi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske

Mjereni konstrukti	Performanse menadžmenta opskrbnog lanca
Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela	$r=0.60$

Izvor: Istraživanje doktoranda

Prema Ali i Qun (2017), teoretski i empirijski dokazi daju potporu utjecaju praksi strateškog upravljanja na performanse sustava organizacije pa stoga prakse menadžmenta opskrbnog lanca, kao četvrta varijabla, utječu na performanse menadžmenta opskrbnog lanca koje predstavljaju petu varijabla u modelu, a njihov odnos istraživali su Njuguna i Moronge (2019), Al-Madi (2017), Reza Abdi i sur. (2017), Sopa i Kwasira (2016) te Maroa i Muturi (2015). Spina i sur. (2014) ističu kako prakse menadžmenta opskrbnog lanca pozitivno utječu na performanse tvrtke pa je i logički očekivana njihova međusobna povezanost.

5. Za varijable Proces dodane vrijednosti u malim hotelima i Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela utvrđena je visoka pozitivna povezanost ( $r=0.68$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ) (H5). **H. 5. je stoga potvrđena i glasi: Pretpostavlja se da će proces dodane vrijednosti biti povezan sa performansama menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

Tablica 35.: Koeffcijent korelacije između “Procesa dodane vrijednosti” i “Performansi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske

Mjereni konstrukti	Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela
Proces dodane vrijednosti u malim hotelima	$r=0.68$

Izvor: Istraživanje doktoranda

Važnost procesa dodavanja vrijednosti za koncept menadžmenta opskrbnog lanca uvidjeli su Bishop (1990), Bowersox i sur. (2007), Samaržija (2014) te Zekić i Samaržija (2017). Sadler (2007) navodi da se sustav mjerenja performansi poduzeća temelji na sustavu dodane vrijednosti za kupce, dok Santos i sur. (2001) istražuju vezu dodavanja vrijednosti u proces mjerenja performansi kroz dinamički sustav i multikriterijsku analizu, pa je logički očekivana povezanost dviju navedenih varijabli iz hipoteze.

6. Za varijable “Performanse menadžmenta opskrbnog lanca” i “Konkurentskih prednosti” malih hotela, utvrđena je niska pozitivna povezanost između čimbenika performanse i cijene ( $r=0.33$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ), visoka pozitivna povezanost između čimbenika performanse i kvalitete ( $r=0.74$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ) te isto tako visoka pozitivna povezanost između čimbenika performanse i inovacije ( $r=0.77$ ,  $df=128$ ,  $p<0.05$ ). **H. 6. je stoga potvrđena i glasi: Pretpostavlja se da će performanse menadžmenta opskrbnog lanca biti povezane sa konkurentskim prednostima malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

Osim navedenog, povezanost između cijene i kvalitete je niska te iznosi ( $r=0,35$ ), kao i korelacija između cijene i inovacije proizvoda te ona iznosi ( $r=0,33$ ). Nasuprot tome, korelacija između kvalitete i inovacije proizvoda je umjerena i iznosi ( $r=0,64$ ). S obzirom na činjenicu da

su svi čimbenici međusobno pozitivno povezani, te da povezanost nije postigla razinu 1, može se tvrditi da oni predstavljaju tri različita čimbenika koji različito mjere isti konstrukt, u ovom slučaju konkurentske prednosti malih hotela.

Tablica 36.: Koeficijent korelacije između “Performansi menadžmenta opskrbnog lanca” te “Cijene”, “Kvalitete” i “Inovacije proizvoda” kao konkurentske prednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske

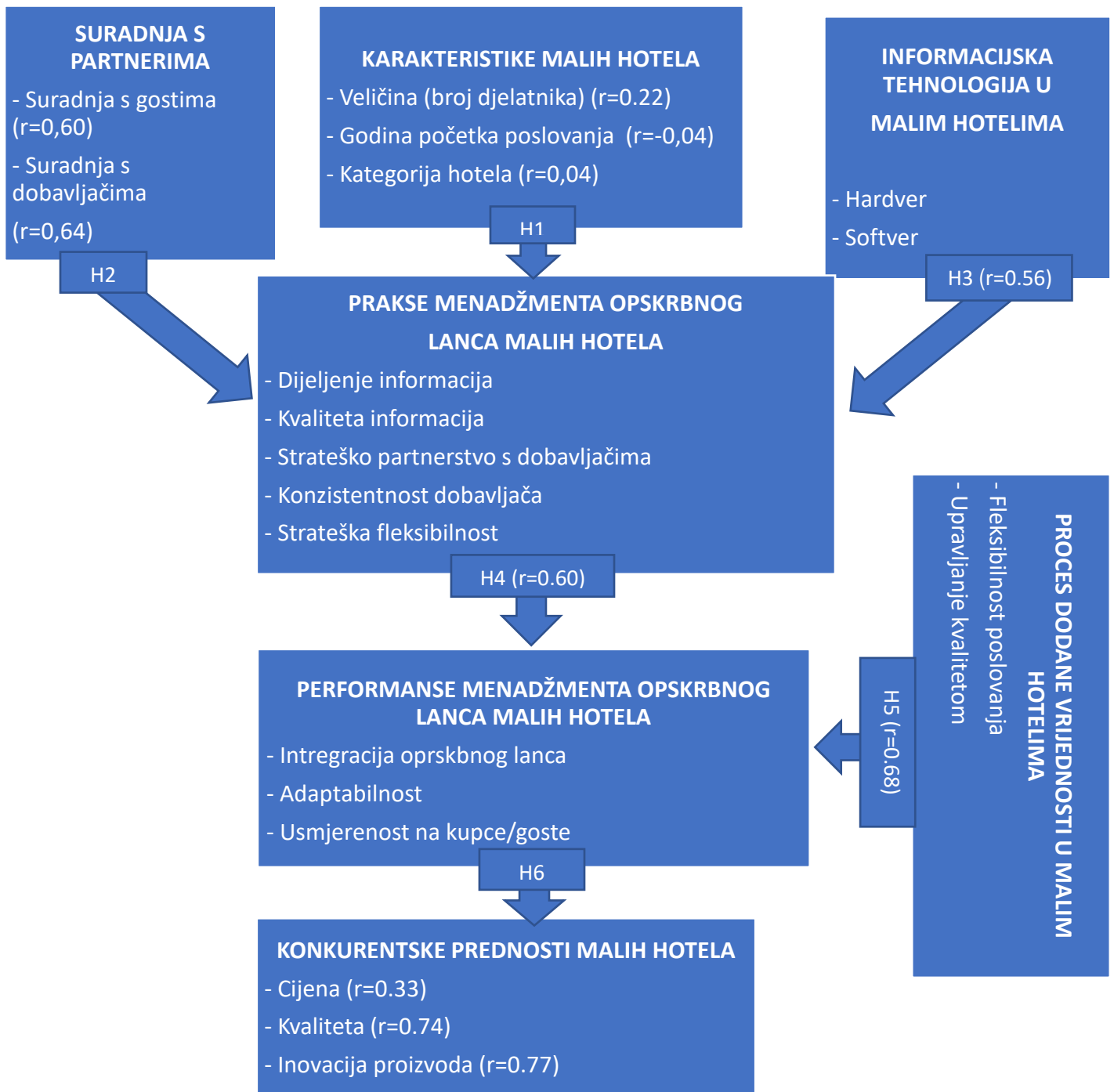
<b>Mjereni konstrukti/čimbenici</b>	<b>Cijena</b>	<b>Kvaliteta</b>	<b>Inovacija proizvoda</b>	<b>Performanse menadžmenta opskrbnog lanca</b>
<b>Cijena</b>	<i>1</i>	<i>r=0,35</i>	<i>r=0,33</i>	<i>r=0,33</i>
<b>Kvaliteta</b>	<i>r=0,33</i>	<i>1</i>	<i>r=0,64</i>	<i>r=0.74</i>
<b>Inovacija proizvoda</b>	<i>r=0,33</i>	<i>r=0,64</i>	<i>1</i>	<i>r=0.77</i>

Izvor: Istraživanje doktoranda

Beamon (1999) i Li (2002) ističu kako organizacija sa dobrim setom performansi može stvoriti poduzeće sa konkurentskom prednošću, a ujedno i zadržati postojeće kupce naspram druge konkurencije (Samaržija, 2014; Zekić i Samaržija, 2017). Ma (2000) istražuje odnose između konkurentske prednosti i učinka tvrtke, tj. performansi, dok Phillips (1999) u svom istraživanju ističe kako sustav mjerenja performansi može pružiti konkurentsku prednost. Sukladno navedenom, za očekivati je povezanost svih varijabli iz postavljene hipoteze.

Može se izvesti zaključak da na temelju korelacijske analize kod pet postavljenih hipoteza postoji umjerena do visoka povezanost, dok je samo kod jedne hipoteze utvrđena niska povezanost i sukladno navedenom moguće je potvrđivanje svih šest prethodno navedenih hipoteza. Analizom korelacije potvrđena je povezanost svih predloženih varijabli modela. To znači da je model kao takav postavljen ispravno. Za kraj je bitno napomenuti kako vrijednosti manje od  $r=0.1$  nisu razmatrane kao značajna povezanost. Na Shemi 24. prikazani su korelacijski odnosi među svim varijablama u predloženom modelu istraživanja.

Shema 24.: Prikaz korelacijskih odnosa među svim varijablama u predloženom modelu istraživanja



Izvor: Izradio doktorand

U nastavku će se primijeniti hijerarhijska regresijska analiza u kojoj će se testirati značajnost postavljenih hipoteza (H.7., H. 8. i H. 9.) na način da se u prvom koraku stavi u odnos prvi konstrukt modela u odnos sa konkurentskom prednosti te se za svaki sljedeći korak dodaje po

jedan novi konstrukt, a na kraju se vidi koliko koja varijabla skupno opisuje predviđanje postizanja konkurentske prednosti.

### **5.2.3. Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize te medijacijskog efekta po hipotezama**

Prije analize rezultata proveden je Kolmogorov-Smirnovljev test s ciljem provjere normaliteta distribucije rezultata varijabli uključenih u ovo istraživanje. Primjenom testa utvrđeno je da su distribucije rezultata na skalama: broj soba, početak godine poslovanja, suradnja s gostima u malim hotelima, suradnja s dobavljačima u malim hotelima, informacijske tehnologije u malim hotelima, prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela, proces dodane vrijednosti malih hotela te performanse opskrbnog lanca malih hotela značajno razlikuju od normalne distribucije, međutim utvrđeni indeksi asimetričnosti i spljoštenosti upućuju na to da su dobivena odstupanja na svim skalama u granici prihvatljivosti (asimetričnost  $<1$ , spljoštenost  $>3$ ), te je moguće raditi parametrijske analize. Nije bilo moguće izvesti parametrijske analize za kvalitetu kao konkurentsku prednost iz razloga što je prosječna ocjena bila ( $M=4.7$ ). Provedenim hijerarhijskim regresijskim analizama se nastojao ispitati nezavisni prediktivni doprinos karakteristika hotela, odnosa s partnerima, primjene informacijske tehnologije, praksi menadžmenta opskrbnog lanca, procesa dodane vrijednosti te performansi opskrbnog lanca dvjema konkurentskim prednostima malih hotela i to cijeni i inovaciji kao konkurentskim prednostima.

Kao teorijsku potporu za istraživanja medijacijskog efekta kod hipoteze 7., 8. i 9., značajno je spomenuti istraživanje Sukati i sur. (2011) koji ističu da veća primjena strateških praksi poboljšava konkurentske prednosti poduzeća. Velik broj istraživača (Spekman i sur., 1998; Jarrell, 1998; Doyle, 1998) se slaže u činjenici da upravo dobre performanse mogu osigurati poduzeću konkurentske prednosti pa se u istraživanju sukladno navedenom upravo performanse menadžmenta promatraju kao medijator za postizanje konkurentskih prednosti malih hotela. Portolan (2015) ispituje utjecaj kako se dodana vrijednost doživljava kao izvor diferencijacije u odnosu na konkurentske prednosti za odredišta urbanog turizma pa je u istraživanju proces dodane vrijednosti promatran kao medijacijski efekt za postizanje konkurentskih prednosti malih hotela.



Babarević (2019) ističe kako je osnovni statistički koncept na kojem se temelje hijerarhijski linearni modeli zapravo čista klasična linearna regresija ali modificirana. Jednostavnije rečeno podatci koji su hijerarhijski organizirani imaju više od jedne razine. Najniža razina u ovom slučaju je nazvana prvi korak pa formula prema Babarević (2019) u nastavku glasi:

$$Y_{ij} = b_{0j} + b_{1j}X_{1ij} + b_{2j}X_{2kij} + b_{3j}X_{3kij} + e_{ij}$$

Nadalje, sukladno navedenoj formuli  $Y_{ij}$  predstavlja kriterijsku varijablu (npr. cijenu kao konkurentsku prednost),  $b_{0j}$  je konstanta (intercept, odsječak na osi  $Y$  za grupu varijabli),  $b_{1j}$  do  $b_{3j}$  su regresijski koeficijenti prediktora grupe  $j$  (koeficijenti smjera pravca) za promatrane varijable  $X_1$  (Broj djelatnika malog hotela),  $X_2$  (Godina početka poslovanja malog hotela),  $X_3$  (Kategorija malog hotela). Dok je  $e_{ij}$  rezidual (pogreška prognoze) za jedinicu  $i$  iz grupe  $j$ . Drugi korak hijerarhijskog regresijskog modela prema Babarević (2019) treba objasniti varijabilitet tih regresijskih koeficijenata koristeći varijable izmjerene u drugom koraku. Dakle, u drugom koraku konstanta (intercept) i koeficijent smjera pravca iz prvog koraka postaju kriteriji, a njihove se vrijednosti pokušavaju predvidjeti na osnovi rezultata varijabli u drugom koraku, stoga jedinstvena složena jednadžba hijerarhijske regresijske analize u ovom slučaju glasi:

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}X_{1ij} + \gamma_{20}X_{2ij} + \gamma_{01}W_j + \gamma_{11}X_{1ij}W_j + \gamma_{21}X_{2ij}W_j + u_{1j}X_{1ij} + u_{2j}X_{2ij} + u_{0j} + e_{ij}$$

Babarević (2019) ističe kako prvi dio jednadžbe  $[\gamma_{00} + \gamma_{10}X_{1ij} + \gamma_{20}X_{2ij} + \gamma_{01}W_j + \gamma_{11}X_{1ij}W_j + \gamma_{21}X_{2ij}W_j]$  sadrži fiksne koeficijente i naziva se fiksnim ili determinističkim dijelom modela te se nadopunjuje ovisno o broju varijabli  $X$  na pojedinoj razini tj. koraku u odnosu na kriterij. Drugi dio jednadžbe  $[u_{1j}X_{1ij} + u_{2j}X_{2ij} + u_{0j} + e_{ij}]$  sadrži slučajne pogreške i naziva se prema Babarević (2019) slučajnim ili stohastičkim dijelom modela. Izrazi  $\gamma_{11}X_{1ij}W_j$  i  $\gamma_{21}X_{2ij}W_j$  odnose se na interakciju među varijablama dvaju koraka ili razina, odnosno na moderatorski utjecaj varijabli u drugom koraku na povezanost varijabli prvog koraka s kriterijem tj. u ovom slučaju sa cijenom kao konkurentskom prednosti. Ovakav tip interakcije u hijerarhijskim modelima naziva se još i kros-razinska interakcija. Isti princip postavljanja jednadžbe i izračuna primjenjuje se i za treću, četvrtu i petu razinu ili korak u ovom postupku.

U skladu s postavljenim istraživačkim modelom hijerarhijske regresijske analize provedene su u pet koraka. U prvom koraku u analize su uvedene neke objektivne karakteristike malih hotela: broj djelatnika koji indirektno upućuje na veličinu hotela, godina početka poslovanja kao indikator starosti hotela i kategoriju hotela koja je formalni indikator kvalitete hotela.

U drugom koraku su uvedene suradnja s partnerima (gostom i dobavljačima) i primjena informacijskih tehnologija. U trećem koraku su uvedene korištene prakse menadžmenta opskrbnog lanca, a u četvrtom proces dodane vrijednosti za koji se pretpostavlja u modelu da ima medijacijsku ulogu u odnosu na prakse menadžmenta opskrbnog lanca i konkurentskih prednosti cijene i inovacija. U zadnjem, petom koraku uvedene su performanse opskrbnog lanca.

U nastavku slijedi prikaz dobivenih rezultata hijerarhijske analize za cijenu kao konkurentsku prednost u Tablici 37. Iz nje će biti moguće utvrditi koliko su pokretački čimbenici prediktivni za postizanje cijene kao konkurentске prednosti uz medijacijski efekt praksi menadžmenta opskrbnog lanca, performansi menadžment opskrbnog lanca te procesa dodane vrijednosti, zato **pomoćna hipoteza (H. 7.) glasi: Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca, dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za cijenu kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

Tablica 37.: Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize za cijenu kao konkurentsku prednost (N=129) – (I-IV korak)

	I. korak			II. korak			III. korak			IV. korak		
	R= .221 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .026 F(3,125)=2.135 P=.048			R= .394 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .114 F(6,122)=3.733 p=.000  ΔR <sup>2</sup> =.106 F=5,12 p=.002			R= .422 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .130 F(7,121)=3,740 p=.000  ΔR <sup>2</sup> =.023 F=3.35 p=.069			R= .422 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .123 F(8,120)=3.253 p=.000  ΔR <sup>2</sup> =.000 F=0.05 p=.821		
Varijable	β	t(125)	p	β	t(122)	p	β	t(121)	p	β	t(120)	p
Broj djelatnika malog hotela	0.182	2.04	0.044	0.133	1.53	0.129	0.112	1.29	0.199	0.112	1.28	0.202
Godina početka poslovanja malog hotela	-0,034	-0.40	0.688	-0.007	-0.08	0.936	-0.006	-0.07	0.944	-0.007	-0.08	0.933
Kategorija malog hotela	-0.193	-2.14	0.034	-0.227	-2.61	0.010	-0.207	-2.39	0.019	-0.206	-2.35	0.020
Suradnja s gostima malih hotela				0.059	0.58	0.561	0.016	0.15	0.878	0.022	0.20	0.840
Suradnja s dobavljačima malih hotela				0.125	1.29	0.199	0.054	0.52	0.606	0.057	0.54	0.590
Informacijske tehnologije u malim hotelima				0.210	2.29	0.024	0.155	1.61	0.110	0.165	1.55	0.123
Prakse menadžmenta opsk. lanca malih hotela							0.200	1.83	0.069	0.206	1.83	0.070
Proces dodane vrijednosti malih hotela										-0.027	-0.23	0.821
Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela												

Izvor: Istraživanje doktoranda

Rezultati provedene hijerarhijske regresijske analize prikazani su u pet koraka, prva četiri u gornjoj tablici, a peti zasebno u sljedećoj tablici. Rezultati prvog koraka pokazuju da su objektivne karakteristike malih hotela u prvom koraku analize objasnile tek 2,5% varijance cijene kao konkurentске prednosti, a pri tom kao značajni pojedinačni prediktori objašnjenju varijance cijene kao konkurentске prednosti pokazali su se broj djelatnika koji ima značajni pozitivan i kategorija hotela koji ima značajan negativan doprinos. Ako broj djelatnika uzmemo kao mjeru veličine hotela, moglo bi se reći da su veći hoteli u kategoriji malih hotela

skloniji prilagođavati cijene smještaja promjenama na tržištu nego manji hoteli u ovoj kategoriji. S druge strane, čini se da su hoteli s više zvjezdica manje skloni mijenjati, prvenstveno spuštati, cijenu smještaja kako bi bili konkurentniji na tržištu. Moguće je da imaju uže ciljano tržište, odnosno pretpostavlja se da im je cilj privući goste koji imaju specifične i raznolike zahtjeve te više ulažu u konkurentsku prednost kvalitete, a ne cijene.

U drugom koraku regresijske analize, uvođenjem varijabli odnos s partnerima (sa gostima i dobavljačima) i informacijske tehnologije, postotak objašnjene varijance konkurentске prednosti cijene se povećao za 10,6% , a jedini značajan prediktor u ovom koraku se pokazala promjena i dostupnost informacijskih tehnologija. Primjena i dostupnost informacijskih tehnologija u hotelima sve više postaju standard ponude hotela, međutim one same po sebi i omogućuju lakše poslovanje, prvenstveno zbog brže i lakše dostupnosti informacijama, ali i brže i lakše komunikacije s gostima. Dakle, mali hoteli koji više ulažu u dostupnost i primjenu informacijskih tehnologija i cjenovno su konkurentniji na tržištu. U trećem koraku uvedena je varijabla praksi menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela koja se pokazala prediktivna za cijenu kao konkurentsku prednost, tj. ima medijacijski efekt.

U četvrtom koraku dodavanjem varijable proces dodane vrijednosti malih hotela te uvođenjem performansi opskrbnog lanca malih hotela u petom koraku se postotak objašnjene varijance nije povećao, dakle ni proces dodane vrijednosti, a ni performanse opskrbnog lanca nisu se pokazali kao značajni prediktori cijene kao konkurentске prednosti. Kao što se može vidjeti iz završnog koraka ove analize u Tablici 38., svi prediktori zajedno objašnjavaju jedva 12,3% varijance cijene kao konkurentске prednosti malih hotela, a kao jedini značajan prediktor, i to negativan, u zadnjem koraku je ostala kategorija hotela.

Tablica 38.: Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize za cijenu kao konkurentsku prednost (N=129) – (V. korak)

	<b>V. korak</b>		
	R= .447 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .139 F(9,119)=3.297 ΔR <sup>2</sup> =.021 F=3.170 P=.078		
<b>Varijable</b>	<b>β</b>	<b>t(119)</b>	<b>p</b>
<b>Broj djelatnika malog hotela</b>	0.123	1.41	0.160
<b>Godina početka poslovanja malog hotela</b>	0.005	0.07	0.947
<b>Kategorija malog hotela</b>	<b>-0.203</b>	<b>-2.34</b>	<b>0.021</b>
<b>Suradnja s gostima u malim hotelima</b>	0.003	0.03	0.947
<b>Suradnja s dobavljačima u malim hotelima</b>	0.099	0.93	0.356
<b>Informacijske tehnologije u malim hotelima</b>	0.115	1.06	0.291
<b>Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela</b>	0.145	1.24	0.216
<b>Proces dodane vrijednosti malih hotela</b>	-0.094	-0.77	0.445
<b>Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela</b>	0.199	1.78	0.078

Izvor: Vlastito istraživanje doktoranda

Sukladno navedenom može se reći da **pomoćna hipoteza H. 7. uglavnom nije potvrđena**, osim što je potvrđen negativan prediktivni doprinos kategorije hotela te pozitivan prediktivni doprinos informacijske tehnologije, i to preko praksi menadžmenta opskrbnog lanca koje imaju medijacijski efekt za cijenu kao konkurentsku prednost.

Nakon analize rezultata provedene hijerarhijske regresijske analize za cijenu kao konkurentsku prednost pristupilo se analizi i dokazivanju **pomoćne hipoteze (H. 8.)** koja glasi: **Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s**

**dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za kvalitetu kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

Analizom je utvrđeno da **pomoćnu hipotezu (H. 8.) nije bilo moguće provjeriti** jer kriterijska varijabla “kvaliteta” ima premali varijabilitet i s njim nije bilo moguće raditi nikakve parametrijske analize.

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize za inovaciju proizvoda kao kriterijsku varijablu, stoga **pomoćna hipoteza (H. 9.) glasi: Pretpostavlja se da će karakteristike malih hotela, odnosi s gostima, odnosi s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori menadžmenta opskrbnog lanca imati prediktivni doprinos, dok će prakse menadžmenta opskrbnog lanca, dodavanje nove vrijednosti i performanse menadžmenta opskrbnog lanca imati medijacijski efekt za inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.**

Tablica 39.: Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize te medijacijskog efekta za inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost (N=129) (I-IV korak)

	I. korak			II. korak			III. korak			IV. korak		
	R= .146 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .002 F(3,125)=0.902 P=.044			R= .668 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .419 F(6,122)=16.385 P=.000  ΔR <sup>2</sup> =.425 F=31,21 p=.000			R= .671 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .420 F(7,121)=14,217 p=.001  ΔR <sup>2</sup> =.005 F=1.11 p=.293			R= .699 R <sup>2</sup> <sub>adj.</sub> = .454 F(8,120)=14.295 p=.000  ΔR <sup>2</sup> =.037 F=8.59 p=.004		
Varijable	β	t(125)	p	β	t(122)	p	β	t(121)	p	β	t(120)	p
Broj djelatnika malog hotela	-0.110	-1.280	.202	-0.034	-0.48	.634	-0.043	-0.61	.542	-0.041	-0.59	.556
Godina početka poslovanja malog hotela	0.030	0.330	.742	-0.053	-0.81	.420	-0.053	-0.80	.423	-0.041	-0.65	.518
Kategorija malog hotela	0.059	0.640	.521	-0.023	-0.32	.747	-0.013	-0.19	.851	-0.028	-0.40	.690
Suradnja s gostima malog hotela				<b>0.288</b>	<b>3.52</b>	<b>0.001</b>	<b>0.268</b>	<b>3.19</b>	<b>0.002</b>	<b>0.209</b>	<b>2.49</b>	<b>0.014</b>
Suradnja s dobavljačima malog hotela				-0.003	-0.04	.971	-0.037	-0.43	.667	-0.067	-0.81	.419
Informacijske tehnologije u malim hotelima				<b>0.450</b>	<b>6.04</b>	<b>0.000</b>	<b>0.424</b>	<b>5.40</b>	<b>0.000</b>	<b>0.321</b>	<b>3.83</b>	<b>0.000</b>
Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela							0.094	1.06	.293	0.039	0.44	.661
Proces dodane vrijednosti malih hotela										<b>0.272</b>	<b>2.93</b>	<b>0.004</b>
Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela												

Izvor: Istraživanje doktoranda

Rezultati provedene hijerarhijske regresijske analize u prvom koraku pokazuju da objektivne karakteristike malih hotela (broj djelatnika, kategorija hotela i godine poslovanja) nisu značajni prediktori inovacije kao konkurentске prednosti. U drugom koraku regresijske analize, uvođenjem odnosa s partnerima (suradnja s gostima i suradnja s dobavljačima) i informacijske tehnologije postotak objašnjene varijance se značajno povećao za 42,5%, a kao značajni pozitivni prediktori izdvojili su se odnos prema gostu i uvođenje i dostupnost informacijskih

tehnologija. Inovacija kao konkurentska prednost dominantno uključuje iznalaženje i unaprjeđenje postojećih usluga i proizvoda kako bi se povećala kvaliteta odnosa prema gostu, prema tome ne iznenađuje što je odnos s gostom kao partnerom dobar prediktor inovacija kao konkurentske prednosti. Što su veća ulaganja u odnos s gostom, to će biti i veća tendencija uvođenja novih i kvalitetnih usluga pa će, dakako, inovacija biti sve konkurentnija prednost. Kao što je prethodno rečeno, iznalaženje i unaprjeđenje postojećih usluga i proizvoda je usmjereno i na informacijsku tehnologiju koja je postala neizbježan dio svakodnevnog života gosta, ali i osnova poboljšanja poslovanja. Stoga uvođenjem novih informacijskih tehnologija u poslovanje malih hotela, ali i kao dio kvalitetne usluge koja je na raspolaganju gostu daje konkurentnu prednost malim hotelima na tržištu. Uvedene prakse menadžmenta opskrbnog lanca u trećem koraku nisu značajno doprinijele objašnjenju varijance inovacije kao konkurentne prednosti.

Uvođenjem procesa dodane vrijednosti u četvrtom koraku dodatno je objašnjeno 3,7% varijance inovacija kao konkurentske prednosti, istovremeno je smanjen doprinos odnosa prema gostu i uvođenja i dostupnosti informacijskih tehnologija. Dodatnom provjerom Sobel testom potvrđen je parcijalni medijacijski efekt procesa dodane vrijednosti u odnosu primjene informacijskih tehnologija i inovacija kao konkurentske prednosti (Sobel test=2,46;  $p=0,014$ ), te u odnosu gost kao partner i inovacija kao konkurentske prednosti (Sobel test=1,98;  $p=0,048$ ). Proces dodane vrijednosti dominantno uključuje mogućnost uvođenje novih postupaka i usluga koje zahtjeva klijent (fleksibilnost poslovanja), te razmjenu informacija o istima (aspekt upravljanja kvalitetom). Brzinu, točnost i pouzdanost razmjene informacija s partnerima, a prvenstveno informacije o željama i zahtjevima gostiju, omogućuju upravo informacijske tehnologije.

Međutim informacijske tehnologije nerijetko pomažu i u bržem i kvalitetnijem zadovoljavanju tih istih želja i zahtjeva, što rezultira zadovoljstvom gosta i općenito boljim odnosima s gostima. Dakle, osim direktnog doprinosa odnosa s gostom i primjene informacijskih tehnologija objašnjenju varijance inovacije kao konkurentske prednosti, pogotovo onaj koji se odnosi na brzo saznavanje i kvalitetno ispunjavanje specifičnih zahtjeva gostiju, one djelomično doprinose i preko procesa dodane vrijednosti. U petom koraku uvodi se varijabla performanse menadžmenta opskrbnog lanca i postotak objašnjene varijance se povećao za značajnih 14.0%,



ali je istovremeno prestao biti značajan doprinos procesa dodane vrijednosti, što upućuje na potpunu medijaciju (Sobel test=2,68; p=0,007) performansa menadžmenta opskrbnog lanca u odnosu procesa dodane vrijednosti i inovacija kao konkurentske prednosti. S obzirom da performanse menadžmenta opskrbnog lanca, osim integracije opskrbnog lanca, uključuju i adaptibilnost i usmjerenost na kupce, adaptibilnost definitivno uključuje i fleksibilnost poslovanja u smislu dodanih vrijednosti, odnosno prvenstveno dodatnih specifičnih usluga klijentima, dok je bitan aspekt usmjerenosti na kupce upravljanje i poboljšanje kvalitete usluga kao dijela dodane vrijednosti.

Naposljetku, kao što se može vidjeti iz završnog koraka ove analize u Tablici 40., svi prediktori zajedno objašnjavaju čak 60,0% varijance inovacija kao konkurentske prednosti malih hotela, a kao značajni prediktori u zadnjem koraku ostali su suradnja s gostima, uvođenje i dostupnost informacijskih tehnologija i performanse menadžmenta opskrbnog lanca.

Tablica 40: Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize za inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost (N=129) – (V. korak)

	<b>V. korak</b>		
	R= .792 R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> = .600 F(9,119)=22.294 p=.000  ΔR <sup>2</sup> =.140 F=44.67 P=.000		
<b>Varijable</b>	<b>β</b>	<b>t(119)</b>	<b>p</b>
<b>Broj djelatnika malog hotela</b>	-0.013	-0.22	0.823
<b>Godina početka poslovanja malog hotela</b>	-0.010	-0.19	0.851
<b>Kategorija malog hotela</b>	-0.020	-0.34	0.734
<b>Suradnja s gostima u malim hotelima</b>	<b>0.163</b>	<b>2.25</b>	<b>0.026</b>
<b>Suradnja s dobavljačima u malim hotelima</b>	0.041	0.56	0.577
<b>Informacijske tehnologije u malim hotelima</b>	<b>0.195</b>	<b>2.62</b>	<b>0.010</b>
<b>Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela</b>	-0.117	-1.47	0.144
<b>Proces dodane vrijednosti malih hotela</b>	0.100	1.20	0.234
<b>Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela</b>	<b>0.509</b>	<b>6.68</b>	<b>0.000</b>

Izvor: Istraživanje doktoranda

Sukladno navedenom može se reći da je **hipoteza H. 9. djelomično potvrđena**. Potvrđen je pozitivan prediktivni doprinos suradnje s gostima kao sastavnog dijela varijable suradnja s

partnerima, primjene i dostupnosti informacijske tehnologije te medijacijski efekt performansi menadžmenta opskrbnog lanca na inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost. Može se zaključiti da što je veća razina suradnje s partnerima, prvenstveno gostima, što se više ulaže u primjenu informacijskih tehnologija i što su bolje i efikasnije performanse menadžmenta opskrbnog lanca, to će i inovacija proizvoda u hotelu biti istaknutija kao konkurentska prednost hotela.

Iz svega prethodno navedenog proizlazi da **je glavna hipoteza (G. H.) ovog rada djelomično potvrđena**, što je i bio glavni cilj ovog istraživanja, a ona glasi: **Primjenom modela menadžmenta opskrbnog lanca u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske može se predvidjeti postizanje konkurentskih prednosti.** Neki aspekti modela su potvrđeni, a neki nisu, međutim, zbog relativno malog uzorka treba biti oprezan u generalizaciji rezultata ovog istraživanja kao i u evaluaciji predloženog modela, odnosno trebalo bi isti provjeriti na većem i heterogenijem uzorku.

Nakon tabličnog prikaza rezultata hijerarhijske analize te djelomične potvrde glavne hipoteze pristupit će se analizi implikacija provedenog istraživanja.

## **6. IMPLIKACIJE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA**

Rezultati ovog istraživanja imaju nekoliko važnih implikacija koje mogu koristiti malim hotelima kao i ostalim raznim poslovnim subjektima u hotelijerstvu općenito i to u različite svrhe. Prvenstveno i primarno implikacije se mogu podijeliti na znanstvene i stručne implikacije. Uz njih ovom poglavlju bit će dodana i određena uočena ograničenja provedenog istraživanja koje će zasigurno pomoći svim budućim istraživačima i znanstvenicima koji planiraju provesti ovakvo ili slično istraživanje. Stoga će se u nastavku ovog poglavlja poseban naglasak staviti na znanstvene implikacije, stručne implikacije kao i na ograničenja proizišla iz ovog istraživanja.

### **6.1. ZNANSTVENE IMPLIKACIJE PROIZIŠLE IZ ISTRAŽIVANJA**

Rezultati su ipak prvenstveno namijenjeni znanstvenicima koji istražuju menadžment u hotelijerstvu, primjenu menadžmenta opskrbnog lanca u hotelijerstvu te konkurentske prednosti u hotelima i hotelskim poduzećima. Ostvareni znanstveni doprinos ovog istraživanja može se prikazati kroz sljedeće znanstvene spoznaje:

1. Sukladno teorijskim postavkama predloženi model MOL-a iz istraživanja, provjeren na uzorku malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske daje se svojevrсни znanstveni doprinos teoriji menadžmenta.
2. Analizom i sistematiziranim prikazom dostupne literature, obilježijima hotelijerstva u RH, kao i obilježijima i značaju malih hotela u RH ogleda se određeni znanstveni doprinos teoriji hotelijerstva.
3. Analizom i sistematiziranim prikazom dostupne literature o povijesnom razvoju, pojmovnom određenju, ciljevima i karakteristikama koncepta MOL-a, njegovoj primjeni u hotelijerstvu, ugostiteljstvu i turizmu općenito ogleda se određeni znanstveni doprinos teoriji menadžmenta opskrbnog lanca u turizmu.

4. Sukladno istraživanjima (Zhang i sur., 2009; Jerkins i sur., 2015) da postoji nedostatak istraživanja primjene koncepta MOL-a u turizmu i ugostiteljstvu znanstveni doprinos ogleda se u činjenici da je ovo istraživanje svakako svojevrsni doprinos teoriji hotelskog menadžmenta te teoriji menadžmenta malih poduzeća u hotelijerstvu.
5. Primjenom određenog skupa znanstvenih metoda koje su korištene u ovom istraživanju ogleda se jedinstveni pristup mjerenja za primjenu koncepta MOL-a u malim hotelskim poduzećima.
6. Ovo istraživanje je eksploratornom faktorskom analizom pokazalo da se u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske mogu identificirati tri konkurentske prednosti i to: cijena, kvaliteta (iako je njezin varijabilitet premali za provedbu bilo koje daljnje analize te je potrebno upotrijebiti drugačiji mjerni instrument) i inovacija proizvoda.
7. Ovim istraživanjem dokazana je i potvrđena umjerena do jaka pozitivna povezanost među svim varijablama predloženog modela menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske osim varijable karakteristike malih hotela sa praksama menadžmenta opskrbnog lanca gdje je utvrđena niska pozitivna povezanost. Iako je MOL kao predmet istraživanja zastupljen u određenom broju znanstvenih radova gdje se obrađuje hotelijerstvo, istraživanje o njegovoj primjeni i međusobnoj povezanosti varijabli unutar predloženog modela menadžmenta opskrbnog lanca, sukladno proučenoj i dostupnoj literaturi, nije do sada pronađeno i testirano na malim hotelima u Republici Hrvatskoj.
8. Također, potvrđen je pozitivan prediktivni doprinos suradnje s gostima kao sastavnog dijela varijable suradnja s partnerima, primjene i dostupnosti informacijske tehnologije, te performansi menadžmenta opskrbnog lanca na inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost. Jednostavnije rečeno, može se pretpostaviti da veća razina suradnje s partnerima, prvenstveno gostima, veće ulaganje u primjenu informacijskih tehnologija, te postojanost snažnih i efikasnih performansi menadžmenta opskrbnog lanca, više istaknuti inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

9. Isto tako, potvrđen je negativan prediktivni doprinos kategorije hotela te pozitivan prediktivni doprinos informacijske tehnologije, i to preko praksi menadžmenta opskrbnog lanca za cijenu kao konkurentsku prednost.
10. Važan je i doprinos da je istraživanje na malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske pokazalo da se čimbenik kvaliteta ne može mjeriti od strane samih hotelijera ili samo jednog djelatnika hotela, već je za to očito potreban drugačiji pristup i instrument istraživanja te veći i heterogeniji uzorak.
11. S obzirom da su neke postavke modela potvrđene, a neke nisu, ne može se generalizirati teza da se predloženi model iz istraživanja može u potpunosti potvrditi ili odbaciti, već bi bilo poželjno da se navedeni model provjeri na većem i heterogenijem uzorku, kako bi sa sigurnošću mogli definirati uspješnost predloženog modela.

Za pretpostaviti je da će navedene znanstvene implikacije biti od velike važnosti i pomoći svim zainteresiranim znanstvenicima koji izučavaju ovo područje, kao i svim subjektima i institucijama koje rade u opskrbnom lancu i postizanju konkurentskih prednosti malih hotela te konkurentnosti hrvatskog hotelijerstva općenito.

## **6.2. STRUČNE IMPLIKACIJE PROIZIŠLE IZ ISTRAŽIVANJA**

Rezultati ovog istraživanja imaju uz znanstvenu isto tako i svoju stručnu implikaciju, pa tako mogu koristiti menadžerima malih hotela prilikom planiranja i organizacije rada njihovih hotela, ali i drugim menadžerima koji rukovode nekim od oblika strateških saveza u hotelijerstvu. S obzirom na dosadašnje politike, strategije, mjere i prakse upravljanjima hotelima u Hrvatskoj, rezultati također mogu poslužiti i vodećim ljudima u turizmu prilikom donošenja strateških odluka kao podloga za promišljanje o modernizaciji i novom načinu poslovanja hotela u Hrvatskoj, pa se stručne implikacije ovog istraživanja ogledaju kroz:

1. Najvažniji stručni aplikativni doprinos određen je spoznajom da su suradnja s gostima, suradnja s dobavljačima te primjena informacijske tehnologije kao pokretački faktori MOL-a, bitni za poslovanje malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske.

2. Nadalje, prikazan je set strateških praksi koje mali hoteli mogu usvojiti i implementirati u malim hotelima jer su današnje organizacije sve sklonije strateškom pristupu implementacije MOL-a, što hotelskim menadžerima omogućava pretpostavku da će biti konkurentni na tržištu. Strateške prakse koje mali hoteli mogu primijeniti u svom poslovanju su: dijeljenje informacija, kvaliteta informacija, strateško partnerstvo s dobavljačima, konzistentnost dobavljača te strateška fleksibilnost.
3. Bitno je istaknuti da menadžeri malih hotela moraju shvatiti da se pretpostavlja da bolja suradnja s gostima kao i bolja primjena informacijske tehnologije u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske, uz primjenu strateških praksi, mogu pomoći u doprinosu postizanja konkurentskih prednosti malih hotela.
4. Također, menadžeri bi trebali biti svjesni važnosti uvođenja procesa dodane vrijednosti kako bi povećati vrijednost postojećoj hotelskoj usluzi sukladno zahtjevima i željama gostiju te ujedno mogli postići i veći stupanj inoviranja postojećeg hotelskog proizvoda.

Vjeruje se da će navedene stručne implikacije biti od koristi svim vlasnicima, tj. menadžerima malih hotela kao i ostalim poslovnim subjektima u hotelijerstvu, ugostiteljstvu i turizmu koji žele postići konkurentsku prednost prema svojoj konkurenciji u okruženju. U nastavku slijedi prikaz svih uočenih ograničenja kao i neki prijedlozi za buduća istraživanja.

### **6.3. UOČENA OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA TE PREPORUKE ZA MOGUĆA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Svako istraživanje ima određen stupanj značajnosti koji se smatra doprinosom i s teorijsko-znanstvenog i stručnog gledišta, ali svakako ima i određena ograničenja koja su proizišla iz toga istraživanja. Istraživanje koje je ovdje provedeno značajno ukazuje na doprinos primjene menadžmenta opskrbnog lanca na postizanje konkurentskih prednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske. Kao i svako istraživanje, i ovo ima svoje nedostatke, tj. ograničenja. Prvo ograničenje ogleda se u činjenici da je istraživanje provedeno samo na hotelima veličine do 100 soba, drugo ograničenje predstavlja činjenicu da kompletni rezultati istraživanja nisu obuhvatili i male hotele Kontinentalne regije Republike Hrvatske.

Treće ograničenje predstavlja u određenoj mjeri pristranost i subjektivnost ispitanika koji su ispunjavali anketni upitnik u jednom posebnom dijelu upitnika. Naime, prilikom analize metode mjerenja kojom se mjere performanse, tj. uspješnost malih hotela, ispitanici su možda iskazali određene subjektivne ocjene o uspješnosti poslovanja malih hotela gdje imaju radni odnos. Istraživanje, stoga, u tom dijelu predstavlja više odraz i percepciju ispitanika o uspješnosti hotela nego što je možda realno i stvarno stanje poslovne uspješnosti malog hotela. Stoga je za buduća istraživanja glavna sugestija uključiti i financijske mjere uspješnosti malog hotela. Četvrto ograničenje ogleda se kroz činjenicu da je istraživanje provedeno samo na poslovnim subjektima u hotelijerstvu, a ne i u ostalim poslovnim subjektima u ugostiteljstvu i turizmu. Peto ograničenje predstavlja svojevrsnu neuključenost srednje velikih i velikih hotela u Hrvatskoj jer bi bilo zanimljivo vidjeti i komparirati rezultate o primjeni menadžmenta opskrbnog lanca u hotelima većeg kapaciteta. Šesto ograničenje bi bilo vezano uz činjenicu da u ovo istraživanje nisu bili uključeni mali hoteli neke druge nama konkurentske zemlje u turizmu, a na taj način su se mogli komparirati dobiveni rezultati.

Što se tiče preporuka za neka buduća istraživanja, one se ogledaju u nekoliko glavnih preporuka. Prva je da s obzirom da je ovo istraživanje provedeno na samo određenoj grupaciji poslovnih subjekata u hotelijerstvu, smatra se kako bi buduća istraživanja bilo zanimljivo usmjeriti i na neke druge poslovne subjekte koji posluju u turizmu i ugostiteljstvu. Isto tako, preporuča se istraživanje provesti i po određenoj grupaciji: mikro, mali, srednji i veliki poslovni subjekti, te tom prilikom usporediti njihove rezultate.

Zaključno, ovo istraživanje je provedeno samo na malim hotelima i to u određenoj regiji u Republici Hrvatskoj pa se preporučuje da se ovakvo ili slično istraživanje, koje ima za svrhu mogućnost njegove svekolike primjene, primijeni i u drugim zemljama EU i svijeta. Dakle, svakako bi bilo jako zanimljivo provesti istraživanje na način da se ono proširiti i na male hotele nama susjednih i turistički konkurentskih zemalja, dakle, na većem i heterogenijem uzorku, s ciljem komparacije dobivenih rezultata s malim hotelima kao poslovnim subjektima drugih država.

## 7. ZAKLJUČAK

Hotelierstvo u Hrvatskoj je u posljednjih desetak godina doživjelo svojevrsan napredak i razvoj po pitanju standarda, brojnosti i kvalitete, međutim još je relativno daleko od onog što postiže i nudi naša konkurencija. Hotelijerima je svakako imperativ postići konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju, a to se ostvaruje primjenom određenog tipa strategije. Kao oblik strategije sve se više primjenjuje i menadžment opskrbnog lanca (MOL) koji spada u jednu od najaktualnijih tema u suvremenom poslovanju u posljednjih dvadesetak godina. Sam pojam menadžment opskrbnog lanca uveden je tek početkom osamdesetih godina prošloga stoljeća, a njegov glavni cilj ogleda se kroz upravljanje informacijskim, materijalnim te financijskim tokovima od dobavljača sirovina, preko tvornica i skladišta sve do krajnjega kupca. S obzirom na širok spektar primjene u raznim industrijama, svoju je primjenu našao i u hotelijerstvu. Upravo se u ovoj disertaciji istražila njegova primjena i to na specifičnom segmentu - malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske. Sukladno navedenom, formiran je i predložen prijedlog modela prema kojem se i izvršilo empirijsko istraživanje. U tom kontekstu konceptijski model u ovom istraživanju bio je usmjeren prije svega na:

- proučavanje povezanosti suradnje s partnerima, informacijske tehnologije, karakteristika hotela i strateških praksi menadžmenta opskrbnog lanca koje provode mali hoteli,
- proučavanje povezanosti strateških praksi i performansi menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela,
- proučavanje povezanosti između procesa dodane vrijednosti i performansi menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela,
- proučavanje povezanosti između performansi menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela i konkurentskih prednosti u modelu,
- proučavanje odnosa pokretačkih faktora menadžmenta opskrbnog lanca i konkurentskih prednosti malih hotela preko postizanja medijacijskog efekta strateških praksi, performansi menadžmenta opskrbnog lanca te procesa dodane vrijednosti malih hotela.



Glavni cilj istraživanja ove doktorske disertacije bio je istražiti i analizirati povezanost i odnos varijabli te medijacijski efekt unutar modela menadžmenta opskrbnog lanca u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske te predložiti model kojim je moguće predvidjeti prediktivni doprinos za postizanje konkurentskih prednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske. Istraživanjem je nedvojbeno utvrđeno postojanje tri konkurentske prednosti i to: cijena, kvaliteta i inovacija proizvoda. Isto tako, utvrđena je povezanost svih varijabli predloženog modela MOL-a kao strategije. Osim toga, potvrđen je pozitivan prediktivni doprinos suradnje s gostima kao sastavnog dijela varijable suradnja s partnerima, primjene i dostupnosti informacijske tehnologije te performansi menadžmenta opskrbnog lanca na inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost. Uz navedeno, potvrđen je negativan prediktivni doprinos kategorije hotela te pozitivan prediktivni doprinos informacijske tehnologije, i to preko praksi menadžmenta opskrbnog lanca za cijenu kao konkurentsku prednost. Za kvalitetu kao konkurentsku prednost u istraživanju nije bilo moguće raditi nikakve daljnje parametrijske analize iz razloga niskog varijabiliteta.

S obzirom da su neke postavke modela potvrđene, a neke nisu, nije moguće predloženi model iz istraživanja u potpunosti odmah potvrditi ili odbaciti, već bi bilo poželjno da se navedeni model provjeri na većem i heterogenijem uzorku s ciljem sigurnosti definiranja uspješnosti predloženog modela. Važno je napomenuti da su suradnja s partnerima i informacijske tehnologije kao pokretački faktori MOL-a bitni za poslovanje malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske. Vlasnici, tj. menadžeri moraju biti spremni na brze promjene i trendove na tržištu te s procesom dodane vrijednosti pokušati povećati vrijednost postojećoj hotelskoj usluzi sukladno zahtjevima i željama gostiju te na taj način postići inovaciju hotelskog proizvoda.

Vjeruje se da će ovo istraživanja svakako biti od koristi menadžerima malih hotela, kao i ostalim poslovnim subjektima u hotelijerstvu, ugostiteljstvu i turizmu koji žele doći do konkurentske prednosti u odnosu na konkurenciju u okruženju. Stoga im je u ovoj disertaciji predložen set strateških mjera koje menadžeri malih hotela mogu usvojiti i implementirati u svojim hotelima, jer su današnje suvremene hotelske organizacije sve sklonije strateškom pristupu i implementacije MOL-a, što hotelskim menadžerima omogućava da budu konkurentni na tržištu.

Za pretpostaviti je da će u bliskoj budućnosti biti moguće očekivati sve veću i intenzivniju primjenu koncepta menadžmenta opskrbnog lanca u hotelijerstvu, kako u malim hotelima tako i u hotelijerstvu i turizmu naše zemlje općenito. Ovim istraživanjem je dokazano da je MOL kao strategiju moguće primijeniti na malim hotelima te da takva vrsta strategije može doprinijeti postizanju konkurentskih prednosti upravo u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske. Potvrđivanjem temeljne hipoteze rada potencira se primjena same strategije MOL-a te postoji i realna mogućnost utjecaja na razvoj i primjenu novog načina postizanja konkurentskih prednosti u malim hotelima. Dokazivanje temeljne hipoteze važno je zbog trenutnog stanja u kojem se nalazi cjelokupno hotelijerstvo u našoj zemlji, stoga su se upravo ovim provedenim istraživanjem stekle važne spoznaje koje bi mogle biti korisne prvenstveno menadžerima, tj. vlasnicima malih i obiteljskih hotela.

Za bolje razumijevanje i primjenu koncepta menadžmenta opskrbnog lanca u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj, prije svega postojeći a i budući menadžeri hotela kao i udruge hotelijera i malih hotela trebaju zauzeti ozbiljan i proaktivan pristup kroz snažnu podršku struke i znanosti. Prvenstveno je nužno usvojiti te potom i aplicirati znanja o mogućnosti primjene koncepta MOL-a u hotelijerstvu. Da bi se to postiglo, nužno je više ulagati u znanje, edukacije i obrazovanje budućih hotelskih menadžera na svim razinama. Jako je važno usvajati i primijeniti nove oblike strategije i to kroz: suradnju s gostima i dobavljačima, primjenu informacijskih tehnologija, primjenu strateških praksi te je potrebno kontinuirano poboljšavati procese u poslovanju koji će posredstvom dodane vrijednosti imati za cilj postizanje konkurentskih prednosti. Samo i isključivo na taj način mali hoteli će uz primjenu menadžmenta opskrbnog lanca, kao strateškim konceptom, utjecati na postizanje konkurentskih prednosti.

Valja napomenuti kako domaći i strani turisti posljednjih desetak godina u Hrvatskoj sve više počinju slijediti trendove i otkrivati specifičnosti, prednosti i kvalitetu malih i obiteljskih hotela na našoj obali i unutrašnjosti. Naime, za razliku od velikih hotelskih kompleksa i monotonih apartmanskih zgrada, mali i obiteljski hoteli imaju značajne i brojne prednosti u odnosu na velike hotelske sustave te ponudu soba i apartmana. Tu se prije svega ističe činjenica da je svaki

gost u centru pažnje cijelo vrijeme njegovog boravka te mu je omogućen individualni pristup kao gostu, poseban i intiman obiteljski ugođaj, intenzivniji doživljaj i užitek odmora kroz stapanje s lokalnom kulturom i običajima te uvažavanje želja i zahtjeva svakog gosta koji boravi u hotelu.

Za kraj može se zaključiti da bi buduća nacionalna strategija turizma, kada bude definirana i prihvaćena, trebala determinirati smjer, razvoj i budućnost hrvatskog hotelijerstva u narednom periodu od 2025./2026. godine. Svakako treba u glavni i prioritetni fokus i razvojni cilj staviti razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva kroz tri glavne odrednice:

- detaljnom pristupu i analizi situacije i okruženja malog hotelijerstva u Republici Hrvatskoj,
- popularizaciji, stimulaciji i mogućnostima razvoja malog obiteljskog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu,
- znanstvenim utemeljenim činjenicama dokazati trendove, važnost, ulogu, dugoročnu isplativost te uspjeh investicije i rada u malom obiteljskom poduzeću.

Osim navedenog, potrebno je kroz strateški plan posebnu pažnju posvetiti i razvoju malih i obiteljskih hotela s obzirom na regiju, lokaciju, i mikrolokaciju kao i njihove posebnosti i to kroz tri razine:

- razvoju malih i obiteljskih hotela na našim otocima,
- razvoju malih i obiteljskih hotela u turističko-urbanim centrima i priobalju,
- razvoju malih i obiteljskih hotela u ruralnom i kontinentalnom dijelu Hrvatske.

Razvojem malog i obiteljskog hotelijerstva Hrvatska zasigurno ima realnu priliku postati jedna od vodećih turističkih zemalja Europske unije i Mediterana, uz pretpostavku da se kontinuirano prate i implementiraju novi trendovi i slijede nove razvojne strategije u upravljanju hotelskim poslovnim sustavima, a sve s ciljem zadovoljenja potreba gostiju. Upravo će praćenje trendova i kontinuirano ulaganje u razvoj hotelskih proizvoda i usluga koje će biti implementirane putem

razvojnih strategija u svakoj destinaciji biti ključan pokazatelj koliko pojedina destinacija napreduje i vrijedi u turističkom smislu. To je prilika da Hrvatska pokaže koliko snažno, koliko dugo i koliko kvalitetno može opstati među najboljima u globalnoj turističkoj priči.

Gledano s aspekta razvoja i upravljanja, hrvatskom hotelijerstvu potreban je značajan zaokret. Posebnu pozornost valja posvetiti novim poslovnim strategijama kroz koje će biti moguće podići konkurentnost malih i obiteljskih hotela na višu razinu jer će to naprosto biti nužno ukoliko na međunarodnom tržištu želimo biti u samom turističkom vrhu. Zato će biti potrebno kontinuirano preispitivanje i traženje novih načina, strategija i modela za privlačenje, prilagođavanje i zadržavanje, kako postojećim tako i svim budućim gostima, jer će jedino to biti potencijalni put ka postizanju konkurentske prednosti nad konkurencijom.

## 8. LITERATURA

Članci, poglavlja u knjigama, doktorati i magisteriji:

1. Abdallah, A., Obeidat, B., Aqqad, N. (2014): The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity. *International Business Research*, 7(3), pp. 13-27.
2. Abrate, G., Capriello, A., Fraquelli, G. (2011): When quality signals talk: Evidence from the Turin hotel industry. *Tourism Management*, 32 (4), pp. 912-921.
3. Adler, P.S., Borys, B. (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41 (1): pp. 61–89.
4. Aflić, S., Priskić, E., Bačić, L. (2012): Entrepreneurship in Small Family - run Hotels - Croatian Tourism Case Study. *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2, No. 1, pp. 329-335.
5. Afrić, K. (2002): Ekološka svijest – Pretpostavka rješavanja ekoloških problema. *Ekonomski pregled*, 53 (5-6), pp. 578-594.
6. Agrell, Per J., Hatami-Marbini, A. (2013): Frontier-based performance analysis models for supply chain management: state of the art and research directions. *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 66, Issue 3, pp. 567–583.
7. Aharoni, Y. (1993): In Search for the Unique: Can Firm Specific Advantages be Evaluated?. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No.1, pp. 31-44.
8. Ahmad, S.Z. (2015): Entrepreneurship in the small and medium-sized hotel sector. *Current Issues in Tourism*, 18:4, pp. 328-349.
9. Aidis, R., Estrin, S., Mickiewicz, T.M. (2012): Size matters: Entrepreneurial entry and government. *Small Business Economics* 39(1), pp. 119–139.
10. Aitken, J., Childerhouse, P., Christopher, M., Towill, D. (2005): Designing and Managing Multiple Pipelines. *Journal of Business Logistics*, Vol 26, No. 2, pp. 73-96.
11. Akkarangoon, S. (2010): Supply Chain Management Practices in the Hotel Industry: An Examination of Hotel Food Supply Chains in South West England. Doctoral Thesis. University of Exeter, UK.
12. Al Madi, F. (2017): The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in the Jordanian Industrial Sector. *European Journal of Business and Management*, 9, pp. 150-165.
13. Al-Ababneh, M. (2017): Service Quality in the Hospitality Industry. *Journal of Tourism & Hospitality*, (Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/316881857\\_Service\\_Quality\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/316881857_Service_Quality_in_the_Hospitality_Industry) ; pristup: 1.4.2020.)
14. Alford, P. (2005): A framework for mapping and evaluating business process costs in the tourism industry supply chain. *Information and Communication Technologies in Tourism*, pp. 125-136.
15. Ali, M., Qun, W. (2017): Strategic Management Practices and Performance of the SME's in Bangladesh. *International Journal of Advanced Research* 7(1), pp. 69-78.
16. Alvarez, D. (1994): Solving the Puzzle of Industry's Rubic Cube-effective Supply Chain Management. *Logistics Focus*, Vol. 2, No. 4, 2-4.
17. Anawade, P.A., Bendale, S.K. (2015): Recent Trends in Hotel Industry and Its Impact on Individual Spending: A Study for Khandesh Region. *International Conference on Global Trends in Engineering, Technology and Management*. Bambhori, Jalgaon, India.

18. Aprile, D., Garavelli, C., Giannoccaro, I. (2005): Operations planning and flexibility in a supply chain. *Production Planning and Control*, 16(1), pp. 21–31.
19. Aram, J. D., Cowen, S. S. (1990): Strategic Planning for Increased Profit in the Family Owned Business. *Long Range Planning*, Vol. 23, No., pp. 76-81.
20. Arifin, M., Ibrahim, A., Nur, M. (2019): Integration of supply chain management and tourism: An empirical study from the hotel industry of Indonesia. *Management Science Letters* 9(2): pp. 261-270.
21. Astrachan, J. H., Kolenko, T. A. (1994): A neglected factor explaining family business success, Human resource practices. *Family Business Review*, Vol. 6, No., pp. 251-262.
22. Atasu, A., Souza, G. (2011): How does product recovery affect quality choice?. *Production and Operations Management*, Volume 22, Issue 4, pp. 991-1010.
23. Ateljević, I., i Doorne, S. (2000): Staying within the fence: lifestyle entrepreneurship intourism. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 8, No. 5., pp. 378-392
24. Attila, A.T. (2016): The Impact of the Hotel Industry on the Competitiveness of Tourism Destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8 (4), pp. 85-104.
25. Auramo, J., Kauremaa, J., Tanskanen, K. (2005): Benefits of IT in Supply Chain Management: An explorative study of progressive companies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 35,2; pp. 1-16.
26. Avelini-Holjevac, I. (1996): Total Quality Management for the Hotel Industry and Tourism. *Tourism and hospitality management*, Vol. 2, No. 1, pp. 67-80.
27. Avelini-Holjevac, I., Vrtodušić, A. (1999): Small Hotels in European Tourism: The Necessity of Reconstruction of Croatian Hotel Industry. *Revue de Tourisme, AIEST, St. Gallen*, 4, pp. 43-49.
28. Babarević, T. (2019): Suvremeni modeli i pristupi analizi podataka u obrazovnim istraživanjima. *Odgojno-obrazovne teme*, 2, 3-4, pp. 207-228.
29. Balan, C. (2008): The effects of the lack of coordination within the supply chain. *Amfiteatru Economic*, X(24), pp. 26-40.
30. Ballou, R.H. (2007): The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*, Vol. 19, Issue 4, pp. 332–348.
31. Barjaktarović, D., Pindžo, R. (2016): Suvremeni trendovi u razvoju hotelijerstva. *Turističko poslovanje, Broj 18., Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd*, pp. 5-16.
32. Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
33. Barney, J.B. (1995): Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), pp. 49–61.
34. Barros, C.P. (2005): Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of Tourism Research*, 32(2), pp. 456-477.
35. Bastakis, C., Buhalis, D., Butler, R. (2004): The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management* 25(2), pp. 151-170.
36. Batinić, I. (2013): Current Trends in Hospitality Industry. *Journal of Process Management – New Technologies*, International Vol. 1, No.4., pp. 91-95.
37. Bawa, M.I.M. (2014): Supply Chain Management Practices (SCMP) for Hotel Industry. ICBI Conference, UK. (Rad dostupan na: [https://www.academia.edu/25123848/Supply\\_Chain\\_Management\\_Practices\\_SCMP\\_f](https://www.academia.edu/25123848/Supply_Chain_Management_Practices_SCMP_f)

[or Hotel Industry Supply Chain Management Practices SCMP for Hotel Industry](#); pristup 20.4.2020.)

38. Baymout, M. (2015): Supply Chain Management for Small and Medium-Size Enterprises. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, Volume 4, Issue 5, ISSN 2278-7763, pp. 20-34.
39. Bayraktar, E., Demirbag, M., Lenny Koh, S.C., Tatoglu, E., Zam, H. (2009): A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *Int. J. production Economics* 122, pp. 133-149.
40. Beamon, B.M. (1999): Measuring Supply Chain Management: A Strategic Perspective, *International Journal of Logistics Management*. Vol. 8, No.1, pp. 62-72.
41. Bemile, R., Achampong, A., Danquah, E. (2014): Online Hotel Reservation System. *IJSET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, Vol. 1, Issue 9, pp. 583-588.
42. Benmore, A. (2014): Emotion Management in Small Hotels: Meeting the Challenges of Flexibility and Informality. *Eurasian Journal of Social Science*, 2(3), pp. 1-13.
43. Bergin-Seers, S. (2006): A Conceptual Model of Performance for Small Motels: Development and Empirical Testing. Centre for Hospitality and Tourism Research, Victoria University, Melbourne, Australia.
44. Bethapudi, A. (2013): The role of ICT in tourism industry. *Journal of Applied Economics and Business*, 1(4), pp. 67-79.
45. Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K., Kwun, D.J-W. (2011): Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* Vol. 2 No. 2, pp. 139-154.
46. Bishop, J. (1990): In value-added manufacturing, customer calls the shots. *Forest Industries*, pp. 29-31.
47. Blattberg, R., Deighton, J. (1996): Manage Marketing by the Consumer Equity Test. *Harvard Business Review*, July-August 1996, pp. 136-144.
48. Boddy, D., Macbeth, D., Wagner, B. (2000): Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. *Journal of Management Studies*, 37 (7), pp. 1003-1017.
49. Bordean, O.N., Borza, A. (2014): Strategic Management Practices within the Romanian Hotel Industry. *Amfiteatru Economic*, Vol. XVI, Special No. 8, pp. 1238-1252.
50. Borković, V. (1995): Strateški marketing malih i srednjih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj. *Tourism and Hospitality Management*, God. 2, Br. 2, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, pp. 279-290.
51. Breda, Z., Pacheco, C., Dinis, G. (2019): See discussions, stats, and author profiles for this publication at: *Future Trends in the Hospitality Industry: An Analysis from the Consumers' Point of View*. *ToSEE –Tourism in Southern and Eastern Europe*, Vol. 5, pp. 139-162.
52. Bresciani, S., Thrassou, S., Vrontis, D. (2015): Determinants of performance in the hotel industry – an empirical analysis of Italy. *Global Business and Economics Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 19-34.
53. Brown, S., Blackmon, K. (2005): Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 4, pp. 793-815.

54. Buhalis, D. i Cooper, C. (1992): Strategic management and marketing of small and medium-sized tourism enterprises in the Greek Aegean islands. In Teare, R., Adams, D. and Messenger, S., (eds), "Managing projects in hospitality organizations", Cassel, London.
55. Buhalis, D. i Cooper, C. (1998): Competition or co-operation: The needs of small and medium sized enterprises at a destination level. In Laws, E., Faulkner, B., and Moscardo, G., (eds), "Embracing and managing change in tourism", Routledge, London, pp. 329-352.
56. Buhalis, D. (1999): Information technology for small and medium-sized tourism enterprises: adaptation and benefits. *Information Technology & Tourism*, Volume 2, Number 2, pp. 79-95.
57. Buhalis, D., Main, H. (1998): Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors. *International Journal of contemporary hospitality management*, Vol. 10, No. 5, pp. 198-202.
58. Buick, I. (2003): Information technology in small Scottish hotels: is it working?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 243-247.
59. Buyukkekklik, A., Ozoglu, B., Kemer, Ebru. (2014): Buyer-Supplier Relationship in Tourism Supply Chains: A Research in Cappadocia Region in Turkey. *Journal of Applied Sciences*, 14: pp. 660-668.
60. Camilleri, M.A. (2018): The Tourism Industry: An Overview. In *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product* (Chapter 1, pp. 3-27). Cham, Switzerland: Springer Nature.
61. Camilleri, M.A. (2018a): Nurturing travel and tourism enterprises for economic growth and competitiveness. *Tourism and Hospitality Research*, Volume 18, Issue 1, pp. 123–127.
62. Capo, J. C., Riera, A. C., Rosselo, J. R. (2007): Accommodation Determinants of Seasonal Patterns. *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 422-436.
63. Car, T., Pilepić, Lj., Šimunić, M. (2014): Mobile Technologies and Supply Chain Mangement - Lessons for the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 207-219.
64. Castellanos-Verdugo, M., Oviedo-Garcia, M. de los A., Roldan, J.L., Veerapermal, N. (2009): The employee-customer relationship quality - Antecedents and consequences in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 21 No. 3, pp. 251-274.
65. Cevik., H., Simskek, K.Y. (2017): The quality of five-star hotel animation services in Turkey with regard to tourists' demographics. *Tourism*, Vol. 65/ No. 3, pp. 280-293.
66. Cheng, B., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014): Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal* 35(1), pp. 1–23.
67. Chevers, D.A. (2015): Evaluating the Impact of ICT Usage on the Performance of Jamaican Hotels: A Conceptual Perspective. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, February 2015, Vol. 3, No. 1-2, pp. 22-31.
68. Chizzo, S.A. (1998): Supply Chain Strategies: Solutions for the Customer Driven Enterprise. *Software Magazine, Supply Chain Management Directions*, pp. 4-9.
69. Christou E., Sigala, M. (2002): Konceptualiziranje mjerenja kvalitete usluge i TQM rezultata za hotele: HOSTQUAL Model. *Acta Turistica*, Vol. 14, No. 2., pp. 140-169.



70. Christou, E. (1999): Defining service quality in tourism industry: conceptual issues and implications. 6th International Symposium: Aspects of Law and Economics in Tourism. University of Bitola St. Kliment Ohridski, Ohrid, F.Y.R. Macedonia.
71. Clark, K. (1996): Competing through manufacturing and the new manufacturing paradigm: Is manufacturing strategy passé. *Production and Operations Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 42-58.
72. Clark, T.H., Lee, H.G. (2000): Performance, Interdependence and Coordination in Business-to-Business Electronic Commerce and Supply Chain Management. *Information Technology and Management*, Vol.1, pp. 85-105.
73. Claver-Cortez, E., Molina-Azorin J.F., Pereira-Moliner, J. (2007): The Impact of Strategic Behaviours on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), pp. 6-20.
74. Clement, K.O. (2013): Logistics and SCM in the Hotel Industry - Impact on Hotel Performance in Service Delivery.
75. Clyde, E.W. (1998): When is value added? *Material Handling Engineering*, pp. 53:40.
76. Corsten, D., Kumar, N. (2005): Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailer? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing* 69, pp. 80-94.
77. Cusumano, M.A., Takeishi, A. (1991): Supplier Relations and Management: A survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. Auto Plants. *Strategic Management. Journal* 12: pp. 563-588.
78. Ćorluka, G. (2015): Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja. Doktorska disertacija. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
79. Darroch, J., McNaughton, R. (2002): Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 210-222.
80. Davis, D. (1995): State of a new art: Manufacturers and trading partners learn as they go. *Manufacturing Systems*, 13, 8, pp. 2-10.
81. De Toni, D., Milan, G.S., Saciloto, E.B., Larentis, F. (2017): Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração* 52, pp. 120-133.
82. Deshpande, R., Farley, J.U., Webster, F.E. (1993): Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.
83. Dimitrić, M., Tomas-Žiković, I., Matejčić, V. (2018): Odrednice profitabilnosti hotelskih poduzeća – Usporedna analiza Primorsko-goranske županije i Republike Hrvatske. *Financije – Teorija i suvremena pitanja*. Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, pp. 329-350., Urednici: Dražen Koški, Domagoj Karačić, Domagoj Sajter.
84. Dioko, L.A., So, S.I., Harill, R. (2013): Hotel category switching behaviour – Evidence of mobility, stasis or loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 234-244.
85. Djoković, F. (2013): Inovacije u funkciji sticanja konkurentne prednosti u hotelijerstvu. Conference: Savremene tendencije u razvoju turizma- inovacije i turizam, Belgrade.

86. Dlačić, J., Grbac, B., Lazarić, M. (2018): Exploring Relationship Quality in the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 287-306.
87. Dominic, T., Theuvsen, L. (2015): The Impact of External and Internal Factors on Strategic Management Practices of Agribusiness Firms in Tanzania. *GlobalFood Discussion Papers*, No. 55, Georg-August-Universität Göttingen, Research Training Group (RTG) 1666 - GlobalFood, Göttingen. (Rad dostupan na <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/106940/1/81606704X.pdf> : pristup 1.7.2020.)
88. Dominici, G., Rosa, G. (2010): Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 3-12.
89. Doyle, M. (1998): Overcoming Communication Barriers. *Transportation and Distribution*, 39 (10).
90. Dubey, R., Altay, N., Gunasekaran, A., Blome, C., Papadopoulos, T. and Childe, S.J. (2018): Supply chain agility, adaptability and alignment: Empirical evidence from the Indian auto components industry. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 129-148.
91. Dubreuil, S. (2014): Hotel Industry on the Spanish Market: Supply Chain Management a way of creating a competitive advantage?. MBA Dissertation. Dublin Business School, Ireland.
92. Dujak, D. (2012): Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska.
93. Dutta, S., Evrard, P. (1999): Information Technology and Organization within European Small Enterprises. *European management Journal*, Great Britain, Vol. 17, No. 3, pp. 239-251.
94. Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., Henke, M. (2015): The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: The moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 53(10), pp. 1-32.
95. Fajnzylber, P., Maloney, W., Rojas, G.M. (2006): Microenterprise Dynamics in Developing Countries: How Similar Are They to Those in the Industrialized World? Evidence from Mexico. *The World Bank Economic Review* 20 (3) (August 23): pp. 389-419.
96. Fantazy, K. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2010): Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), pp. 685-693.
97. Felea, M., i Albăstroi, I. (2013): Defining the Concept of Supply Chain Management and its Relevance to Romanian Academics and Practitioners. *Amfiteatru Economic*, Vol. XV, No. 33, pp. 74-88.
98. Fernie, J., Clive, R. (1995): Supply chain management in the national health service. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 83-92.
99. Fisher, M. (1997): What is the right supply chain for your product?. *Harvard Business Review*, March-April, 1997, pp. 105-115.
100. Florčić, T. (2016): Specialized SMEs in the Hotel Industry and Market Positioning in Croatia. *Problemy Zarzadzania*, Vol. 14, Nr. 3 (62), t. 2: pp. 151-171.
101. Flynn, B. B., Huo, B., Zhao, X. (2010): The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), pp. 58-71.

102. Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, F.V., Krishnan, M.S. (2006): Customer satisfaction and stock prices: high returns, low risk. *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, pp. 3-14.
103. Frazelle, E. (1986): Flexibility: A strategic response in changing times. *Industrial Engineering*, No. 3, pp. 17-20.
104. Frey, M. (2002): *Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie – Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen*. Dissertation Nr. 2622, Universität St. Gallen. St.Gallen.
105. Frohlich, M.T., Westbrook, R. (2001):. Arcs of Integration: an International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management*, 19, str. 185-200. für Klein- und Mittelunternehmen. Dissertation Nr. 2622, Universität St. Gallen. St.Gallen.
106. Gengesar, K., A.H., Abu Bakar, A.H., Siti Zaleha, A.R. (2011): Perceived barriers of supply chain management practices: Empirical study on Malaysian tourism firms. *Amity Global Bus. Rev.*, 6: pp. 203-215.
107. Gerwin, D. (1987): An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(1): pp. 38–49.
108. Getz, D., i Carlsen, J. (2000): Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, Vol. 21, No. 6., pp. 547-560
109. Getz, D., i Carlsen, J. (2005): Family business in tourism: state of the art. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No.1, pp. 237-258.
110. Giritlioglu, I., Jones, E., Avcikurt, C. (2014): Measuring food and beverage service quality in spa hotels - A case study in Balıkesir, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 2, pp.183-204.
111. Givney, S., Benckendorff, P. (2009): *The Role of Local Government in Developing Small Tourism Enterprises in Regional Destinations*. Conference: CAUTHE International Research Conference: See Change: Tourism & Hospitality in a Dynamic World. Fremantle, WA.
112. Glinia E., Costa G., Drakou, A. (2004): Hotel animation and professional perspectives in Greece. *The Journal of the College of Tourism and Hotel Management*, 4, pp. 123-130.
113. Go, F. i Welch, P. (1991): *Competitive strategies for the international hotel industry*. The Economist Intelligence Unit, Special Report, No. 1180, London.
114. Gómez, M., Medina, F., Puyelo, J. (2016): New Trends in Tourism? From Globalization to Postmodernism. *International Journal of Scientific Management Tourism* , 2016, Vol. 2, N°3, pp. 417-433.
115. González Benito, J., Lannelongue, G., Alfaro, J.A. (2013): Study of supply-chain management in the automotive industry: A bibliometric analysis. *International Journal of Production Research* 51(13), pp. 3849-3863.
116. Gregorić, M., Kovač-Pajić, A. (2016): The impact of small entrepreneurship on tourism development in the Republic of Croatia. *Journal of Business Paradigms Vol 1 No 1*, pp. 85-94.
117. Grgona, J. i Supić, A. (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju: osnovne funkcije i karakteristike hotelskog poduzeća. *Ekonomika misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku*, No. 1., pp. 41-61.

118. Groznik, A. (2005): E-logistics: Informatization of slovenian transport logistics cluster. *Management*, Vol. 10, 1, pp. 93-105.
119. Gržinić, J. (2007): Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry. *Ekonomika misao i praksa*, Br. 1., pp. 81-98.
120. Gules, H.K., Paksoy, T., Bulbul, H., Ozceylan, E. (2009): *Supply Chain Management (Strategic Planning, Modelling and Optimization)*. Gazi Kitabevi, Ankara, Turkey.
121. Gunasekaran, A., Forker, L., Kobu, B. (2000): Improving Operations Performance in a Small Company: a Case Study. *International Journal of Operations & Production Management*.
122. Gunasekaran, A., Ngai, E.W.T. (2004): Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*, Vol. 159, Issue 2, pp. 269-295.
123. Guo, X., He, L. (2012): Tourism supply-chain coordination: the cooperation between tourism hotel and tour operator. *Tourism Economics*, 18 (6), pp. 1361-1376.
124. Habib, M. (2011): *Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution*. In book: *Supply Chain Management - Applications and Simulations*. Edited by Mamun Habib.
125. Habib, M., Jungthirapanich, C. (2008): An integrated framework for research and education supply chain for the universities. *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, IEEE Computer Society, Piscataway, USA, pp. 1027-1032.
126. Hallak, R. (2007): Applying Place Identity Theory to the Study of Small and Medium Tourism Enterprises. CAUTHE Conference.
127. Handfield, R.B., Nichols, E.L. (2002): *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, FT Press: Upper Saddle River, NJ.
128. Harewood, S. (2008): Coordinating the tourism supply chain using bid prices. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7, pp. 266-280.
129. Harland, C.M. (1996): *Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks*. *British Journal of Management*. 7, (special issues) pp. s63-s68.
130. Hasrulnizzam, W., Mahmood, W., Muhamad, M.R., Tahar, N.M. (2009): *Supply Chain Management: After Business Process Re-Engineering*, *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, pp. 493-498.
131. Hayes, R., Pisano, G. (1994): Beyond world-class: The new manufacturing strategy. *Harvard Business Review*, pp. 77-86.
132. Hendija, Z., Čižmar, S. (1992): Utjecaj aktualnih društvenih promjena na svjetska turistička kretanja, *Turizam*, Br. 5-6, pp. 82-89.
133. Heskett, J.L., Glaskowsky, N.A.. Jr., Ivie, R.M. (1973): *Business Logistics*. 2nd ed., The Ronald Press, New York, NY, pp. 14-21.
134. Heyder, M., Theuvsen, L. (2008): Strategic Management in the German Brewing Industry: Are There Still Differences between East and West. *Journal for East European Management Studies* 13 (1): pp. 10-39.
135. Hilliard, W.T., i Baloglu, S. (2008): Safety and Security as Part of the Hotel Servicescape for Meeting Planners. *Journal of Convention & Event Tourism* 9(1), pp. 15-34.
136. Hinterhuber, A. (2008): Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), pp. 41-50.

137. Hinterhuber, A., Liozu, S.M. (2014): Is innovation in pricing your nest source of competitive advantage?. *Business Horizons*, 57(3), pp. 413–423.
138. Hossain, Md.S., Hussain, K., Kannan, S., Nair, S.K.K.R. (2021): Determinants of Sustainable Competitive Advantage from Resource-Based View: Implications for Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, ISSN: 2514-9792.
139. Hosseini, A.S., Soltani, S., Mehdizadeh, M. (2018): Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4, 17, pp. 1-12.
140. Hult, G.T.M., Ketchen, D.J., Slater, S.F. (2004): Information Processing, Knowledge Development and Strategic Supply Chain Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 241-253.
141. Humphreys, P.H., Lai, M.K., Sculli, D. (2001): An inter-organizational information system for supply chain management. *International Journal of Production Economics*, Vol. 70, Issue 3, 18, pp. 245-255.
142. Hurley, R.F., Hult, T. (1998): Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54.
143. Ibrahim, A. B., Soufani, K., Lam, J. (2003): Family business training: a Canadian perspective. *Education and Training*, Vol. 45, No. 8/9, pp. 474-482.
144. Ibrahim, S.B., Hamid, A.A. (2014): Supply Chain Management Practices and Supply Chain Performance Effectiveness. *International Journal of Science and Research (IJSR)* ISSN (Online): 2319-7064. Volume 3, Issue 8.
145. Ibrahim, S.E., Ogunyemi, O. (2012): The effect of linkages and information sharing on supply chain and export performance: An empirical study of Egyptian textile manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(4), pp. 441-463.
146. Ilić, B., Stefanović, V., Simonović, A. (2019): Turističke potrebe kao faktor razvoja turizma u Srbiji. Conference: II International Scientific Conference - Regional development and cross-border cooperation.
147. Ingram, A., Jamieson, R., Lynch, P., Bent, R. (2000): Questioning the impact of the "Graduatization" of the managerial labour force upon the management of human resources in the Scottish hotel industry. *Journal of Consumer Studies & Home Economics*, Vol. 24, No. 4, pp. 212-222.
148. Ivanović, S., Rot, E., Pretula, M. (2013): Small entrepreneurship in hospitality: Croatian experiences. Special issue, *UTMS Journal of Economics* 4 (1), pp. 27–35.
149. Jaafar, M. (2011): Critical success factors (CSFs): A comparison between coastal and island chalets in Malaysia. *Tourism*, Vol. 59, No. 4, pp. 481-496.
150. Jain, J., Dangayach, G.S., Agarwal, G., Banerjee, S. (2010): Supply Chain Management: Literature Review and Some Issues. *Journal of Studies on Manufacturing*, Vol.1, Iss.1, pp. 11-25.
151. Jarrell, J.L. (1998): Supply Chain Economics. *World Trade*, 11(11), pp. 58-61.
152. Jayaram, A. (2016): Lean six sigma approach for global supply chain management using industry 4.0 and IoT. 2nd International Conference on Contemporary Computing and Informatics (IC3I), Noida, India, pp. 14-17.
153. Jeffrey, D., Barden, R. (2000): An analysis of daily occupancy performance: A basis for effective hotel marketing?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 179-189.

154. Jenkins, A.K., Cameron, D., Crompton, R. (2015): Supply Chain Management in the Hospitality Industry: A Research Agenda. In: Asia Pacific CHRIE Conference 2015: Hospitality and Tourism in a Greening World, 10th - 13th June 2015, Auckland, New Zealand.
155. Johann, M. (2014): The relationship building strategy with partners in tourism market. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. Special Issue, pp. 95-105.
156. Jovičić, A., Plavša, J., Gagić, S., Erdeji, I. (2012): Sport and Recreation Facilities in the Tourist Offer in Novi Sad Hotels. *Collection of Papers – Faculty of Geography at University of Belgrade* 60, str. 227-238.
157. Juran, J.M. (1988): Managing for Quality. *The Journal for Quality and Participation*, pp. 8-11.
158. Kadieva, S. (2015): Contemporary changes in the hotel product for spa and wellness tourism and their distribution. *Magazin BizInfo*, Svezak 6, broj 1, pp. 1-10.
159. Kapiki, S.T., (2012): Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece. *International Journal of Economic Practices and Theories*, Vol. 2, No. 1., pp. 1-12.
160. Kapiki, S.T. (2012a): Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders. *Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2).
161. Kazemi, S.S. (2014): Assessing Supply Chain Management in the Context of Iran's Five Star Hotel: The Case of Tehran Azadi Hotel. Master Thesis. Luleå University of Technology - Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle. Švedska.
162. Kent, T., Omar, O. (2003): Retailing. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 297-319.
163. Ketchen, D.J., Hult, G.T.M. (2007): Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), pp. 573-580.
164. Ketchen, D.J.Jr., Rebarick, W., Hult, G.T.M., Meyer, D. (2008): Best value supply chains: A key competitive weapon for the 21st century. *Business Horizons*, 51, pp. 235-243.
165. Khin, S., Ahmad, N.H., Ramayah, T. (2010): Product innovation among ICT technopreneurs in Malaysia. *Business Strategy Series*, 11(6), pp. 397-406.
166. Kiessling, G., Balekjian, C., Oehmichen, A. (2009): What Credit Crunch? More luxury for new money: European rising stars & established markets. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(1), pp. 3-23.
167. Kim, B.Y., Oh, H. (2004): How do hotel firms obtain competitive advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 65-71.
168. Klein, J. (2002): Beyond Competitive Advantage. *Strategic Change*, Vol. 11, No. 6, pp. 317-327.
169. Koryak, O., Mole, K., Lockett, A, Hayton, J., Ucbasaran, D., Hodgkinson, G. (2015): Entrepreneurial Leadership, Capabilities and Firm Growth. *International Small Business Journal*, 33, pp. 89–105.
170. Kot, S. (2018): Sustainable Supply Chain Management in Small and Medium Enterprises. *Sustainability* 10, 1143, pp. 1-19.

171. Kotey, B. (2005): Goals, management practices and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11., pp. 3 – 24.
172. Koufteros, X.A., Vonderembse, M.A., Doll, W.J. (1997): Competitive capabilities: measurement and relationships. *Proceedings Decision Science Institute*; pp. 1067–1068.
173. Kozubikova, L., Belas, J., Bilan, Y., Bartos, P. (2015): Personal Characteristics of Entrepreneurs in the Context of Perception and Management of Business Risk in the SME Segment. *Economics & Sociology*, 8(1), pp. 41-54.
174. Križelj-Čolović, Z. (2014): *Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća*. Doktorska disertacija. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija.
175. Kumar, V., Fantazy, K.A., Kumar, U., Boyle, T. A. (2006): Implementation and management framework for supply chain flexibility. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), pp. 303–319.
176. Lado-Sestayo, R., Otero-González, L., Vivel-Búa, M. (2014): Impact of the location and market structure in the performance of hotel establishments. *Tourism & Management Studies*, 10(2), pp. 41-49.
177. Laiho, A., Kaipia, R., Heikkilä, R. (2009): Consistency of supply management processes, supplier relationships and operative purchasing in a global company. 16th International Annual European Operations Management Conference (EurOMA), Göteborg, Sweden.
178. Lakhali, L. (2009): Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society* 60, pp. 637-645.
179. Lam, T., Cho, V., Qu, H. (2007): A Study of hotel employee behavioral intentions towards adoption of information technology. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 26, Issue 1, pp. 49-65.
180. Larson, P., Halldorsson, A. (2004): Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 7, No.1., pp. 17-31.
181. Law, R., Jogaratnam, G. (2005): A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 170-180.
182. Lebe, S.S., Milfelner, B. (2006): Innovative organisation approach to sustainable tourism development in rural areas. *Kybernetes* 35 (7/8), pp. 1136-1146.
183. Lee, H.L. (2004): The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), pp. 102-113.
184. Lee, H.L. (2002): Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*, 44(3), pp. 105-119.
185. Lee, J., Kim, Y. (1999): Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), pp. 26-61.
186. Levy, M., Powell, P., Yetton, P. (2001): SMEs: Aligning is and the strategic context. *Journal of Information Technology*, 16(3), pp. 133-144.
187. Li, S. (2002), *An Integrated Model For Supply Chain Management Practice, Performance And Competitive Advantage*. Doktorska disertacija.
188. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., Rao, S.S. (2006): The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega - The International Journal of Management Science*, 34, pp. 107 – 124

189. Li, S., Subba Rao, S., Ragu-Nathan, T. S., Ragu-Nathan, B. (2005): Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23, pp. 618 - 641.
190. Liow Li Sa, M., Chai, Y.K. (2020): Managerial orientations and business performance in small and medium tourism accommodation businesses (SMTABs): A resource advantage-knowledge creation approach. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Volume 21 Issue 1, pp. 17–37.
191. Luetić, A. (2013): Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, Doktorska disertacija.
192. Lugonja, A., Knežević, M., Grumo, R. (2017): Uloga prostornog planiranja za održivi turistički razvoj u Bosni i Hercegovini. Časopis „Poslovne studije“, God. 9, br. 17-18., pp. 257-269.
193. Lukić, R. (2015): Analiza faktora koji utječu na kreiranje dodatne vrijednosti kao pokazatelja učinkovitosti poslovanja trgovine u Srbiji. *Ekonomski misao i praksa*, Dubrovnik. God. XXIV. Br. 1, pp. 103-128.
194. Lummus, R.R., Vokurka, R.J. (1999): Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 99: pp. 11-17.
195. Lusch, R.F., Laczniack, G.R. (1987): The evolving marketing concept, competitive intensity and organisational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 15, No. 3, pp. 1-11.
196. Ma, H. (2000): Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 10(2): pp. 15-32.
197. Madhani, P.M. (2018): Building Customer-Focused Supply Chain Strategy With 4R Model. *The Journal - Contemporary Management Research*, Vol. 12, Issue No. 1, pp. 14-32.
198. Magaš, B. (1986): Saznanje i mogućnosti teorijske misli. *Arhitektura u Hrvatskoj, Savez arhitekata Hrvatske*, broj 196 – 199, Zagreb.
199. Magretta, J. (1998): The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell. *Harvard Business Review*, Vol.76, No.2, pp. 73–84.
200. Maier, M.A., Korbel, J.J., Brem, A. (2015): Innovation in supply chains – solving the agency dilemma in supply networks by using industry 4.0 technologies. *International Journal of Communication Networks and Distributed Systems*, Vol. 15, No. 2-3, pp 235-247.
201. Main, H.C. (2001): The expansion of technology in small and medium hospitality enterprises with a focus on net technology. *Information Technology & Tourism*, Volume 4, Numbers 3-4, pp. 167-174.
202. Main, H.C. (2002): The use of internet by hotels in Wales - a longitudinal study: 1994-2000. *International Journal of Hospitality Information*, Vol. 2, No. 2, pp. 35-44.
203. Maroa, J.G., Muturi, W. (2015): Influence of strategic management practices on performance of floriculture firms in Kenya a survey of Kiambu County, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. 3, Issue 7, pp. 498-513.
204. Maršanić, R. (2014): Logistic Traffic – A Supply Chain Management Factor in Hospitality. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 221-233.



205. Martin-Fuentez, E. (2016): Are guests of the same opinion as the hotel star-rate classification system. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, pp. 126-134.
206. McGinnis, M.A., Vallopra, R.M. (1999): Purchasing and Supplier Involvement in Process Improvement: A Source of Competitive Advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 35(4), pp. 42-52.
207. Mendes dos Reis, J.G., de Oliveira Costa Neto, P.L., Alves Fusco, J.P., Teixeira Machado, S. (2014): Supply Chain Strategies in the Context of an E-Commerce Chain (E-CHAIN). *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, Vol. 5, No. 2, pp. 438-457.
208. Mentzer, J.T., Min, S., Zacharia, Z.G. (2000): The nature of inter-firmpartnering in supply chain management. *J Retail* 76: pp. 549-568.
209. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001): Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistic*, Volume 22, Issue 2, pp. 1-25.
210. Mesarić, J., Dujak, D. (2009): SCM u trgovini na malo – poslovni procesi i ICT rješenja. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu / Business Logistics in Modern Management / Segetlija, Zdenko ; Karić, Marijan (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku*, pp. 107-132.
211. Mikulić, J., i Prebežac, D. (2011): Assessing hotel recreational and entertainment activities programs at mediterranean sun-and-sea resorts: An impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*, 32, pp. 688-696.
212. Milohnić, I. (2004): Uloga malih ugostiteljskih poduzeća u povećanju konkurentnosti Opatijske rivijere. *Tourism and Hospitality Management*, God. 10, Br. 2, pp. 67-159.
213. Milohnić, I. (2006): Importance of Public Relations Management in Small Hotels. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 231-243.
214. Milohnić, I. (2007): Factors wich Influence the Source of Small Hospitality Enterprises. *Stretegic Developemnt of Tourism Industry in 21st Century*, Faculty of Tourism and Hospitality Ohrid, Ohrid, Macedoinia, pp. 162-165.
215. Milohnić, I., Cerović, Z. (2007): Benchmarking and quality of small hotels in Croatia: An explorative study. *Management*, 2007, vol. 2, issue 1, pp. 25-35.
216. Milohnić, I., Gržinić, J. (2010): Quality competitive advantage of small hotels in Croatia. *Naše gospodarstvo* 5-6, pp. 44-51.
217. Min, S., Zacharia, Z.G., Smith, C.D. (2019): Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. *Journal of Business Logistics*, 40(1): pp. 44–55.
218. Miniaoui, S., Muammar, S., El Handy, M., Atallah, S., Bin Hashim, K.F. (2019): Innovative Payment System for Hospitality Sector using Near Field Communication Smart Bracelet and Arduino. *TEM Journal*, Volume 8, Issue 3, pp. 1094-1099.
219. Miočević, D. (2011): Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća. *Tržište*, Vol. XXIII (2011), br. 1, pp. 27-44.
220. Mitussis, D., O'Malley, L., Patterson, M. (2006): Mapping The Re-engagement of CRM with Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, pp. 572-589.
221. Mogrie, E. (2011): Supply Chain Management Practices in Five Star Hotels in Kenya. A Management Research Project Submitted In Partial Fulfillment of the

- Requirements for the Award of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi, Kenya.
222. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
  223. Morgenstern, O. (1955): Note on the formulation of the theory of logistics. *Naval Research Logistics Quarterly*, Volume 2, Issue 3, pp. 129-136.
  224. Morosini Frazzon, E., Taboada Rodriguez, C.M., Meireles Pereira, M., Cardoso Pires, M., Uhlmann, I. (2019): Towards Supply Chain Management 4.0. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, Volume 16, Número 2, 2019, pp. 180-191.
  225. Morrison, A., Thomas, R. (1999): The future of small firms in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11/4, pp. 148-154.
  226. Mukerjee, K. (2016): Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis. *IUP Journal of English Studies* 13(1): pp. 1-14.
  227. Müller, J.M., Veile, J.W., Volgt, K.I. (2018): Supplier Integration in Industry 4.0 – Requirements and Strategies. *Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL) „The Road to a Digitalized Supply Chain Management - Smart and Digital Solutions for Supply Chain Management“*, Ed., Kersten, W., Blecker, T., Ringle, C.M., epubli GmbH, Berlin.
  228. Narasimhan, R., Jayaram, J. (1998): Causal linkage in supply chain management: an exploratory study of North America manufacturing firms. *Decision Science*, Vol.29, No.3, pp. 579-605.
  229. Núñez-Serrano, J.A., Turrión, J., Velázquez, F.J. (2014): Are stars a good indicator of hotel quality? Assymetric information and regulatory heterogeneity in Spain”. *Tourism Management* 42, pp. 87-87.
  230. Njuguna, P., Moronge, M. (2019): Influence of supply chain management practices on the performance of fast moving manufacturing firms in Nairobi City County, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (3), pp. 679-693.
  231. Odoom, C.K. (2012): *Logistics and Supply Chain Management in the Hotel Industry: Impact on Hotel Performance In Service Delivery*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1339.
  232. Ogden, J.A. (2006): Supply base reduction: an empirical study of critical success factors. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 42, No.4., pp. 29-39.
  233. Oliver, R.K., Webber, M.D. (1992): Supply-chain management: Logistics catches up with strategy. In Christopher, M. (Ed.), *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman & Hall, London, pp. 63–75.
  234. Otto, A., Kotzab, H. (1999): How supply chain management contributes to the management of supply chains—preliminary thoughts on an unpopular question. In: Larsson, E., Paulsson, U. (Eds.), *Building New Bridges in Logistics*. Lund University, Lund, pp. 213–236.
  235. Pančić-Kombol, T. (1995): Imidž i marka hotela te specifičnosti u hrvatskom hotelijerstvu. *Tourism and hospitality management*, God. 1, Br. 2, pp. 381-391.
  236. Parasuraman, A. (2002): Service Quality and Productivity: A Synergistic Perspective. *Managing Service Quality*, 72(1), pp. 6-10.
  237. Pavia, N. (2002): Nabavna funkcija u hotelijerstvu. *Tourism and hospitality management*, God. 8, Br. 1-2, pp. 87-92.

238. Pavia, N. (2006): Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 131-136,
239. Pavia, N., Gržinić, J., Floričić, T. (2014): Specialisation as a Trend in Modern Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Industry 2014 - Congress Proceedings - Trends in Tourism and Hospitality Industry*, Opatija, Rijeka, Hrvatska.
240. Pedroso, M.C. (2002): Um estudo sobre o desenvolvimento de competências em Gestão de Cadeia de Suprimentos. Ph.D. Thesis, Polytechnic School, University of São Paulo, Brazil.
241. Pereira, A., de Oliveira Simonetto, E., Putnik, G., Gomes Alves de Castro, H.C. (2018): How connectivity and search for producers impact production in Industry 4.0 networks. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 528-534.
242. Peters, M., Buhalis, D. (2004): Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training. *Education and Training* 46(8/9), pp. 1-20.
243. Phillips, P.A. (1999): Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11/7; pp. 359-365.
244. Pilepić Stifanich, Lj., Car, T., Perišić Prodan, M. (2018): Information Technology Tool in Hospitality Supply Chain management. *Supply Chain Management in Hospitality Industry*, pp. 57-71.
245. Pivčević, S. (2006): Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela. Magistrski rad. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
246. Pivčević, S. (2009): Strategic Networks of Small Hotels – Evidence from Croatia. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 163-175.
247. Portolan, A. (2015): Percieved Added Value as Source of Competitive Advantage in Urban Tourism Destination. *Ekonomska misao i praksa*, Vol. No. 2, pp. 471-488.
248. Powell, T.C. (2001): Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, pp. 875-888.
249. Prater, E., Biehl, M., Smith, M.A. (2001): International supply chain agility-Tradeoffs between flexibility and uncertainty. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), pp. 823-839.
250. Preechanot, P. (2009): Relationship Marketing with Customers in the Hotel Industry in Thailand. Nottingham Business School, Nottingham Trent University. (Doktorska disertacija)
251. Radolović, O. (2010): Hotel Guest's Privacy Protection In Tourism Business Law. *Interdisciplinary Management Research*, Vol. 6, pp. 699-708.
252. Radomska, J. (2015): Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 19-23.
253. Ragatz, G.L., Handfield, R.B., Scannell, T.V. (1997): Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 14(3), pp. 190-202.
254. Raghavendra, A.N., Nijaguna G. (2015): Supply Chain management in Hospitality Industry: Impact on Service Quality. In McDonald's Restaurants, Bangalore. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*. Vol. 4(2), pp. 22-29.
255. Reza Abdi, M., Edalat, F.D., Abumusa, S. (2017): Lean and Agile Supply Chain Management: A Case of IT Distribution Industry in the Middle East. In: Machado, C.,

- Davim, J. (eds) Green and Lean Management. Management and Industrial Engineering. Springer, Cham.
256. Riratanaphong, C., van der Voordt, T.J.M. (2015): Measuring the Added Value of Workplace Change: Performance Measurement in Theory and Practice. *Facilities* 33(11-12): pp. 773-792.
  257. Roberts, S., Tribe, J. (2008): Sustainability indicators for small tourism enterprises – An exploratory perspective. *Journal of Sustainable Tourism* 16(5), pp. 575–594.
  258. Samaržija, L. (2014): Optimizacija drvnih klastera primjenom koncepta menadžmenta opskrbnog lanca. Ekonomski fakultet Sveučilište u Rijeci, Doktorska diertacija. Rijeka.
  259. Samaržija, L., Zekić, Z., Grčić-Fabić, M. (2018): Supply Chain Management as a Source of Competitive Advantage in Wood Clusters. *Journal of Applied Economic Sciences*, 6, 60; pp. 1478-1490.
  260. Sanchez Gomez, L.S. (2011): Identifying Success Factors In The Wood Pallet Supply Chain. Thesis submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science. Blacksburg, Virginia. USA.
  261. Sanders, N.R., Premus, R. (2011): IT applications in supply chain organizations: a link between competitive priorities and organizational benefits. *Journal of Business Logistics*, 23, pp. 65-83.
  262. Santos, S.P., Belton, V., Howick, S. (2001): Adding Value to Performance Measurement by Using System Dynamics and Multicriteria Analysis. *International Journal of Operations & Production Management* 22(11): pp. 1246-1272.
  263. Sargent, J.F. (2008): Nanotechnology and U.S. Competitiveness: Issues and Options. United States Congressional Research Service. Dostupno na: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA483318.pdf> ; pristup: 1.1.2021.)
  264. Segetlija, Z. (2007): Razvoj poslovne logistike i novi izazovi. VII međunarodni znanstveni skup „Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu“, Osijek, 2007., pp. 1-31.
  265. Sethu, H.S. (2007): Supply Chain Management in Hospitality Industry: An Overview. *Journal of Hospitality Application & Research*, BIT Mesra, Ranchi, Vol. 2, No. 2, pp. 33-45.
  266. Shantha, A.A. (2019): The Impact of Interior and Exterior Designs of Hotels on Customer Perception: The Sri Lankan Experience. (Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/330433782\\_The\\_Impact\\_of\\_Interior\\_and\\_Exterior\\_Designs\\_of\\_Hotels\\_on\\_Customer\\_Perception\\_The\\_Sri\\_Lankan\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/330433782_The_Impact_of_Interior_and_Exterior_Designs_of_Hotels_on_Customer_Perception_The_Sri_Lankan_Experience) ; pristup 31.3.2019.)
  267. Shaw, G. i Williams, A.M. (1990): Tourism economic development and the role of entrepreneurial activity. In Cooper, C., (ed.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 2, Belhaven Press, London, pp. 67-81.
  268. Shaw, G., Williams, A. (1998): Entrepreneurship, small business culture and tourism development in Ioannides D., Debbage K. (Eds), *Economic geography of the tourist industry: a supply side analysis*. London: Routledge, pp. 235-255.
  269. Sheldon, P. (1993): Destination Information Systems. *Annals of Tourism Research*, Vol. 20(4), pp. 633-649.
  270. Sheridan, J.H. (1998): The Supply-Chain Paradox. *Industry Week*, Vol. 246, No.6, pp. 52-62.

271. Shi, X., Liao, Z. (2013): Managing supply chain relationships in the hospitality services: An empirical study of hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 35, pp. 112-121.
272. Shukla, R.K., Garg, D., Agarwal, A. (2011): Understanding of Supply Chain: A Literature Review. *International Journal of Engineering Science and Tehnology*, Vol.3, No.3, pp. 2059-2072.
273. Sigala, M. (2008): A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: The case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15): pp. 1589-1599.
274. Sirirak, S., Islam, N., Khang, D. (2011): Does ICT adoption enhance hotel performance?. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(1), pp. 34-49.
275. Smallbone, D., North, D. and Vickers, I. (1999): SME Policy and the Regional Dimension of Innovation: Background: The Role and Characteristics of SMEs. SMEPOL final report, Middlesex.
276. Smart, A. (2008): E-Business and supply chain integration. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 21, N. 3, pp. 227-246.
277. Sohel Rana, S.M., Haji-Othman, Y., Osman, A., Bin Bahari, A., Safizal, A., Solaiman, M. (2015): Supply Chain Strategies and Retail Supply Chain Efficiency. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(34), pp. 67-73.
278. Sopha, S.I., Kwasira, J. (2016): Influence of Strategic Management Practices On Performance of Small Scale Enterprises in the County Government of Trans Nzoia County. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 18, Issue 9 .Ver. I, pp. 87-103.
279. Sorak, M., Dragic, M. (2013): Supply Chain Management of Small and Medium-Sized Enterprises. Chapter 59 in *DAAAM International Scientific Book 2013*, pp. 951-968, B. Katalinic & Z. Tekic (Eds.), Published by DAAAM International, ISBN 978-3-901509-94-0, ISSN 1726- 9687, Vienna, Austria.
280. Spekman, R.E., Kamauff, J.W.Jr., Myhr, N. (1998): An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships. *Supply Chain Management*, 3(2), pp. 53-67.
281. Spina, D., Di Serio, L.C., Brito, L.A.L., de Castro Moura Duarte, A.L. (2014): The influence of supply chain management practices in the enterprise performance. Conference: POMS - 25th Annual Conference - Production and Operations Management Society.
282. Stefanović, V. (2017): Turističke potrebe kao determinanta razvoja turizma. *Ekonomski signali*, 2017, 12(1), pp. 013-029.
283. Stevens, G.C. (1989): Integrating the Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 8, No. 8, pp. 3-8.
284. Stevenson, M., Spring, M. (2007): Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), pp. 685-713.
285. Storey, J., Emberson, C., Godsell, J., Harrison, A. (2006): Supply chain management: theory, practice and future challenges. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (7), pp. 754-774.
286. Sudibyoy, Y.A., Suhardi, M.A., Soesanto, E., Soetjitro, P. (2017): The role of local government in developing small and medium-sized enterprises. *Journal of Governance and Regulation (print)* 6(2), pp. 7-13.

287. Sufian, M.Q. (2010): Alignment of Information Systems with Supply Chains: Impacts on Supply Chain Performance and Organizational Performance. University of Toledo. (Doktorska disertacija)
288. Suh, M., Moon, H., Han, H., Ham, S. (2015): Invisible and Intangible, but Undeniable: Role of Ambient Conditions in Building Hotel Guests' Loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Volume 24, 2015 - Issue 7, pp. 727-753.
289. Sukati, I., Abdul Hamid, A.B., Baharun, R., Alifiah, M.N., Anuar, M.A. (2012): Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration. *International Journal of Business and Commerce* Vol. 1, No. 7: pp. 1-11.
290. Sukati, I., Abdul Hamid, A.B., Baharun, R., Tat, H.H., Said, F. (2011): An Investigation of the Relationship Between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage of the Firm. *Contemporary Marketing Review*, Vol. 1(4), pp. 01 – 13.
291. Sukati, I., Bakar Hamid, A., Baharun, R., Md Yusoff, R. (2012a): The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance. The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40, pp. 225-233.
292. Sushil (2014): Managing continuity and change for strategic performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), pp. 275-276.
293. Sushil (2015): Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management. *Global Journal of Flexible Systems Management* (June 2015) 16(2): pp. 113–114.
294. Sushil (2018): Valuation of Flexibility Initiatives Along the Value Chain. In: Connell J., Agarwal R., Sushil, Dhir S. (eds) *Global Value Chains, Flexibility and Sustainability. Flexible Systems Management*. Springer, Singapore
295. Svensson, G. (2004): Supplier segmentation in the automotive industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 34, Number 1, pp. 12-38.
296. Tan, K.C., Kannan, V..R., Handfield, R.B. (1998): Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, No.3., pp. 2-9.
297. Tan, K.S., Chong, S.C., Lin, B., Eze, U.C. (2009): Internet-based ICT adoption: Evidence from Malaysian SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 109(2), pp. 224-244.
298. Tektas, O., Kavak, B. (2010): Impact of relationship quality with supplier on perceived value during industrial purchasing process: An investigation on five-star hotels. *Journal of Tourism Research.*, 21: pp. 51-63.
299. Thakkar, J., Kanda, A., Deshmukh, S. G. (2009): Supply chain management for SMEs: A research introduction. *Management Research News*, 32(10), pp. 970 - 993.
300. Theresia, D., Theuvsen, L. (2015): The impact of external and internal factors on strategic management practices of agribusiness firms in Tanzania. *Global Food Discussion Papers*, No. 55., pp. 1-23.
301. Thomas, R. (1998), An introduction to the study of small tourism and hospitality firms., in Thomas, R. (Ed.), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*, Cassell, Lon-don, pp. 1-16.
302. Thomas, R., Friel, M., Jameson, S. (1999): Small business management. in Thomas, R. (Ed.), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* Cassell, London.

303. Thomas, R., Shaw, G., Page, S.J. (2011): Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management* 32(5), pp. 963–976.
304. Thoo, A.C., Abu Bakar, A.H., Amran, R., Rohaizat, B. (2012): Adoption of supply chain management in SMEs. *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 ( 2012 ), pp. 614 – 619.
305. Thoo, A.C., Sulaiman, Z., Choi, S.L., Kohar, U.H.A. (2017): Understanding Supply Chain Management Practices for Small and Medium-Sized Enterprises. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* 215 (1), article 012014.
306. Țigu, G., Călărețu, B. (2013): Supply chain management performance in tourism. Continental hotels chain case. *Amfiteatru Economic Journal*, 15(33), pp. 103-115.
307. Tkalčič, M. (2009): Impact of tourism organization's management on the tourism education – example of Slovenia. Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, Kranj. (Doktorska disertacija).
308. Tracey, M., Vonderembse, M.A., Lim, J.S. (1999): Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management* 17: pp. 411-428.
309. Tsai, H., Song, H., Wong, K.K.F. (2009): Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Volume 26, Issue 5-6, pp. 522-546.
310. Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W., Kamauff, J. (1998): *Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence*. NY: John Wiley & Sons.
311. Uran, M. (2003): The service quality as the differentiation strategy for gaining competitive advantage of the Slovenian hotel industry. Faculty of Economics, University of Ljubljana, Ljubljana. (Doktorska disertacija).
312. Uran, M., Gračan, D., Rudančić Lugarić, A. (2011): Service Quality System for Slovenian Small Independent Hotels. *ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe, Conference: Sustainable Tourism: Socio-Cultural, Environmental and Economics Impact*, pp. 351-360.
313. van Vuuren, C., Slabbert, E. (2011): Travel motivations and behaviour of tourists to a South African resort. *Tourism & Management Studies*, 1, pp. 295-304.
314. Vencataya, L., Seebaluck, A.K., Doorga, D. (2016): Assessing the Impact of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Operational Performance: A Case of Four Star Hotels of Mauritius. *International Review of Management and Marketing*, Vol 6, Special Issue (S4), pp. 61-69.
315. Vickery, S., Calantone, R., Droge, C. (1999): Supply Chain Flexibility: An empirical study. *The Journal of Supply Chain Management*, 35(3), pp. 16–24.
316. Vila, M., Enz, C., Costa, G. (2012): Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), pp. 75-85.
317. Vlahov, A. (2014): Strateško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj. *Acta Turistica*, Vol 26 (2014), No 1, pp. 23-54.
318. Vouk, R. (2005): Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled*, Vol.56, No.11, pp. 1013-1030.
319. Vrtiprah, V., Sladoljev, J. (2012): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomska misao i praksa*, Vol. XXI, pp. 97-122.

320. Walsh, M., Lynch, P., Harrington, D. (2011): A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. *Irish Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 21-41.
321. Walton, L.W. (1996): Partnership Satisfaction: Using Underlying Dimensions of Supply Chain Partnership to Measure Current and Expected Levels of Satisfaction. *Journal of Business Logistics*, 17(2), pp. 57-75.
322. Wanhill, S. (2000): Small and medium tourism enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27(1), pp. 132-147.
323. Whitten, G.D., Green Jr., K.W., Zelbst, P.J. (2012): Triple-A supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (1), pp. 28-48.
324. Wijetunge, D. (2016): Service Quality, Competitive Advantage and Business Performance in Service Providing SMEs in Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6, pp. 720-2250.
325. Wood, A. (1997): Extending the Supply Chains: Strengthening Links with IT, *Chemical Week*. Vol. 159, No. 25, pp. 25-26.
326. Wu, S.I., Li, P.C. (2011): The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 262-271.
327. Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., Xu, W. (2017): Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance A moderated mediation model. *Personnel Review*, Vol. 46 No. 7, pp. 1335-1357.
328. Xu, X., Gursoy, D. (2015): Influence on sustainable Hospitality Chain Management on Customers' Attitudes and Behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 49, pp. 105-116.
329. Yildiz, S., Tasgit, Y.E., Guclu, C. (2010): Which factors taking into account hotels when they are developing their supplier relationships? *Proceedings of the 11th National Tourism Congress*, December 2-5, 2010, Kusadasi, Turkey.
330. Yücesan, E. (2007): Impact of Information Technology on Supply Chain Management. In book: *Trends in Supply Chain Design and Management* (pp. 127-148).
331. Zehrer, A. (2009): Service experience and servicedesign: concepts and application in tourism SMEs. *Managing Service Quality*, Vol. 19, No. 3, pp. 332-348.
332. Zekić, Z., Samaržija, L. (2017): Analysis of the impact of selected supply chain management factors on the performance of wood industry clusters in the Republic of Croatia. *Ekonomski pregled: mjesečnik Hrvatskog društva ekonomista Zagreb*, 68, 1; pp. 59-87.
333. Zekić, Z., Samaržija, L. (2017): Analiza utjecaja odabranih čimbenika menadžmenta opskrbnog lanca na poslovanje drvnih klastera u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 68, 1; pp. 59-87.
334. Zhang, X., Song, H., Huang, G. Q. (2009): Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), pp. 345-358.
335. Zhong, Y. (2015): Flexibility assessment and management in supply chain : a new framework and applications. *Ecole Centrale Paris*. France. Doktorska disertacija.
336. Zhou, W. (2009): RFID and item-level information visibility. *European Journal of Operational Research* 198, pp. 252-258.
337. Zokaei, K., Hines, P. (2007): Achieving consumer focus in supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 37(3), pp. 223-247.



338. Zupan Korže, S., Sibila Lebe, S. (2019): A Small Hotel Market in Slovenia: A point of View from Both Sides of the Counter. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 209-225.
339. Zupan, S., Milfelner, B. (2014): Social responsibility, motivation and satisfaction: small hotels guests' Perspective. *Kybernetes* 43 (3-4), pp. 513-528.
340. Žilić, I. (2012): Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa*, Vol. XXI., pp. 123-142.

#### Knjige:

1. Armstrong, H., Taylor, J. (2000): *Regional Economics and Policy*, 3rd edition, Oxford: Blackwell Publishers.
2. Avelini-Holjevac, I. (2002): *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
3. Babbage, C. (1832): *On the Economy of Machinery and Manufacturing*. London.
4. Baker, S., Bradley, P., Huyton, J. (2000): *Principles of Hotel Front Office Operations*. Continuum, London.
5. Baker, S., Huyton, J., Bradley, P. (2000): *Principles of Hotel Front Office Operations (Second Edition)*. South-Western CENGAGE Learning. London.
6. Ballou, R. (1978): *Basic Business Logistics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY.
7. Berc-Radišić, B. (2004): *Marketing u Hotelijerstvu*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
8. Berc-Radišić, B. (2005): *Promocija u hotelijerstvu*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija.
9. Blažević, I. (1994): „Opatijska kronika“ - Zbornik radova okruglog stola „Stopedeseta obljetnica turizma u Opatiji“. Hoteljerski fakultet Opatija, Opatija.
10. Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2006): *Logistika*, MATE, Zagreb.
11. Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B. (2007): *Supply chain Logistics Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
12. Bozarth, C., Handfield, R.B. (2008): *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. 2nd edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
13. Bunja, Đ. (2006): *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu*. Udžbenik za 2. razred srednjih hotelijersko-turističkih i ugostiteljsko-turističkih škola, Školska knjiga, Zagreb.
14. Burt, D.N., Petcavage, S., Pinkerton, R. (2010): *Supply Management (8th edition)*. Irwin McGraw-Hill, Boston MA.
15. Carter, S., Jones-Evans, D. (Eds.). (2000): *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.
16. Cerović, Z. (2003): *Hotelski menadžment*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
17. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V. (2005): *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija.

18. Cetinski, V. (2003): Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, HoReBa, Pula.
19. Cetinski, V., Milohnić, I., Perić, M. (2009): Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
20. Chopra, S., Meindl, P. (2001): Supply Chain Management. Prentice Hall, NY.
21. Christopher, M. (1998): Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service. Financial Times – Prentice Hall, London.
22. Christopher, M. (2005): Logistics and Supply Chain Management. 3rd ed., Prentice Hall and Financial Times, London.
23. Čačić, K. (2010): Poslovanje hotelskih poduzeća, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
24. Črnjar, M. (2002): Ekonomika i politika zaštite okoliša. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci i Glosa, Rijeka.
25. Daraboš, M. (2015): Evolucija konkurenstke prednosti – U potrazi za hiperkonkurentskim uvjetima. Maja Daraboš i naklada Ljevak d.o.o., Zagreb.
26. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, O. (1995): Marketing. Europsko izdanje, „Mate“, Zagreb.
27. Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G. (2006): Strategic Management for Travel and Tourism, Oxford, UK: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
28. Forrester, J.W. (1961): Industrial Dynamics. The M.I.T. Press, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.
29. Galičić, V. (2012): Uvod u ugostiteljstvo. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija. Opatija.
30. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
31. Galičić, V., Laškarin, M. (2016): Principi i praksa turizma i hotelijerstva. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Rijeka.
32. Galičić, V., Šimunić, M. (2006): Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji. Opatija.
33. Gilpin, S.C. (1996): "Hospitality" in Relationship Marketing: Theory and Practice. ed. F. Buttle, Paul Chapman, London.
34. Gržinić, J. (2019): Uvod u turizam – povijest, razvoja, perspektive. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula.
35. Gummesson, E. (2008): Total Relationship Marketing. Butterworth-Heinemann, Oxford.
36. Handfield, R., Nichols, E. (2002): Supply Chain Redesign. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall,
37. Handfield, R.B., Nichols, E.L. Jr. (1999): Introduction to Supply Chain Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
38. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. (2005): Upravljanje hotelskim poslovanjem. M Plus, Zagreb.

39. Hayes, K.D., Ninemeier, D.J., Miller, A.A. (2011): Foundations of Lodging Management. UK: Pearson Education.
40. Heskett, J., Ivie, R., Glaskowsky, N. (1964): Business Logistics, Management of Physical Supply and Distribution. The Ronald Press Company, New York, NY.
41. Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2007): Strategic Management Theory. Houghton Mifflin Company: New York, NY, USA.
42. Hines, T. (2004): Supply chain strategies: Customer-driven and customer-focused. Boston: Elsevier.
43. Hollensen, S. (2003): Marketing Management: A Relationship Approach. Pearson Education, London.
44. Hugos, M.H. (2006): Essentials of Supply Chain Management. 2nd edition. Hoboken: John Willey & Sons.
45. Ingram, H., Ransley, J. (2000): Developing Hospitality Properties and Facilities. Butterworth-Heinemann, Oxford.
46. Ivanović, S. (2012): Ekonomika ugostiteljstva. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija.
47. Jadrešić, V. (2001): Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni – Zbornik istraživanja. Školska knjiga, Zagreb.
48. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu. Mate d.o.o., Zgareb.
49. Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2011): Management Information System. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
50. Lee-Ross, D., i Lashley, C. (2009): Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry. Hospitality, Leisure and Tourism Series, 15 . Butterworth Heinemann, Oxford, UK.
51. Levis, R.C., Chambers, R.E. (1989): Marketing Leadership in Hospitality. Conndation and practices, VNR, New York.
52. Levy, B., Berry, A., Nugent, J. (1999): Fulfilling the Export Potential of Small and Medium Firms. Kluwer Academics Publishers. Boston.
53. Levy, J. (2001): Oprema i procedure koje umanjuju hotelske troškove energije. Landis & Staefa, Zagreb.
54. Lewis, H.T. (1933): Industrial Purchasing, New York, Prentice-Hall, Inc.
55. Lewis, R., Chambers, R. (1989): Marketing Leadership in Hospitality. VNR, New York.
56. Li, L. (2008): Supply Chain Management: Concepts, Techniques and Practices, World Scientific, New Jersey.
57. Li, L. (2014): Managing Supply Chain and Logistics, Competitive Strategy for a Sustainable Future. World Scientific Publishing Company, Singapore.
58. Liautaud, B., Hammond, M. (2006): e-poslovna inteligencija, Prudens Consilium, Varaždin, Hrvatska.
59. Martin, C. (2011): Logistics and supply chain management : creating value-adding networks, 4 ed., Pearson, UK.
60. Medlik, S., Ingram, H. (2002): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb.

61. Monroe, K.B. (2003): Pricing making profitable decisions(3rd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin (international edition).
62. Morrison, A., Rimmington, M., Williams, S. (1999): Entrepreneurship in the Hospitality Tourism and Leisure Industries. Butterworth Heinemann, Oxford.
63. Mrnjavac, E. (2010): Logistički menadžment u turizmu. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, Hrvatska.
64. Nagle, T., Holden, R.K. (2003): Estratégias e táticas de preços: um guia para as decisões lucrativas. São Paulo: Prentice Hall.
65. Olifer, N., Olifer, V. (2006): Computer networks: Principles, technologies, and protocol for network design. London, England: John Wiley & Sons.
66. Pavia, N. (2009): Menadžment procesnih funkcija u hotelu. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji. Opatija.
67. Petrić, L. (2003): Osnove turizma, Ekonomski fakultet Split, Split.
68. Pires, S.R.I. (2009): Supply Chain Management. Atlas: São Paulo.
69. Poon, A. (2003): Tourism, Technology and Competitive Strategies. Wallingford, C.A.B. International.
70. Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy, Free Press, New York.
71. Porter, M.E. (1985): The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
72. Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.
73. Porter, M.E. (1998): The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
74. Porter, M.E. (2008): Konkurentska prednost : postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Masmedia, Zagreb.
75. Radić, M. (1975): Ugostiteljstvo – tehnika poslovanja recepcija, Centar ekonomskih znanosti Sveučilišta Rijeka – Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
76. Radišić, F. (1989): Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu. „Otokar Krešovani“, Opatija.
77. Ritchie, J.B., Crouch, G.I. (2003): The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Oxford, UK and Cambridge, USA: CABI.
78. Rocco, F. (1993): Strategija razvoja u turizmu Hrvatske i njena tržišna orijentacija. Turizam br. 9/10, Zagreb.
79. Ružić, D. (1997): Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu. Ekonomski fakultet Osijek, Osijek.
80. Sadler, I. (2007): Logistics and Supply Chain Integration. Sage Publications. London.
81. Segetlija, Z. (2008): Uvod u poslovnu logistiku. Ekonomski fakultet Osijek, Osijek.
82. Simchi-Levi, D., Kaminski, P., Simchi-Levi, E. (2008): Designing and Managing The Supply Chain. Concepts, Strategies and Case Studies, 3rd Edition, McGraw-Hill, Boston, USA.
83. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2003): Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies. McGraw-Hill, New York, NY.
84. Slone, R.E., Dittman, J.P., Mentzer, J.T. (2010): The New Supply Chain Agenda. Harvard Business Press, Boston.

85. Sweeney, E. (2007): Perspectives on Supply Chain Management and Logistics. Dublin: Blackhall Publishing.
86. Štambuk, M. (1966): Osnove ekonomike poduzeća s posebnom ekonomikom ugostiteljskog poduzeća. VEŠU, Opatija, Opatija.
87. Taylor, F.W. (1911): The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers. New York and London.
88. Terry, L. (2016), Trends in Hospitality Industry, Hospitality Technology: Smarter Hotels and Restaurants, Randolph, NY. 07869.
89. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću. Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
90. Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu. Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
91. Vukonić, B. (2005): Povijest hrvatskog turizma. Prometj i Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti – Znanstveno vijeće za turizam, Zagreb.
92. Waters, C.D.J. (2009): Supply chain management: An introduction to logistics (Vol. 2). New York: Palgrave Macmillan.
93. Weber, S., Mikačić, V. (1999): Osnove turizma. Školska knjiga, Zagreb.
94. Yücesan, E. (2007): Impact of Information Technology on Supply Chain Management. In: Jung H., Jeong B., Chen F.F. (eds) Trends in Supply Chain Design and Management. Springer Series in Advanced Manufacturing. Springer, London.
95. Zekić, Z. (2000): Logistički menadžment. Glosa d.o.o., Rijeka.
96. Zidić, I. (1972): Konceptijske osnove jugoslavenske izložbe u Parizu i hrvatska umjetnost 19.. i 20. stoljeća. Život umjetnosti, Matica Hrvatska, Zagreb.

Internet izvori i ostali propisi;

1. Državni zavod za statistiku (DZS), (2020): Dolasci i noćenja turista u 2019.g. ([https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti/200228\\_DZS\\_turizam2019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA_2020_ABC/c_dokumenti/200228_DZS_turizam2019.pdf) ; pristup: 1.4.2021.)
2. Guilherme, F.F. (2020): Supply Chain 5.0 – The Reconciliation between Humans and Machines. Supply Chain Management Review, 3. travanja 2020. (Dostupno na: [https://www.scmr.com/article/supply\\_chain\\_5.0\\_the\\_reconciliation\\_between\\_humans\\_and\\_machines](https://www.scmr.com/article/supply_chain_5.0_the_reconciliation_between_humans_and_machines) : pristup: 10.4.2020.)
3. Horwath Consulting Zagreb, (2005): Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj. Zagreb.
4. I.T.E.P., (2001): Institute for Tourism Research and Forecasting, “The problems and the prospects of Hellenic SMTEs”. Study No. 10, Athens. Greece.
5. Infographics: The Evolution and History of Supply Chain Management. (January 23, 2015) (Dostupno na: <https://www.globaltranz.com/history-of-supply-chain-management/> : pristup: 10.4.2021.)
6. Ivandić, N., Kunst, I. (2014): Nacionalni program razvoja malog obiteljskog hotelijerstva. Institut za turizam, Zagreb.
7. Marušić, Z., Čorak, S., Sever, I. (2018): TOMAS Ljeto 2017., Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj. Institut za turizam, Zagreb.

8. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske – Turizam u brojkama 2018., 2017., 2016., 2015., 2014., 2013., 2012., 2011., 2010. (<https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/dokumenti-80/statistike/arhiva-12059/12059> ; pristup 1.4.2020.)
9. Ministarstvo turizma: Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (<https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> ; pristup: 7.3.2019.)
10. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli („Narodne novine“, broj: 138/06)
11. Schweizer Tourismus-Verband et al. (2000): Schweizer Tourismus in Zahlen, Bern.
12. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine - NN 55/2013.
13. Yuvraj (2017): Classification of Hotels. (Dostupno na: [https://www.ihmbbs.org/upload/2\)Classifi%20of%20Hotels.pdf](https://www.ihmbbs.org/upload/2)Classifi%20of%20Hotels.pdf) ; pristup: 2.5.2020.)
14. Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18).

## POPIS TABLICA

Redni broj	Naziv tablice	Stranica
Tablica 1.	Prikaz faza povijesnog razvoja hrvatskog hotelijerstva	14-16
Tablica 2.	Prikaz broja hotela po kategorijama u Republici Hrvatskoj od 2010. do 2018. godine (stanje na dan 31.8.)	29
Tablica 3.	Prikaz trendova koji imaju utjecaj na hotelijerstvo	33
Tablica 4.	Prikaz ugodnosti usluga za goste u malom hotelu	36
Tablica 5.	Prikaz različitih određenja o veličini hotela	40
Tablica 6.	Prikaz prednosti i nedostataka malog hotela kroz različite aktivnosti	54
Tablica 7.	SWOT analiza malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske	57
Tablica 8.	Prikaz broja malih hotela do 100 soba u Republici Hrvatskoj	58
Tablica 9.	Prikaz razvojnih faza menadžmenta opskrbnog lanca	69
Tablica 10.	Prikaz elemenata upravljanja lancem opskrbe	76
Tablica 11.	Udio pristiglih anketnih upitnika po županijama/regij	119
Tablica 12.	Udio malih hotela iz istraživanja prema godini početka poslovanja hotela	121
Tablica 13.	Prikaz faktorske strukture za subskalu "Suradnja s gostima u malim hotelima"	126
Tablica 14.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Suradnja s gostima u malim hotelima“	126
Tablica 15.	Prikaz faktorske strukture za subskalu "Suradnja s dobavljačima u malim hotelima"	127
Tablica 16.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Suradnja s dobavljačima u malim hotelima“	128
Tablica 17.	Prikaz faktorske strukture za subskalu "Informacijska tehnologija u malim hotelima"	129
Tablica 18.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu informacijska tehnologija	129
Tablica 19.	Prikaz faktorske strukture za subskalu "Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela"	131
Tablica 20.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Prakse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela“	132
Tablica 21.	Prikaz faktorske strukture za subskalu "Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela"	133
Tablica 22.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Performanse menadžmenta opskrbnog lanca malih hotela“	134
Tablica 23.	Prikaz faktorske strukture za subskalu "Proces dodane vrijednosti u malim hotelima"	135
Tablica 24.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za subskalu „Proces dodane vrijednosti“	136
Tablica 25.	Prikaz faktorske strukture za cijenu kao konkurentska prednost malih hotela	137
Tablica 26.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za cijenu kao konkurentsku prednost malih hotela	138

Tablica 27.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za kvalitetu kao konkurentsku prednost malih hotela	139
Tablica 28.	Prikaz deskriptivnih parametara i parametara pouzdanosti za inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost	140
Tablica 29.	Prikaz deskriptivnih parametara (uzorka, srednje vrijednosti, aritmetičke sredine, standarde devijacije, minimuma i maksimuma, asimetričnosti i kurtičnosti te Kolmogorov-Smirinovljev test (S-K) i statistička vjerojatnost iskazana sa p) za sve varijable	141
Tablica 30.	Prikaz skupnih korelacijskih odnosa među svim varijabama iz istraživanja	143
Tablica 31.	Koeficijent korelacije između “Broja djelatnika” kao indikatora tj. karakteristike malih hotela i “Praksi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske	144
Tablica 32.	Koeficijent korelacije između konstrukta “Suradnja s partnerima” i “Strateških praksi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske	145
Tablica 33.	Koeficijent korelacije između “Informacijske tehnologije” i “Strateških praksi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske	145
Tablica 34.	Koeficijent korelacije između “Praksi menadžmenta opskrbnog lanca” i “Performansi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske	146
Tablica 35.	Koeficijent korelacije između “Procesa dodane vrijednosti” i “Performansi menadžmenta opskrbnog lanca” u malim hotelima Jadranske regije Republike Hrvatske	147
Tablica 36.	Koeficijent korelacije između “Performansi menadžmenta opskrbnog lanca” te “Cijene”, “Kvalitete” i “Inovacije proizvoda” kao konkurentskih prednosti malih hotela Jadranske regije Republike Hrvatske	148
Tablica 37.	Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize za cijenu kako konkurentsku prednost (N=129) - (1-4 korak)	153
Tablica 38.	Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize za cijenu kako konkurentsku prednost (N=129) - (5. korak)	155
Tablica 39.	Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize te medijacijskog efekta za inovaciju proizvoda kao konkurentsku prednost (N=129) (1-4 korak)	157
Tablica 40.	Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize za inovaciju proizvoda kako konkurentsku prednost (N=129). (5. korak)	159



## POPIS GRAFIKONA

Redni broj	Naziv grafikona	Stranica
Grafikon 1.	Prikaz udjela ispitanih sudionika u malim hotelima prema regiji	118
Grafikon 2.	Prikaz zastupljenosti ispitanih sudionika iz malih hotela iz Jadranske regije Republike Hrvatske s obzirom na pojedine županije u toj regiji	118
Grafikon 3.	Udio hotela iz istraživanja prema kategoriji	119
Grafikon 4.	Udio malih hotela iz istraživanja prema broju soba	120
Grafikon 5.	Udio malih hotela iz istraživanja prema broju stalno zaposlenih djelatnika	120
Grafikon 6.	Udio malih hotela iz istraživanja prema broju sezonski zaposlenih djelatnika	121
Grafikon 7.	Udio ispitanika iz istraživanja po spolu	122
Grafikon 8.	Udio ispitanika iz istraživanja prema dobi	122
Grafikon 9.	Udio stručne spreme ispitanika iz istraživanja	123
Grafikon 10.	Udio ispitanika iz istraživanja prema području obrazovanja u malim hotelima	123
Grafikon 11.	Udio ispitanika iz istraživanja prema poziciji unutar malog hotela	124
Grafikon 12.	Prikaz godina radnog iskustva sudionika koji rade u malim hotelima	124
Grafikon 13.	Distribucija rezultata na subskali kvaliteta	139

## POPIS SHEMA

Redni broj	Naziv sheme	Stranica
Shema 1.	Prikaz sadržaja ugostiteljske djelatnosti	8
Shema 2.	Prikaz zadovoljenja turističkih potreba gosta putem hotelijerstva	11
Shema 3.	Prikaz triju specifičnih faza razvoja hotelijerstva u svijetu	12
Shema 4.	Prikaz utjecaja konkurentskih proizvoda, novih trendova i potražnje turističkog tržišta na heterogenost kao obilježje hotelskog proizvoda	19
Shema 5.	Prikaz glavnih segmenata turističke industrije	20
Shema 6.	Prikaz sadržaja hotelskog proizvoda	23
Shema 7.	Prikaz temeljnih funkcija turizma turistički orijentirane zemlje	27
Shema 8.	Prikaz elemenata koji utječu na kategorizaciju hotela	37
Shema 9.	Prikaz strukture organizacije malog hotela	38
Shema 10.	Prikaz poslovnog sustava hotela kroz njegove karakteristike	42
Shema 11.	Prikaz funkcija u hotelu	43
Shema 12.	Prikaz glavnih strana poslovanja u hotelu	44
Shema 13.	Prikaz SEIT modela (Small Enterprises Information Technology) u malim poduzećima	46

Shema 14.	Prikaz čimbenika koji imaju određeni utjecaj na „uspješnost“ menadžmenta malog hotelskog poduzeća	49
Shema 15.	Prikaz pojave i evolucije menadžmenta opskrbnog lanca kroz različite faze	61
Shema 16.	Osnovni prikaz modela opskrbnog lanca	71
Shema 17.	Prikaz strateške nabave zaliha i odnosa s dobavljačima	74
Shema 18.	Prikaz idealnih karakteristika opskrbnog lanca	75
Shema 19.	Upravljanje opskrbnim lancem kroz prethodne elemente poduzeća i posljedice	77
Shema 20.	Prikaz ciljeva MOL-a	78
Shema 21.	Prikaz povezanosti strategije i konkurentskih prednosti	104
Shema 22.	Prikaz teorijske osnove za postizanje konkurentskih prednosti malih hotela	104
Shema 23.	Predloženi konceptijski model sukladno teorijskim postavkama iz literature	110
Shema 24.	Prikaz korelacijskih odnosa među svim varijablama u predloženom modelu istraživanja	149

## **PRILOZI**

Ridge Regression Summary for Dependent Variable: cijena (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) I=,10000 R= ,22077795 R2= ,04874290 Adjusted R2= ,02591273 F(3,125)=2,1350 p			
N=129	b*	t(125)	p-value
BROJ DJELATNIKA	0,182	2,04	0,044
GODINE POSLOVANJA	-0,034	-0,40	0,688
kat h	-0,193	-2,14	0,034

## 2. korak cijene

Ridge Regression Summary for Dependent Variable: cijena (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) I=,10000 R= ,39384027 R2= ,15511016 Adjusted R2= ,11355820 F(6,122)=3,7329 p			
N=129	b*	t(122)	p-value
BROJ DJELATNIKA	0,133	1,53	0,129
GODINE POSLOVANJA	-0,007	-0,08	0,936
kat h	-0,227	-2,61	0,010
gost	0,059	0,58	0,561
dobavljač	0,125	1,29	0,199
informacijske tehnologije	0,210	2,29	0,024

STEPWISE REGRESSION, 3 variable(s) entered in single step (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) Ridge regression, lambda=,1000000 Include condition: v4=1							
Variables Entered:	Step	Multiple R	Multiple R-square	R-square Change	F - to entr/rem	p-value	Variables included
	0	0,220778	0,048743				3
gost	1	0,393840	0,155110	0,106367	5,119723	0,002271	6
dobavljač							
informacijske tehnologije							

## 3. korak cijene

Ridge Regression Summary for Dependent Variable: cijena (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) I=,10000 R= ,42178079 R2= ,17789904 Adjusted R2= ,13033948 F(7,121)=3,7406 p			
N=129	b*	t(121)	p-value
Intercept			
BROJ DJELATNIKA	0,112	1,29	0,199
GODINE POSLOVANJA	-0,006	-0,07	0,944
kat h	-0,207	-2,39	0,019
gost	0,016	0,15	0,878
dobavljač	0,054	0,52	0,606
informacijske tehnologije	0,155	1,61	0,110
prakse	0,200	1,83	0,069

STEPWISE REGRESSION, 1 variable(s) entered in single step (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) Ridge regression, lambda=,1000000 Include condition: v4=1						
Variables Entered:	Multiple R	Multiple R-square	R-square Change	F - to entr/rem	p-value	Variables included
prakse	0,421781	0,177899	0,023	3,35	0,069	7

## 4.korak cijene

Ridge Regression Summary for Dependent Variable: cijena (ŠME PODACI ZA OBRADU-1)   <sub>=</sub> ,10000 R= ,42219613 R <sup>2</sup> = ,17824958 Adjusted R <sup>2</sup> = ,12346621 F(8,120)=3,2537 p			
N=129	b*	t(120)	p-value
Intercept			
BROJ DJELATNIKA	0,112	1,28	0,202
GODINE POSLOVANJA	-0,007	-0,08	0,933
kat h	-0,206	-2,35	0,020
gost	0,022	0,20	0,840
dobavljač	0,057	0,54	0,590
informacijske tehnologije	0,165	1,55	0,123
prakse	0,206	1,83	0,070
dodana vrijednost	-0,027	-0,23	0,821

STEPWISE REGRESSION, 1 variable(s) entered in single step (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) Ridge regression, lambda=,1000000 Include condition: v4=1							
Variables Entered:	Step	Multiple R	Multiple R-square	R-square Change	F - to entr/rem	p-value	Variables included
	0	0,421781	0,177899				7
dodana vrijednost	1	0,422196	0,178250	0,000351	0,051189	0,821391	8

## 5. korak cijene

Ridge Regression Summary for Dependent Variable: cijena (ŠME PODACI ZA OBRADU-1)   <sub>=</sub> ,10000 R= ,44673390 R <sup>2</sup> = ,19957118 Adjusted R <sup>2</sup> = ,13903454 F(9,119)=3,2967 p			
N=129	b*	t(119)	p-value
Intercept			
BROJ DJELATNIKA	0,123	1,41	0,160
GODINE POSLOVANJA	0,005	0,07	0,947
kat h	-0,203	-2,34	0,021
gost	0,003	0,03	0,974
dobavljač	0,099	0,93	0,356
informacijske tehnologije	0,115	1,06	0,291
prakse	0,145	1,24	0,216
dodana vrijednost	-0,094	-0,77	0,445
performance	0,199	1,78	0,078

STEPWISE REGRESSION, 1 variable(s) entered in single step (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) Ridge regression, lambda=,1000000 Include condition: v4=1							
Variables Entered:	Step	Multiple R	Multiple R-square	R-square Change	F - to entr/rem	p-value	Variables included
							8
performance	1	0,446734	0,199571	0,021322	3,169889	0,077559	9

## 1. Korak inovacije

Ridge Regression Summary for Dependent Variable: inovacija (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) I=,10000 R= ,14557886 R2= ,02119321 Adjusted R2=-,00229816 F(3,125)=,90217 p			
N=129	b*	t(125)	p-value
GODINE POSLOVANJA	-0,110	-1,28	0,202
BROJ DJELATNIKA	0,030	0,33	0,742
kat h	0,059	0,64	0,521

## 2. Korak inovacije

Ridge Regression Summary for Dependent Variable: inovacija (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) I=,10000 R= ,66801008 R2= ,44623747 Adjusted R2= ,41900325 F(6,122)=16,385 p			
N=129	b*	t(122)	p-value
BROJ DJELATNIKA	-0,034	-0,48	0,634
GODINE POSLOVANJA	-0,053	-0,81	0,420
kat h	-0,023	-0,32	0,747
gost	0,288	3,52	0,001
dobavljač	-0,003	-0,04	0,971
informacijske tehnologije	0,450	6,04	0,000

STEPWISE REGRESSION, 3 variable(s) entered in single step (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) Ridge regression, lambda=,1000000 Include condition: v4=1							
Variables Entered:	Step	Multiple R	Multiple R-square	R-square Change	F - to entr/rem	p-value	Variables included
gost	1	0,668010	0,446237	0,425044	31,21398	0,000000	6
dobavljač							
informacijske tehnologije							

## 3. Korak inovacije

Ridge Regression Summary for Dependent Variable: inovacija (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) I=,10000 R= ,67178300 R2= ,45129239 Adjusted R2= ,41954898 F(7,121)=14,217 p			
N=129	b*	t(121)	p-value
BROJ DJELATNIKA	-0,043	-0,61	0,542
GODINE POSLOVANJA	-0,053	-0,80	0,423
kat h	-0,013	-0,19	0,851
gost	0,268	3,19	0,002
dobavljač	-0,037	-0,43	0,667
informacijske tehnologije	0,424	5,40	0,000
prakse	0,094	1,06	0,293

STEPWISE REGRESSION, 1 variable(s) entered in single step (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) Ridge regression, lambda=,1000000 Include condition: v4=1							
Variables Entered:	Step	Multiple R	Multiple R-square	R-square Change	F - to entr/rem	p-value	Variables included
prakse	1	0,671783	0,451292	0,005055	1,114702	0,293166	7

## 4. Korak inovacije

		Ridge Regression Summary for Dependent Variable: inovacija (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) I=,10000 R= ,69854291 R2= ,48796219 Adjusted R2= ,45382634 F(8,120)=14,295 p		
N=129		b*	t(120)	p-value
Intercept			5,60	0,000
BROJ DJELATNIKA		-0,041	-0,59	0,556
GODINE POSLOVANJA		-0,041	-0,65	0,518
kat h		-0,028	-0,40	0,690
gost		0,209	2,49	0,014
dobavljač		-0,067	-0,81	0,419
informacijske tehnologije		0,321	3,83	0,000
prakse		0,039	0,44	0,661
dodana vrijednost		0,272	2,93	0,004

		STEPWISE REGRESSION, 1 variable(s) entered in single step (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) Ridge regression, lambda=,1000000 Include condition: v4=1					
Variables Entered:	Step	Multiple R	Multiple R-square	R-square Change	F - to entr/rem	p-value	Variables included
	0	0,671783	0,451292				7
dodana vrijednost	1	0,698543	0,487962	0,036670	8,593850	0,004040	8

## 5. Korak inovacije

		Ridge Regression Summary for Dependent Variable: inovacija (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) I=,10000 R= ,79228440 R2= ,62771457 Adjusted R2= ,59955852 F(9,119)=22,294 p		
N=129		b*	t(119)	p-value
BROJ DJELATNIKA		-0,013	-0,22	0,823
GODINE POSLOVANJA		-0,010	-0,19	0,851
kat h		-0,020	-0,34	0,734
gost		0,163	2,25	0,026
dobavljač		0,041	0,56	0,577
informacijske tehnologije		0,195	2,62	0,010
prakse		-0,117	-1,47	0,144
dodana vrijednost		0,100	1,20	0,234
performance		0,509	6,68	0,000

		STEPWISE REGRESSION, 1 variable(s) entered in single step (ŠME PODACI ZA OBRADU-1) Ridge regression, lambda=,1000000 Include condition: v4=1					
Variables Entered:	Step	Multiple R	Multiple R-square	R-square Change	F - to entr/rem	p-value	Variables included
	0	0,698543	0,487962				8
performance	1	0,792284	0,627715	0,139752	44,67146	0,000000	9

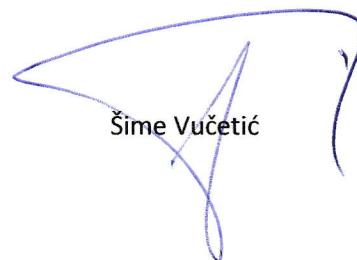
## IZJAVA

kojom ja, Šime Vučetić, broj indeksa: 28/09 doktorand Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autor doktorske disertacije s naslovom: STRATEGIJA POSTIZANJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI MALIH HOTELA JADRANSKE REGIJE REPUBLIKE HRVATSKE

1. Izjavljujem da sam doktorsku disertaciju izradio samostalno pod mentorstvom doc. dr. sc. Luke Samaržije. U radu sam primijenio metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u radu citirao sam i povezao s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjene i dovršene doktorske disertacije. Ovom izjavom, kao autor dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

  
Šime Vučetić