

Antonio VLAHOV*

STRATEŠKO UDRUŽIVANJE U FUNKCIJI PODIZANJA KONKURENTNOSTI MALIH I OBITELJSKIH HOTELA U HRVATSKOJ

STRATEGIC ALLIANCES IN THE FUNCTION OF INCREASING COMPETITIVENESS OF SMALL AND FAMILY-RUN HOTELS IN CROATIA

SAŽETAK: Procesi suradnje i strateška udruženja postala su nezaobilazan i dominantan globalni ekonomski trend koji zahvaća gotovo sve poslovne subjekte na izuzetno dinamičnom turističkom tržištu. Upravo se kod malih i obiteljskih hotela (MiOH-a) u okviru sustava turizma mogu na pravi način uvidjeti prednosti udruživanja u funkciji podizanja njihove konkurentnosti i općenito uspješnosti poslovanja. U radu se analizira rast i razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj, potaknut procesima udruživanja i zajedničke suradnje kao nužne pretpostavke stvaranja prepoznatljivog i konkurentnog proizvoda na globalnom turističkom tržištu. Ključnu ulogu u tom razvoju imala je Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (NUOMH) koja je ukazala na prednosti i mogućnosti koje strateško udruživanje pruža. Kako bi se istražila važnost udruživanja za podizanje konkurentnosti te ostvarivanje drugih prednosti, kao i utjecaj na poslovne strategije te analizirali motivi pristupanja nekom od strateških udruženja, provedeno je anketno istraživanje na uzorku malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj.

KLJUČNE RIJEČI: malo i obiteljsko hotelijerstvo, strateško udruživanje u hotelijerstvu, konkurentnost, Hrvatska

ABSTRACT: Cooperation processes and strategic alliances have become an unavoidable and dominant economic trend affecting almost all businesses in the particularly dynamic tourism market. The case of small and family hotels offers a precise framework for identifying the benefits of alliances for the purpose of increasing competitiveness and the overall performance within the tourism system. The paper analyses the growth and development of small and family hotels in Croatia and their cooperation as a necessary prerequisite for creating a competitive and branded product in the global tourism market. The National Association of Small and Family-Run Hotels of Croatia (NASFH) plays the key role in this development by facilitating the establishment of strategic alliances with its advantages and opportunities. The paper is based on the results of the survey carried out in small and family hotels in Croatia to examine the relevance of alliances in increasing their competitiveness and realising other advantages, as well as the motives for their memberships in strategic alliances.

KEYWORDS: small and family hotels, strategic alliances, hotel industry, competitiveness, Croatia

* Antonio Vlahov, PhD, Senior Teaching and Research Assistant, Universtiy of Zagreb, Faculty of Economics & Business, J.F.Kennedy Square 6, 10000 Zagreb, Croatia, e-mail: avlahov@efzg.hr

1. UVOD

Hotelijerstvo u svijetu suočeno je s konstantnim promjenama, od inovacija u strukturi ponude i marketinga, preko upravljanja ljudskim resursima do promjena uvjetovanih primjenom novih tehnologija i dizajna. Navedeni trendovi rezultiraju sve učestalijim oblicima suradnje u djelatnosti hotelijerstva, posebice kada je riječ o malim poduzetnicima. Uloga strateškog povezivanja u funkciji podizanja konkurentnosti u današnjem globaliziranom sustavu turizma na najbolji se način može analizirati upravo kod malih pružatelja usluga u turizmu. Mali i obiteljski hoteli (MiOH) izuzetno su značajan i vitalni dio turističke ponude velikog broja europskih zemalja te imaju višestruko veći značaj nego što je to slučaj u Hrvatskoj. Mnogi nedostaci i problemi s kojima se MiOH susreću u poslovanju mogu se otkloniti upravo procesima udruživanja.

Vrlo često se, kao ograničenje konkurentnosti i ostvarivanja boljih poslovnih rezultata ukupne smještajne ponude u Hrvatskoj, ističe nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta te njihova razina kvalitete. Ponudu karakterizira općenito premali udio hotelskih smještajnih kapaciteta, koji je u 2013. godini iznosio svega 15%, te prenaplašeni udio komplementarnih oblika smještaja uz dominirajući kapacitet privatnog smještaja od čak 48% (MINT, 2013). Za razliku od Hrvatske, europsko okruženje i izravni konkurenti hrvatskom turizmu imaju dugu tradiciju malog poduzetništva na kojem se temelji i razvoj cjelokupnog sustava turizma Europske unije. Mali i srednji gospodarski subjekti imaju središnju ulogu u europskom gospodarstvu u profitabilnosti i zapošljavanju (Bartoluci, 2013:289). Udio ovih poslovnih subjekata u Europskoj uniji iznosi 99% ukupnih poduzeća, od čega je čak 92% mikro subjekata¹

1. INTRODUCTION

The hotel industry all over the world has been facing constant changes: from innovations in the offer structure and marketing to modifications in the human resources management and the applications of new technologies and design. These trends have resulted in increasing forms of cooperation in the hospitality industry, particularly among small entrepreneurs. The role of strategic alliances in increasing competitiveness in today's globalised tourism system is best analysed on the very case of small tourism service suppliers. Small and family-run hotels (SFH) are a particularly important and vital part of the tourism offer in a great number of European countries and play a much more significant role than in Croatia. The numerous flaws and problems SFH encounter in doing business can be eliminated by the very processes of strategic alliances.

Generally the limitations to competitiveness and achieving better performance in Croatia's total accommodation offer are often thought to stem from the unfavourable structure and the quality of its capacities. The Offer is characterised by a generally insufficient share of the accommodation capacity, accounting for only 15-percent in 2013, and an overstated share of complementary forms of accommodation with the domination of the private accommodation facilities of as much as 48-percent (MINT, 2013). On the other hand, the European area and Croatia's direct competitors boast a long tradition in small entrepreneurship that has been the basis of the development of the entire EU tourism system. Small and medium sized economic entities play a central role in the EU economy, namely in profitability and employment (Bartoluci, 2013:289). These businesses account for 99-percent of the total of all businesses in the EU with 92-percent of these being micro subjects¹ (European Com-

¹ Prosječno poduzeće u djelatnostima prometa, hotela i restorana te trgovine ima tek 6 zaposlenih.

¹ An average enterprise in the area of transport, hotel or restaurant business employs only 6 persons.

(European Commission, 2011). Također, više od 60% svih europskih poduzeća su obiteljska poduzeća (Cubico, Togni i Bellotto, 2010:16). Kada je riječ o obiteljskim poduzećima u turizmu, treba naglasiti da upravo subjekti malog gospodarstva dominiraju europskim turističkim sustavom, pa se tako procjenjuje da je čak i više od 90% usluga smještaja vođeno kao obiteljski posao (Bastakis *et al.*, 2004).

Malo i obiteljsko hotelijerstvo, kao i ostale segmente malog poduzetništva, karakterizira relativno olakšan ulazak u djelatnost, umjereni troškovi pokretanja poslovanja te specifična kvalitativna obilježja kao, primjerice, posao u skladu sa životnim stilom i potrebama (Lee Ross i Lashley, 2009:16). Mali i obiteljski hoteli u Hrvatskoj², 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. Poticanjem njihove zajedničke suradnje i svih vrsta strateškog udruživanja dugoročno se doprinosi povećanju razine njihove konkurentnosti, ali i cjelokupnog sustava turizma u Hrvatskoj.

2. PREGLED RAZVOJA MALOG I OBITELJSKOG HOTELIJERSTVA U HRVATSKOJ

U odnosu na turistički razvijene europske zemlje, u kojima se uz podršku države kontinuirano razvijalo malo poduzetništvo u hotelijerstvu i to najčešće kao obiteljski po-

mission, 2011). Similarly, Cubico, Togni and Bellotto argue that over 60-percent of all EU enterprises are family enterprises (2010:16). Since, according to the estimates 90-percent and more accommodation services are run as family businesses (Bastakis *et al.*, 2004), it is the very small enterprise entities that dominate the European tourism system.

Small and family hotels, as well as the other segments of small entrepreneurship, are characterised by relatively easy conditions to set up the business, with moderate start up expenses, and specific qualitative traits, such as a career in accordance with the lifestyle and needs (Lee Ross and Lashley, 2009:16). Small and family hotels in Croatia² are able to answer the needs of the modern tourist in the most appropriate way by developing a new tourism product based on authentic experience, top quality and warm welcome of the local residents and entrepreneurs in the autochthonous surrounding and its rich cultural heritage. In the long run stimulating mutual cooperation and other types of strategic alliances among these businesses contributes to their increased competitiveness and of Croatia's tourism system as a whole.

2. OVERVIEW OF DEVELOPMENT OF SMALL AND FAMILY-RUN HOTELS IN CROATIA

In comparison to tourism developed European countries where governments have continually supported small entrepreneurship in the hotel industry, which most commonly meant family-run businesses, Croatia saw a more significant development of small family hotels only in the last 15 years. This is due to the fact that the opportunities for

² Uvažavajući karakteristike i specifičnosti hrvatskog tržišta, malim obiteljskim hotelom smatra se nezavisni hotelski objekt do najviše 100 stalnih kreveta u čijem vođenju i operativnom poslovanju sudjeluje minimalno vlasnik hotela s barem još jednim članom uže obitelji, odnosno minimalno dva člana uže obitelji vlasnika hotela.

² In view of the specific features of the Croatian market, the small family hotel is defined as an independent hotel with up to 100 permanent beds that is run and operated by at least one owner and another close family member, i.e. a minimum of two members of the immediate family.

sao, u Hrvatskoj se značajniji razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva događa tek posljednjih 15-ak godina. Mogućnosti razvoja malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom turizmu kroz povijest bile su značajno ograničavane. Izgradnja smještajnih kapaciteta u određenim fazama razvoja događala se slijedom provođenja određenih politika ili jednostavno stihijski kao posljedica nepostojanja jasne strategije razvoja.

Povijesno gledajući, najznačajnije razdoblje izgradnje hotelskih smještajnih kapaciteta bilo je od 1965. do 1975. godine kada je, od ukupno sagrađenih smještajnih kapaciteta s oko 380.000 kreveta, njih čak oko 95.000 bilo u hotelima (Pirjevec i Kesar, 2002:52). S obzirom da niti u razdoblju nakon Domovinskog rata nije bilo značajnijih i većih investicija u izgradnju novih hotelskih objekata, i danas u ponudi prevladavaju isti, veliki hoteli koji su bili prilagođeni zahtjevima masovnog tržišta. Društveno-ekonomsko uređenje u Hrvatskoj do 1990-ih godina nije omogućavalo bavljenje malim poduzetništvom u turizmu u većim razmjerima, pa su tako do demokratskih promjena poslovali uglavnom veliki sustavi društvenih poduzeća koji su nastali kao posljedica ekonomske politike i koncentracije resursa po destinacijama. Tako su i u djelatnosti hotelijerstva u najvećoj mjeri funkcionirala velika hotelsko-turistička poduzeća (Čižmar, 2007:153). Navedeno je rezultiralo činjenicom da je prosječna veličina hotela u Hrvatskoj daleko iznad prosjeka u drugim europskim zemljama. Prosječna veličina hotela u Hrvatskoj 2012. godine bila je 200 stalnih kreveta, dok je na razini svih zemalja EU ona iznosila 62 kreveta (u Italiji 66, Njemačkoj 49, Austriji 45 ili pak Velikoj Britaniji tek 36 kreveta) (Eurostat, 2013).

U kontekstu razvoja ponude smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj treba posebno u obzir uzeti veliki broj smještajnih jedinica u tzv. „privatnom smještaju“. Oni nastaju stihijski te je 2012. godine bilo registrirano oko 450 tisuća stalnih kreveta što predstavlja 48% ukupnih smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj.

developing small family entrepreneurship in Croatia's tourism had been significantly hindered. Thus, the construction of accommodation facilities at different development stages was either determined by government policies or just happened randomly as a result of the absence of a clear development strategy.

Historically, the most significant period of construction of hotel accommodation facilities was between 1965 and 1975 when as many as 95,000 accounted for hotel beds of the total of 380,000 tourism accommodation capacities (Pirjevec and Kesar, 2002:52). Since the period following the Homeland War did not see substantial investments in developing new hotel facilities, the current offer is still dominated by the same giant hotels reflecting the requirements of the mass market. Until 1990s Croatia's political and economic system ruled out small entrepreneurship in tourism on a wider scale. That is why, until the democratic transition in Croatia, tourism businesses were operated within large systems of publicly-owned enterprises that had originated in the then economic policy that allocated and concentrated resources by destinations. Hence, the hospitality businesses too frequently operated as giant hotel and tourism enterprises (Čižmar, 2007:153), which resulted in hotels of well above European average size. Specifically, the average size of hotels in Croatia in 2012 was 200 permanent beds, while the European average was 62 beds, i.e. 66 in Italy, 49 in Germany, 45 in Austria or only 36 beds in Great Britain (Eurostat, 2013).

In terms of the development of the accommodation capacity in Croatia, a high number of accommodation units in the so-called "private accommodation" deserves special focus as they appeared erratically. Thus, in 2012 Croatia's private accommodation sector registered 450,000 beds accounting for 48-percent of the total number of accommodation units. This significant part of the accommodation supply was seen as the

Ovaj značajan dio ponude smještaja u ranijem razdoblju (do 1990-ih) nastao je kao jedina mogućnost ulaganja vlastitog kapitala u djelatnost pružanja smještaja turistima te od kraja 1990-ih, kao posljedica gradnje velikog broja apartmanskih objekata, često neplanski pa i bespravno, potaknutih sigurnom i brzom zaradom u poslu s nekretninama.

Struktura smještajnih kapaciteta s udjelom hotela od svega 15% već se dugo vremena ističe kao jedan od ključnih problema i prepreka većoj uspješnosti poslovanja cjelokupnog sustava turizma u Hrvatskoj. To je i jedan od glavnih razloga zašto Hrvatska ima najizraženiju sezonalnost od svih europskih zemalja.

O značajnijem razvoju malog i obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu, kakvo poznaju turistički razvijene europske zemlje, može se govoriti tek od kraja 1990-ih godina. Nizom inicijativa i poticajnih mjera nadležnih institucija od 2002. godine mijenja se izrazito nepovoljan razvojni okvir i poslovna klima što rezultira aktivnijim ulaskom poduzetnika u malo i obiteljsko hotelijerstvo. Zahvaljujući izgradnji većeg broja malih hotela u razdoblju od 2000. do 2012. godine povećan je raspoloživi hotelski kapacitet, a prosječna veličina hotela u Hrvatskoj smanjena je za 43%, s prosječno 284 kreveta po objektu u 2000. na 200 kreveta po objektu u 2012. godini (DZS, 1994 i 2013). U Hrvatskoj je 2013. godine od ukupno kategoriziranih 656 hotela, njih 379 ili 58% raspolagalo s kapacitetom do 100 stalnih kreveta i s nezavisnim modelom upravljanja (Vlahov, 2013:109). Istodobno, udio kreveta u istima iznosi svega 16% od ukupnog broja kreveta u svim hotelima (MINT, 2013).

sole opportunity for investing owners' own capital in the period before 1990s, and later it was seen as the consequence of the (erratic and even illegal) development of apartment buildings motivated by quick profit in the real estate business.

The structure of the accommodation facilities with the hotel beds accounting for only 15 percent has been emphasised as one of the key issues and obstacles to higher performance of the entire tourism system in Croatia for a long time, which is often quoted as one of the main reasons for the country's most prominent seasonality.

Only by the end of 1990s did Croatian hospitality see more substantial development of small family entrepreneurship compared to other European countries with developed tourism. Since 2002 a number of initiatives and incentives by the competent institutions have been changing the most unfavourable developmental conditions and business climate, which has resulted in more active involvement of entrepreneurs in small family hotel businesses. The construction of a considerable number of small hotels in the 2000-2012 period contributed to increased accommodation capacity and the average size of Croatian hotels was reduced by 43 percent, from 284 beds per facility on average in 2000 to 200 beds per facility in 2012 (DZS, 1994 i 2013). In 2013 of 656 officially ranked hotels in Croatia with up to 100 beds 379, or 58 percent, were independently managed (Vlahov, 2013:109) accounting for 16percent of the total number of beds in all hotels.

Tablica 1: Kapaciteti u malim i obiteljskim hotelima u Hrvatskoj, 2013. g.

<i>Regija</i>	<i>Broj objekata</i>	<i>Ukupno smještajnih jedinica</i>	<i>Ukupno kreveta</i>
Splitska regija	103	2.484	5.010
Kontinentalna Hrvatska	66	1.391	2.627
Kvarner	44	1.105	2.214
Istra	41	866	1.636
Zagrebačka regija	37	851	1.580
Zadarska regija	30	737	1.502
Dubrovačka regija	30	606	1.173
Šibenska regija	21	521	1.018
Gorsko-planinska regija	7	164	287
<i>Ukupno</i>	<i>379</i>	<i>8.725</i>	<i>17.047</i>

Izvor: Obrada autora prema popisu Ministarstva turizma RH, Popis kategoriziranih turističkih objekata 2013. g. i podacima glavnog ureda NUOMH-a, Split, 2013.

Table 1: Capacities in small and family hotels in Croatia in 2013

<i>Region</i>	<i>No of facilities</i>	<i>Total number of accommodation units</i>	<i>Total number of beds</i>
Split region	103	2.484	5.010
Continental Croatia	66	1.391	2.627
Kvarner region	44	1.105	2.214
Istria region	41	866	1.636
Zagreb region	37	851	1.580
Zadar region	30	737	1.502
Dubrovnik region	30	606	1.173
Šibenik region	21	521	1.018
Mountainous region	7	164	287
<i>Total</i>	<i>379</i>	<i>8.725</i>	<i>17.047</i>

Source: Author's processing according to the list issued by the Ministry of Tourism of the Republic of Croatia, List of ranked tourism facilities in 2013 and data of the (NASFH) main office, Split, 2013

Važnost segmenta malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj očituje se u više razloga. Imajući u vidu već ranije naglašenu lošu strukturu ukupnih smještajnih kapaciteta, u kojoj je polovica kapaciteta privatnih iznajmljivača apartmana i soba, svaki novi mali i obiteljski hotel koji je usmjeren tržišnim segmentima posebnih interesa predstavlja pozitivan pomak u kvaliteti cjelokupne ponude. Također, uspješni primjeri malih i obiteljskih hotela iz poslovne prakse trebaju u

The significance of the SFH segment in Croatia is founded on several facts. With reference to the previously mentioned poor structure of the total accommodation capacity, half of which accounted for privately rented apartments and rooms, each new small family hotel focuses on special interest market segments and presents a positive trend in increasing the quality of the total supply. Also, the cases of high performing small family hotels in Croatia should stimulate

Hrvatskoj potaknuti veći broj novih investicija³ s ciljem stvaranja što prepoznatljivijeg turističkog proizvoda, ali i motiviranja dijela vlasnika apartmanskih objekata na profesionalizaciju pružanja ugostiteljskih usluga koje za njih trenutno najčešće predstavljaju samo dopunsku djelatnost. Bez obzira što je na hrvatskom turističkom tržištu još uvijek nedovoljno prisutna praksa povezivanja malih i obiteljskih hotela, u novom razvojnom ciklusu važnu ulogu zasigurno će imati nove inicijative zajedničkih projekata suradnje i strateškog udruživanja, potaknute, prije svega, uspješnim rezultatima Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela.

3. VAŽNOST UDRUŽIVANJA ZA PODIZANJE KONKURENTNOSTI MALIH I OBITELJSKIH HOTELA

Na tragu citata Petera Druckera (1999), koji je naglasio da je *najveća promjena korporacijske strukture i načina na koji se vodi posao rast veza koje se ne zasnivaju na vlasništvu, već na partnerstvu* Tipurić i Markulin, 2007:4, u ovom dijelu rada ukazat će se na ulogu i važnost strateškog povezivanja i suradnje zasnovane upravo na partnerstvu, a u svrhu podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela na turističkom tržištu. Uzimajući u obzir neke od kriterija i karakteristika turističkih tržišta, posebna mogućnost podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela vidljiva je upravo kroz procese udruživanja i suradnje s drugim subjektima na tržištu. U poslovnoj praksi na hrvatskom tržištu uobičajen i najčešće korišten termin za brojne pojmove kojima se opisuje odnos između

new investments³ to create a widely recognizable tourism product as well as to provide incentives for the apartment facilities owners to offer more professional hospitality services, which currently represents only an additional business activity for them. Regardless of the fact that small family hotels in Croatia's tourism market are still insufficiently integrated new initiatives towards joint cooperation projects and strategic alliances are bound to play an important role in the new development cycle, especially in the light of the outstanding performance by the National Association of Small and Family Hotels (NASFH).

3. SIGNIFICANCE OF ALLIANCES FOR RAISING COMPETITIVENESS OF SMALL AND FAMILY HOTELS

Following the quote by Peter Drucker (1999) saying that the greatest change in the corporate structure and businesses running methods is growth of relationships based not on ownership but on partnership, this part of the manuscript focuses on the role and importance of strategic alliances and the co-operation founded on the very partnerships with the aim of increasing small and family hotels' competitiveness in the tourism market. In view of some criteria and features of tourism markets, it is the alliance and co-operation processes with the other market entities offering exceptional opportunities for enhancing small and family hotels' competitiveness. In the Croatian business practice the most common term for describing

³ Prema Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.g. (NN 55/13) ulaganja u male i obiteljske hotele i pansione procjenjuje se na 295 mil. €, od čega se na izgradnju novih hotela te transformaciju obiteljskog smještaja (kućanstava) u hotele odnosi 265 mil. €, a ostalih 30 mil. € na podizanje kvalitete postojeće ponude i unaprjeđenje dodatnih sadržaja.

³ According to The Strategy of Tourism Development in the Republic of Croatia (Official Gazette 55/13), investments into small and family hotels by 2020 are estimated at €295 m of which €265 m is expected to be funnelled into construction of new hotels and transformation of private accommodation into hotels, while the remaining €30 m is to be allocated into improving the existing offer and developing additional amenities.

đu poslovnih subjekata je udruženje (Anić, 2006:1649), a koji u najširem smislu podrazumijeva veći broj osoba udruženih radi zajedničkog posla ili cilja. Tako šire gledajući, strateško udruženje može se definirati kao povezivanje s konkurentom, dobavljačem ili kupcem u kojem se, kombinacijom prednosti i snaga partnera, postiže bolja konkurentna pozicija na globalnom tržištu (Previšić i Ozretić Došen, 1999:399). Ovaj pojam objedinjuje različite dobrovoljne oblike suradnje u kojima poslovni subjekti zadržavaju neovisnost u poslovanju, pritom primarno misleći na vlasničku strukturu i upravljanje.

U poslovnoj praksi postoje strateška udruženja različitih vrsta i oblika od kojih se i u sustavu turizma najčešće pojavljuju sljedeća: strateška udruženja prema načinu stvaranja vrijednosti, strateška udruženja s obzirom na broj članova udruženja te strateška udruženja s obzirom na smjer povezivanja. Integracijski procesi u turizmu u osnovnim principima ne razlikuju se od integracija koje postoje u drugim područjima poslovanja (Čavlek, 1998:122), a upravo kod malih poslovnih subjekata mogu se uvidjeti ključni ciljevi i motivi stvaranja različitih vrsta strateških udruženja.

Konkurentnost se pak u najširem smislu objašnjava kao sposobnost poduzetnika da osmisli i plasira na tržište proizvode i usluge čije kvalitete predstavljaju veće koristi od onih koje nude konkurenti, kao i sposobnosti generiranja više bogatstva od konkurenata na međunarodnim tržištima (IMD WCC, 2013). U hotelijerstvu, ali i drugim djelatnostima u turizmu, konkurentnost se najčešće definira i istražuje u okviru konkurentnosti destinacije te se nalazi u fokusu istraživanja brojnih autora. Definicije konkurentnosti destinacije naglašavaju sposobnost destinacije da razvija svoju snagu i upravlja njome s dugoročnom perspektivom i suradnjom između inherentno međuzavisnim dionicima (Hassan, 2000; Ritchie i Crouch, 2002). Konkurentnost se može mjeriti odabranim pokazateljima faktora proizvodnje, pa će tako konkurentnost hotela ovisiti o sposobnosti povećanja priho-

the relationship between business entities is alliance (Anić, 2006:1649), which most broadly refers to a number of persons allied for the purpose of accomplishing a common job. Thus, looking more widely, strategic alliance can be defined as integration with the competition, suppliers or buyers, in order to take advantage of combining the benefits and the partners' strengths, whereby achieving a better competitive position in the global market (Previšić and Ozretić Došen, 1999:399). This concept encompasses various voluntary forms of cooperation that allow the business entities to keep their business operations while retaining the ownership structure and management.

Of the different forms and types of strategic integration identified in the tourism system, the most common are the following: strategic alliances by value creation, strategic alliances by the number of members, and strategic alliances by integrative framework. As regards their basic principles, integrative processes in tourism do not differ from the integrations in other areas of business operations (Čavlek, 1998:122), and small business entities are the best platforms for showing the key aims and motives for creating the different types of strategic alliances.

In the broadest sense, competitiveness is explained as the entrepreneur's ability to create and market the products (goods and services) with more useful qualities than those offered by the competitors and with the capabilities to generate more profit than the competition in international markets (IMD WCC, 2013). In the hotel industry, as well as in other tourism activities, competitiveness is most commonly defined and researched within the destination competitiveness as proven by numerous authors. They define destination competitiveness as its capability to develop its strengths and manage them in the long run and to cooperate among the inherently interdependent stakeholders (Hassan 2000; Ritchie i Crouch

da hotela, sposobnosti stalnog privlačenja ciljanih (specifičnih) skupina turista, zadovoljstvu pruženom uslugom i posebnim iskustvom boravka u hotelu, profitabilnosti hotela, osiguravanju kvalitete života za vlasnike hotela i lokalnu zajednicu te inicijativama za očuvanje prirodnog okoliša (Crouch, 2007). Također, konkurentnost ovisi i o uspješnosti postignute sinergije komparativnih i konkurentskih prednosti. Kao osnovica za dugoročni uspjeh destinacije važna je najmanje jedna snažna i poznata atrakcija s obzirom da takve atrakcije podrazumijevaju snažnu marku, stabilnost i razinu sezonalnosti te veću profitabilnost. Hoteli, posebno mali i obiteljski, ne mogu sami stvoriti snažnu atrakciju već u najvećoj mjeri rade s postojećom destinacijskom ponudom razvijajući proizvode na temelju resursa prisutnih u destinaciji (Beritelli, 2011). Upravo radi navedenog, a uzimajući u obzir osnovna obilježja sustava turizma u Hrvatskoj i vrijednosti ocjenjenih komponenti indeksa turističke konkurentnosti (WEF, 2013) prema kojima se Hrvatska u ukupnom zbroju ocjena nalazi na 35. mjestu od 140 zemalja svijeta, nužno je potaknuti snažnije procese udruživanja i zajedničke suradnje unutar sustava turizma.

Ciljevi i motivi stvaranja strateških udruženja u hotelijerstvu

Osnovna svrha udruživanja svih poslovnih subjekata je stvaranje dodatnih vrijednosti koje samostalno znatno teže mogu ostvariti ili ih uopće ne mogu ostvariti. Razni oblici udruživanja u izuzetno dinamičnom i konkurentskom poslovnom okruženju postaju često uvjet opstanka i konkurentnosti na tržištu. Svaki subjekt koji se odluči za suradnju kroz neki oblik strateškog udruženja, pa tako i hotel, ima svoje definirane ciljeve koje želi ostvariti. Temeljem željenih ciljeva pojedinih poslovnih subjekata potrebno je razvijati i ciljeve zajedničke suradnje. S obzirom da ciljevi partnera ne moraju biti komplementarni, ciljevi strateškog saveza

(2002). Competitiveness can be measured by selected indicators of production factors that lead to a hotel's competitiveness dependence on its capability to increase its income, to attract specific target groups of tourists, to generate satisfaction with the service, to offer special experience and raise its profitability, as well as to ensure the quality of life for the owners and the local community by supporting the conservation of the natural environment (Crouch, 2007). Besides that, competitiveness depends on the level of the achieved synergies of comparative and competitive advantages. As a foundation for a destination's long term success at least one powerfully famous attraction is necessary to produce a strong brand, stability and seasonality as well as high profitability. Hotels, especially small and family-run ones, cannot create a strong attraction on their own, but are most likely to combine the existing destination's offer and develop products based on the resources already present in the destination (Beritelli, 2011). Due to the above facts and taking into consideration the fundamental features of the tourism system in Croatia and the values of the assessed components of the Tourism Competitiveness Index (WEF, 2013) that rank Croatia 35th among 140 countries in the world, it is obvious that stouter alliances and cooperation processes should be initiated within the tourism system.

Aims and motives for creating strategic alliances in hotel industry

The basic aim of alliances of all business entities is to create added values that are much more difficult or impossible to realise independently. The different types of alliances in the extraordinarily dynamic and competitive business environments have often become the precondition for survival and competitiveness in the market. Each entity that opts for cooperation or some sort of strategic alliance, including hotels, focuses on the well-defined aims. On the basis of

trebaju biti rezultat kompromisa (Das i Kumar, 2011:1235).

Zbog svoje specifičnosti, razvoj strateških udruženja je dosta nepredvidiv pa je zbog toga neophodan dinamički pristup ostvarenju ciljeva. Ciljeve se tijekom suradnje treba ponovno razmatrati, ponekad redefinirati te postavljati nove (Tipurić i Markulin, 2007:45). Ovisno o tome u kojem području dolazi do suradnje, poslovni subjekti su potaknuti različitim motivima ulaska u strateško udruženje. Brojni autori navode razne skupine motiva suradnje. Ističe se tako osam skupina motiva pristupanja nekog poduzeća udruženju: motivi vezani uz proizvod ili uslugu, tehnologiju, marketing, protekcionizam, proizvodnju, monetarne izvore, prirodne resurse i konkurentnost, uz najveću zastupljenost motiva vezanih uz marketing, tehnologiju ili konkurentnost (Horton, 1998:9), dok neki autori navode četiri osnovne skupine motiva: financijske, tehnološke, menadžerske i strateške poticaje (Whipple i Gentry, 2000:303).

Neovisno o kojem se strateškom cilju radi, poduzeće ga može ostvariti razvijajući konkurentne sposobnosti suradnjom s partnerima, korištenjem specijaliziranih resursa partnera u udruženju kao i razvojem novih kompetencija koje su posljedica učenja i stjecanja novih spoznaja. Suradnici u udruženju pokušavaju stvoriti održivu konkurentsku prednost i kreirati vrijednost za sve interesne skupine (Sudarsanam, 2005:218). Najčešće isticani motivi pristupanja nekom strateškom udruženju su financijski motivi, motivi stjecanja i razmjene znanja i tehnologija te tržišni i menadžerski motivi (Tipurić i Markulin, 2007:48-52). Kako su hotelska poduzeća suočena sa sličnim izazovima u cilju postizanja uspješnog poslovanja, motivi koji se susreću kod stvaranja novih udruženja u hotelijerstvu, vrlo su slični ili istovjetni onima u većini drugih djelatnosti. Financijski motivi izravno vode smanjenju troškova i povećanju profitabilnosti, a kod malih hotela to je i lakša dostupnost kapitala koji će omogućiti daljnji razvoj i kontinuirano ulaganje u kvalitetu usluge. Nova tehnologija doprinosi

the given business entities' desired aims, it is also necessary to develop common goals. Since the partners' aims need not be complementary, the aims of strategic alliances should be the result of a compromise (Das and Kumar, 2011:1235).

Due to their specific features the development of strategies is rather unpredictable, which is why it is necessary to apply a dynamic approach in realising these aims. In the course of cooperation the aims should be reconsidered, sometimes redefined and re-established (Tipurić and Markulin, 2007:45). Depending on the area of cooperation the business entities are motivated by different reasons for entering strategic alliances. While some authors have identified the eight groups of motives, such as those linked to technology, marketing, competitiveness, protectionism, production, monetary sources, natural resources, and the product or service, the first three being the most prominent (Horton, 1998:9), others quote four main groups: financial, technological, managerial and strategic incentives (Whipple and Gentry, 2000:303).

Regardless of the strategic aim, an enterprise can realise it by developing competitive competences in cooperation with the partners, by using specialised partners' resources within the alliance, or by developing new competences as a result of learning and acquiring new insights. The collaborators in the alliance intend to create sustainable competitive advantage and create value for all interest groups (Sudarsanam, 2005:218). The most common motives for joining strategic alliances are financial motives, acquisition and exchange of knowledge and technologies, and market and management motives (Tipurić and Markulin, 2007:48-52). Since hotel enterprises face similar challenges when attempting to operate successfully, the motives that drive the creation of new alliances in the hotel industry are very similar or identical to those in most other activities. Financial motives directly led to cost cuts

opstanku i uspješnosti poslovanja mnogih malih hotela kao i održavanju njihova koraka s tehnološkim razvojem.

Prednosti i nedostaci strateških udruženja u hotelijerstvu

Svaki oblik suradnje, pa i strateško udruženje, ima svojih prednosti, ali i nedostataka. Suradnja može voditi prednostima smanjivanja jediničnih troškova, veće raspoloživosti kapitala, lakšeg postizanja ekonomija veličina i razmjera, stjecanju tehnoloških i proizvođačkih sposobnosti i vještina, razvijanju ključnih kompetencija, ostvarivanju pristupa posebnim tržištima, smanjivanju financijskih i političkih rizika, osiguranju boljih istraživačkih i razvojnih potencijala, lakšem pristupu marki proizvoda, ugleda ili osobito dobrih odnosa s kupcima (Tipurić i Markulin, 2007:5).

U turizmu su prednosti udruživanja osobito izražena kod malih i srednjih subjekata u turizmu te mogu imati iznimno važnu ulogu u olakšanju pristupa znanju, resursima, tržištu i novim tehnologijama (Scott, Baggio i Cooper, 2008:96). Navedene prednosti mogu doprinijeti i podizanju konkurentnosti poduzeća, ali ne nužno. Sudjelujući u nekom od oblika suradnje, poduzeća se mogu susresti i s različitim problemima te promjenama u načinu dosadašnjeg upravljanja poduzećem. Istraživanja su također pokazala da su mnogi neuspjesi rezultat nedostatka jasne strategije, usko fokusirane selekcije partnera, nedostatak analitičkog promišljanja i lošeg upravljanja udruženjem (Holmberg i Cummings, 2009:164). Ti neuspjesi mogu se izbjeći uspješnim procesima udruživanja, pa tako poduzeća koja sudjeluju u nekom od oblika suradnje mogu ostvariti značajne koristi.

Prednosti udruživanja mogu se ostvariti kod poduzeća različitih organizacijskih struktura i veličina. Također, članstvo u nekom udruženju ne može dovesti do ispunjenja svih postavljenih ciljeva poduzeća koja se udružuju, ali dobro organizirano udruže-

and increased profitability, and in small hotels it is the capital availability that is crucial in further enabling development and continued investment in the quality of service. The new technologies contribute to the survival and high performance of a high number of small hotels as well as to their keeping pace with the technological development.

Advantages and shortcomings of strategic alliances in hotel industry

Just like any other form of cooperation strategic alliances may be regarded positively or negatively. Cooperation may lead to reduction in unit costs, greater availability of capital, easier attainment of economies of scale, acquisition of technological and production competencies and skills, development of key competences, access to special markets, reduction in financial and political risks, improved research and development potentials, easier access to product brands, and increased reputation or particularly good relations with the customers (Tipurić and Markulin, 2007:5).

The advantages of alliances in tourism are most prominent with small and medium sized entities, and may play an exceptionally important role in facilitating access to knowledge, resources, markets and new technologies (Scott, Baggio and Cooper, 2008:96). Although the said advantages may contribute to achieving competitiveness in enterprises, this is not guaranteed. Any form of cooperation may lead to different problems and changes in the management styles. The research has also shown that many failures result from the lack of a clear strategy, a narrow focus of partner selection, a lack of analytical thinking and poor management (Holmberg and Cummings, 2009:164). These failures may be avoided by successful integration processes and hence yield significant benefits for the enterprises that opt for participating in some form of cooperation.

nje može svojim članovima osigurati mnoge prednosti, kao primjerice: usvajanje znanja i vještina, pristup novim tržištima, pristup novim kanalima distribucije, smanjenje troškova, nesigurnosti i rizika, pristup novim tehnologijama, pristup kapitalu, povećanje vjerodostojnosti poduzeća ili pristup novim proizvodima. Uz sve navedene prednosti, postoje i potencijalni nedostaci (manjak kontrole, neuspjeh udruženja, ograničavanje fleksibilnosti članova udruženja, ovisnost o partneru, znatna ulaganja sredstava i vremena i dr.) koji mogu utjecati na uspješnost udruženja, a o kojima se posebno treba voditi računa kod formiranja udruženja (prema Tipurić i Markulin, 2002:38-39). Kao primjer uspješnog udruženja u turizmu gdje prednosti značajno nadilaze eventualne nedostatke procesa, u nastavku se analizira strateško udruženje malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj.

Prikaz strateškog udruženja malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj: Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela

S obzirom na nizak udio malih i obiteljskih hotela u strukturi smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj, udruženja i drugi razni oblici suradnje malih hotela još su uvijek vrlo rijetki. Jednu od ključnih uloga za snažniji početak razvoja malih i obiteljskih hotela imala je Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (NUOMH). Radi se o neprofitnoj strukovnoj organizaciji koja od 2004. godine kontinuirano radi na promicanju djelatnosti, kreirajući projekte u skladu s održivim razvojem turizma te sudjeluje u aktivnostima zajedno sa svim relevantnim subjektima u okruženju. Udruženje okuplja male i obiteljske hotele u Hrvatskoj koji se odlikuju posebnosti i autentičnošću kako bi osigurali prepoznatljivu kvalitetu svojim gostima uz poseban i neponovljiv doživljaj. Ovo je ujedno i dio misije Udruženja koje je definiralo i ciljeve poboljšanja uvjeta poslovanja malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj (NUOMH, 2004):

Enterprises with different organisational structures and sizes may also gain advantages. Also, the membership in an alliance may not lead to fulfilling all aims of the allied enterprises, but a well-organised alliance may facilitate many advantages for its members, such as acquisition of knowledge and skills, access to new markets and new distribution channels, new technologies and capital, reduction of costs, insecurity and risks, increased credibility of enterprises and expansion of new products. The potential shortcomings, such as lack of control, failure to merge, limited flexibility of alliance members, dependence on the partner, considerable investment of financial means and time, etc., may impact the success of the alliance and need to be particularly taken into account when forming alliances, according to Tipurić and Markulin (2002:38-39). As an example of successful alliances in tourism, where the benefits substantially outperform their possible shortcomings, the manuscript offers an analysis of the strategic alliance of small and family hotels in Croatia.

Example of strategic alliance of small and family hotels in Croatia: National Association of Small and Family-Run Hotels of Croatia

Due to a small share of SFHs in the structure of accommodation capacities in Croatia, alliances and other forms of cooperation in this segment are always rare. However, one of the key roles in driving the integrative developments of small and family hotels was played by the National Association of Small and Family-Run Hotels (NASFH). This non-profit professional organisation formed in 2004 has continually undertaken activities in cooperation with all relevant entities in the area to promote different projects in accordance with sustainable development of tourism. The association includes small and family hotels in Croatia characterised by special and authentic features to guaran-

- stvaranje i održavanje tržišno prihvaćenog i prepoznatljivog proizvoda u međunarodnim razmjerima, utemeljenog na kvaliteti, posebnosti, individualnosti i autentičnosti;
- osiguranje boljih uvjeta nabave/akvizicije kapitala, proizvoda i usluga, ali i utjecaj na sve nositelje nacionalne i regionalne turističke politike i promocije;
- podizanje kvalitete smještajnih objekata i usluga programima certifikacije te edukacijom i savjetovanjem;
- povećavanje atraktivnosti obiteljskog i malog hotelijerstva za investicije, zapošljavanje i obrazovanje stvaranjem jake i uspješne grupacije obiteljskih i malih hotela;
- ubrzavanje repositioniranja sustava turizma u Hrvatskoj dodavanjem nove kvalitete turističkom proizvodu i njegovom stalnom poboljšavanju.

Navedeni ciljevi u skladu su s ciljevima sličnih udruženja na razvijenim europskim tržištima, uz iznimku stvaranja novog proizvoda i njegove prepoznatljivosti na hrvatskom tržištu. Naime, proizvod koji se nudi u ovakvim objektima na hrvatskom turističkom tržištu još je uvijek relativno nov. Stoga je jedan od strateških ciljeva udruženja povećanje atraktivnosti malog i obiteljskog hotelijerstva te postizanje tržišno prihvaćenog i prepoznatljivog proizvoda s hrvatskim identitetom. Upravo kako bi se mali hoteli učinili prepoznatljivima na tržištu, pristupilo se kreiranju novog, posebnog identiteta *Small&Friendly* kao svojevrsne prepoznatljive marke članova Udruženja. Rezultat njihovog uspješnog rada vidljiv je i u činjenici da od osnivanja članstvo kontinuirano raste, pa je tako u 2013. godini okupljalo 142 redovna člana i 64 pridružena člana.

Kao primjer dobre prakse, a po uzoru na projekte sličnih udruženja u Švicarskoj ili Italiji, ovo udruženje svoje članove razvrstava u tzv. *klubove proizvoda*. Kao jedan od ciljeva marketinškog plana NUOMH-a postavljena je razrada sustava podizanja tržišne prepoznatljivosti pojedinih skupina malih i obitelj-

tee recognisable quality with a unique and exceptional experience. This mission of the Association is underpinned by the following aims to improve the working conditions of small and family hotels in Croatia (NASFH, 2004):

- to create and sustain the market product that is accepted and recognised internationally, based on quality, uniqueness, individuality and authenticity;
- to ensure enhanced terms for acquisition of capital, products and services, as well as the impact on all actors of national and regional tourism policy and promotion;
- to improve the quality of accommodation facilities and services by certification programmes, training and consulting;
- to increase the activities of SFH industry for investments, employment and training by creating their powerful and prosperous affiliation
- to accelerate the repositioning of the tourism system in Croatia by adding new and continuously improved quality to the tourism product.

These aims correspond to the aims of similar associations in developed European markets, except for creating a new product and its recognisability in Croatia's market. Namely, since the product offered is still relatively new, one of the association's strategic aims is to enhance the activities of SFHs and create an accepted and recognisable product with Croatian identity in the market. For the very purpose of achieving market recognisability a uniquely new identity has been created under the title *Small&Friendly* as a type of distinct brand of the Association's members. The results of the endeavours are also apparent from the membership's constant growth reaching 142 regular members and 64 associate members in 2013.

One of NASFH's marketing plan aims is to establish a system of enhancing the market recognisability of the specific groups of SFHs, members of the Association. Emanat-

skih hotela, članova NUOMH-a. U tu svrhu kreirano je šest klubova proizvoda (Hoteli za obitelji s djecom, Hoteli za aktivan odmor, Wellness hoteli, Heritage hoteli, Gourmet hoteli i Poslovni hoteli) koji svojim proizvodom i uslugom ciljaju na posebne skupine gostiju (NUOMH, 2009). Hoteli unutar udruženja koji se odluče u svojoj poslovnoj politici na specijalizaciju mogu se opredijeliti za najviše tri proizvodna kluba. Osim razvoja proizvodnih klubova, prednosti za članove ovog udruženja očituju se i proizlaze iz aktivnosti i realiziranih projekata, kao što su primjerice:

- istraživanje tržišta u svrhu praćenja trendova i prikupljanja kontakata specijaliziranih organizatora putovanja;
- razvoj i promocija u okviru web portala i on-line rezervacijskog sustava (stalno unaprjeđenje web portala i dopune on-line rezervacijskog sustava, izrada B2B portala, analiza i poboljšanje „vidljivosti“ na Internetu, aktivnosti na društvenim mrežama, Internet oglašavanje, priprema uspostave programa vjernosti i sl.);
- ostale marketinške aktivnosti s ciljem bolje promocije i prodaje (izdavanje tiskano kataloga članova jednom godišnje);
- programi edukacije za članove s ciljem podizanja kvalitete usluge;
- međuinstitucionalna suradnja i strateška partnerstva s dobavljačima;
- Eno-gastro klaster – projekt u cilju podizanja konkurentnosti, povećanjem dodatne vrijednosti hotela unutar udruženja, afirmacijom eno-gastro ponude temeljene na autentičnim jelima od lokalno proizvedenih namirnica i hrvatskih vina.

Iz navedenog se može zaključiti da Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela ulaže znatne napore za osiguranje kvalitete što je ujedno i pretpostavka zajedničke suradnje i funkcioniranja kao marketinškog udruženja. Uočava se poseban angažman u aktivnostima vezanim uz unaprjeđenje prodaje putem portala Udruženja kako bi se doprinijelo plasmanu proizvoda i usluga na tržište individualnih

ing the good practice example of similar associations in Switzerland and Italy, CASFH classifies its member-hotels into six *product clubs*: Hotels for Families with Children, Hotels for Active Holidays, Wellness Hotels, Heritage Hotels, Gourmet Hotels and Business Hotels. The products and services of these hotels target special groups of guests/tourists (NASFH, 2009) and the hotels wishing to specialise in their business policies may opt for a maximum of three product clubs. Besides developing production clubs, the advantages for NASFH members are also derived from the activities within the accomplished projects, such as:

- market research into investigating trends and collecting contacts of specialised tour organisers;
- development and promotion within the web portals and on-line booking system (continuous improvement of the web portals and additions to the online booking system, design of B2B portals, analysis and improvement of Internet visibility, activities on social networks, Internet advertising, preparation for setting up a loyalty programme, etc.);
- other marketing activities aiming at better promotion and sales (publication of an annual catalogue including member hotels);
- training programmes for members to improve the quality of service
- interinstitutional cooperation and strategic partnerships with the suppliers
- Eno-gastro Cluster project to boost competitiveness by increasing the added value of the Association's hotels based on offering Croatian wines and authentic cuisine supplied by locally grown produce.

It is evident that NASFH invests great efforts to ensure quality, as this is simply necessary to achieve cooperation and functioning as a marketing association. NASFH is particularly involved in activities related to sales promotion via the association's web portal to

gostiju, ali i direktnom kontaktu s agencijama putem B2B portala. Udruženje je proaktivno i potiče svoje članove na sudjelovanje u projektima koje provodi. Istodobnom pripremom programa vjernosti koji će omogućiti stvaranje baze vjernih gostiju, pridonijet će se boljem plasmanu proizvoda i usluga u budućnosti, kao i boljoj prepoznatljivosti marke udruženja te njegovoj ukupnoj reputaciji. S obzirom na organizacijsku strukturu i volontersko upravljanje, što u pravilu nije slučaj u udruženjima sličnog tipa i obuhvata rada u konkurentskim zemljama, Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela ističe se kao ključno strateško udruženje poduzetnika u malom i obiteljskom hotelijerstvu te nezaobilazan subjekt unutar sustava turizma u Republici Hrvatskoj. Daljnjim razvojem malog i obiteljskog poduzetništva u ovoj djelatnosti za očekivati je i pojavu većeg broja manjih udruženja koja će okupljati hotele na užem geografskom području ili hotele sa sličnim proizvodom i kvalitetom usluge kao što je to slučaj u europskim zemljama s razvijenim turističkim proizvodima.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA OSNOVNIH KARAKTERISTIKA PROCESA UDRUŽIVANJA MALIH I OBITELJSKIH HOTELA U HRVATSKOJ

Kako bi se utvrdile osnovne karakteristike procesa udruživanja u malom i obiteljskom hotelijerstvu u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje krajem 2012. i početkom 2013. godine metodom anketiranja na okviru uzorka od 285 malih i obiteljskih hotela⁴ kao i

enable the launch of products and services targeting the B2C market. At the same time it maintains direct contacts with agencies via a B2B web portal. The Association is proactive and stimulates its members to partake in its projects. It also prepares loyalty programs which will enable the creation of customer loyalty data bases which will contribute to better placement of products and services in the future, as well as to better recognisability and reputation of NASFH as a brand. Considering its organisational structure and management based on volunteering, which is not very common in similar associations of the same scope of activity in competing countries, NASFH stands out as a central strategic association of entrepreneurs in the SFH industry and an unavoidable element in the tourism of the Republic of Croatia. Further development of SFHs will probably lead to an increase in the number of smaller associations which will gather hotels from a specific geographic area, or hotels offering similar products and quality service, as is the case in European countries with developed tourism product.

4. RESULTS OF THE SURVEY OF ESSENTIAL FEATURES OF SFH ALLIANCES IN CROATIA

In order to determine the essential features of alliances in SFHs in Croatia, a questionnaire-based survey on the sample of 285 small and family hotels⁴ was conducted at the end of 2012 and beginning of 2013. The method included in-depth interviews and

⁴ Ukupna populacija od 359 malih hotela s kapacitetom do 100 stalnih kreveta utvrđena je prema popisu Ministarstva turizma RH, a za formiranje okvira uzorka umanjena je za one objekte koji posluju u okviru nekog velikog hotelskog poduzeća ili velikog trgovačkog društva ili ustanove u javnom vlasništvu i kao takvi ne odgovaraju kriterijima definiranja malog i obiteljskog hotela. S istog popisa izostavljeni su također i moteli na odmorima uz auto-ceste.

⁴ The total number of 359 small hotels with accommodation capacity of up to 100 permanent hotel beds was determined according to the list of the Ministry of Tourism of the Republic of Croatia. In order to form a framework sample this figure was reduced by those hotel facilities which operate within a larger scale hotel business or company or publicly-owned institution, which makes them unsuitable according to the criteria defining small and family hotels. Motels near highways were also removed from the list.

dubinskim intervjuom, a korištena su i vrijedna iskustva izvršnog ureda Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. Statističke jedinice provedenog istraživanja bili su mali i obiteljski hoteli u Hrvatskoj s ukupnim kapacitetom do 100 stalnih kreveta, a anketu su popunjavali vlasnici, odnosno direktori hotela. Područje Hrvatske na kojem je provedeno anketiranje logički je podijeljeno na devet regija: Zagreb, Istra, Kvarner, Zadarska regija, Šibenska regija, Splitska regija, Dubrovačka regija, Kontinentalna Hrvatska i Gorsko-planinska regija. Podaci dobiveni anketnim upitnikom analizirani su metoda- ma deskriptivne i inferencijalne statistike.

analysis of experience of NASFH main office, which turned out to be very valuable for the survey. The statistical units of the survey were small and family hotels in Croatia with total accommodation capacity of up to 100 permanent hotel beds. The questionnaire was completed by hotel owners or managers. For the purpose of the survey Croatia was divided into nine logically conceptualised regions: Zagreb, Istria, Kvarner, Zadar region, Šibenik region, Split region, Dubrovnik region, Continental Croatia and Mountain region. The results obtained through the questionnaire were analysed by the methods of descriptive and inferential statistics.

Tablica 2: Mali i obiteljski hoteli u Hrvatskoj – okvir za istraživanje

Regija	Okvir uzorka	Ispunjeni upitnici	Udio anketiranih u okviru uzorka (u %)
Splitska regija	69	14	20,3
Kontinentalna Hrvatska	48	8	16,7
Istra	33	10	30,3
Zagrebačka regija	31	8	25,8
Kvarner	31	6	19,4
Dubrovačka regija	27	15	55,6
Zadarska regija	23	5	21,7
Šibenska regija	15	8	53,3
Gorsko-planinska regija	8	3	37,5
Ukupno:	285	77	27,0

Table 2: Small and family hotels in Croatia – survey framework

Region	Sample framework	Completed questionnaires	Share of respondents in the sample framework (%)
Split region	69	14	20.3
Continental Croatia	48	8	16.7
Istria	33	10	30.3
Zagreb region	31	8	25.8
Kvarner	31	6	19.4
Dubrovnik region	27	15	55.6
Zadar region	23	5	21.7
Šibenik region	15	8	53.3
Mountain region	8	3	37.5
Total:	285	77	27.0

Od ukupno 285 poslanih anketnih upitnika svim vlasnicima ili direktorima malih i obiteljskih hotela, povratno je dobiveno ukupno 77 anketnih upitnika ili 27%. Kod provođenja istraživanja, vodilo se računa i o zastupljenosti ispitanika prema regijama. Uzorak hotela koji su sudjelovali u istraživanju većinom je bio zastupljen hotelima iz obalnog područja, posebno južnog dijela Hrvatske (splitska i dubrovačka regija) što je u skladu i s prostornim razmještajem ukupnog broja malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj. Najmanji broj hotela koji je sudjelovao u istraživanju je iz Gorsko-planinske regije gdje je i najmanji broj ovakvih objekata. Temeljem izvršene usporedbe okvira uzorka i broja ispitanika može se zaključiti da je ispitanik uzorak reprezentativan i u svim važnim karakteristikama vjerodostojno predstavlja okvir za istraživanje.

Spoznaja o tome tko su izravni konkurenti nekog malog i obiteljskog hotela, kao i zadovoljstvo trenutnom suradnjom s ključnim partnerima na tržištu, jedna je od polaznih pozicija za utvrđivanje mogućnosti suradnje i udruživanja u svrhu povećanja konkurentnosti. Istraživanje je stoga obuhvatilo i nekoliko važnih pitanja vezanih uz razumijevanje konkurentnosti i strateškog udruživanja. Na pitanje „*Smatrate li mali/obiteljski hotel koji se nalazi u Vašem mjestu/županiji svojom izravnom konkurencijom?*“, 35% hotelijera odgovorilo je potvrdno, dok je 65% odgovorilo kako iste ne smatra izravnom konkurencijom. Navedeno upućuje na zaključak da postoji visoki stupanj svijesti malih hotelijera kako jedino udruženi mogu ostvariti bolje rezultate poslovanja i tržištu ponuditi konkurentniji proizvod. Važno je stoga jače promicati pozitivne učinke udruživanja malih i obiteljskih hotela na turističkom tržištu.

Ključni dionici koji utječu na podizanje razine konkurentnosti proizvoda malih i obiteljskih hotela u nekom području su svakako oni sami, udruženja i inicijative u koje su okupljeni radi ostvarenja određenih interesa, turističke zajednice te jedinice lokalne uprave s razvojnim agencijama. Suradnju s nave-

Out of a total of 285 questionnaires sent to all SFHs we received a total of 77 questionnaires or 27 percent. Special attention in the survey was given to regionally representative sampling. The sample of hotels which participated in the survey mainly included hotels located on the Croatian coast, especially in the south of Croatia (Split and Dubrovnik region) which reflects the geographic distribution of all SFHs in Croatia. The smallest number of hotels which participated in the survey was from the Mountain region which includes the smallest number of SFHs. Based on the comparison between the framework sample and the number of actual respondents, it can be concluded that the sample is representative and demonstrates in all major characteristics a reliable research framework.

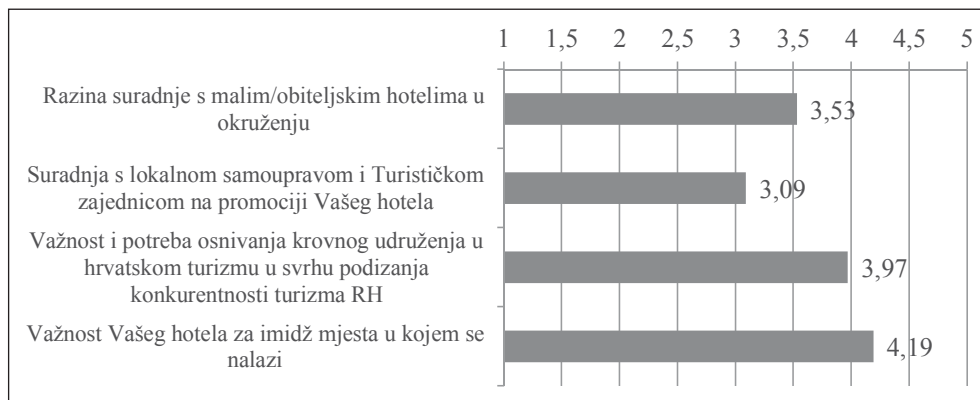
One of the first steps necessary for determining the possibilities of cooperation and alliance to increase the competitiveness of SFHs includes the awareness of one's direct competitors as well as satisfaction with current cooperation with key partners on the market. That is why the survey included several important questions necessary to understand the issue of competitiveness and strategic alliance. The question "*Do you consider small and family hotels located in your destination your direct competition?*" received the following replies: 35 percent of hotels gave affirmative answers and 65 percent answered that they did not consider them as direct competition. This shows that there is a high level of awareness among small hotel owners of the fact that only alliances can lead to better business results and to more competitive products offered to the market. It is therefore important to further promote the positive effects of SFH alliances in the tourism market.

The key stakeholders who affect the level of competitiveness of products offered by SFHs in one area are certainly small and family hotels themselves, but also alliances and initiatives which gather members to pursue particular interests, as well as tourism boards and units of local government with de-

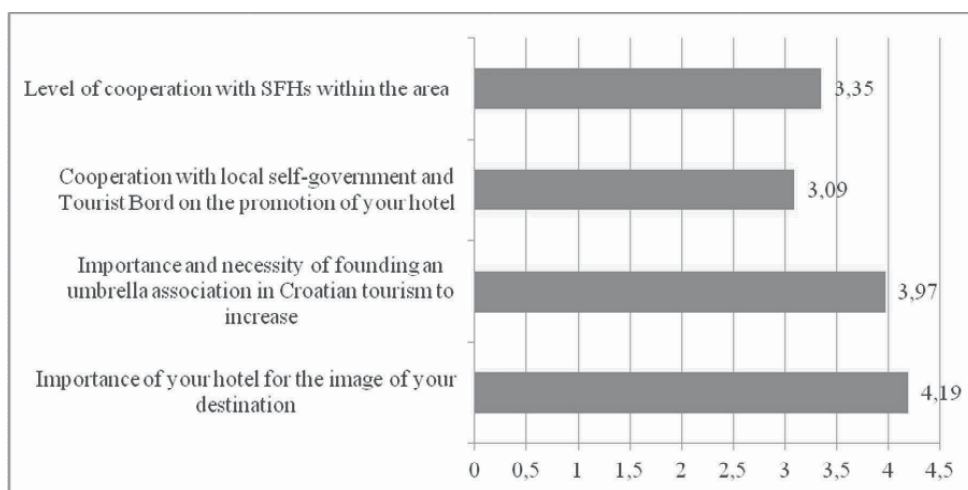
denim subjektima i važnost samog objekta za imidž i konkurentnost mjesta u kojem se nalazi, vlasnici i direktori malih i obiteljskih hotela ocijenili su prosječnim ocjenama koje su prezentirane grafikonom 1.

velopment agencies. SFH owners and managers have given the following average grades to cooperation with the mentioned entities and importance of their hotel for the image and competitiveness of their destination.

Grafikon 1: Prosječne ocjene suradnje i važnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj



Graph 1: Average grades given to cooperation and importance of SFHs in Croatia



Prema rezultatima istraživanja razina suradnje sa sličnim objektima u okruženju ocijenjena je s prosječnom ocjenom 3,53. Suradnju sa sličnim objektima u neposrednom okruženju samo 14% ispitanih je ocijenilo najvišom ocjenom, a riječ je pretežno o ho-

According to the results of the survey, the level of cooperation with similar facilities within the area is graded with an average grade of 3.53. Only 14 percent of respondents grade cooperation with similar facilities within the area with the highest

telima u gradu Dubrovniku te po dva hotela iz splitske regije i grada Zagreba. S obzirom da se radi o hotelima visoke kategorije (4 i 5 zvjezdica), primjetno je kako su upravo ovi hoteli, zbog relativno malog broja sličnih (luksuznih) objekata, koji zahtijevaju i izrazito visoku (luksuznu) razinu usluge za svoje goste, prvi uočili važnost zajedničke suradnje. Istim primjerom trebali bi se povesti i ostali mali i obiteljski hoteli, udruženi na lokalnoj i regionalnoj razini prema različitim kriterijima i motivima suradnje te zajedničkim snagama još više unaprijediti svoje poslovanje. Poražavajući su rezultati o zadovoljstvu s radom lokalne samouprave i suradnje s lokalnom turističkom zajednicom na promociji hotela. Ovaj odnos ocijenjen je s prosječnom ocjenom 3, uz samo 7% ispitanika koji su ocijenili odnos najvišom ocjenom. Ovo je jasan znak da u odnosu s malim i obiteljskim hotelima nije ostvarena nužno potrebna sinergija u sustavu turizma s ključnim subjektima nužnim za snažniji razvoj cjelokupnog turističkog proizvoda. Usporedno s ovim rezultatom, ocijenjena je i nužnost preustroja sustava turističkih zajednica (TZ) i to s ocjenom vrlo visoke važnosti 4,45. To je još jedan dokaz na koji način udruživanje i suradnja hotelijera može doprinijeti poboljšanju navedenih odnosa. Mali hotelijeri pojedinačno u odnosima s nadležnim tijelima, turističkim zajednicama i ostalim institucijama često ne predstavljaju dovoljno relevantan subjekt u pregovorima. Stoga, jedino udruženi mogu ostvariti određene koristi, što je dokazao pozitivni primjer NUOMH-a iz poslovne prakse u Republici Hrvatskoj.

Važnost pojedinog hotela za turistički imidž mjesta, vlasnici uglavnom ocjenjuju visokim ocjenama (njih čak 47% najvišom ocjenom). Prosječna ocjena od 4,19 posljedica je činjenice kako neki od hotela predstavljaju jedini smještajni kapaciteti u mjestu u kojem se nalaze, pa je razumljivo da su vlasnici hotela važnost svojeg objekta ocijenili visokim ocjenama.

grade, and these are mainly hotels in the City of Dubrovnik, two hotels from the Split region and the City of Zagreb. Since these are 4- and 5-star luxury hotels demanding only top quality (luxury) level of service for their guests (and these hotels are not numerous in Croatia), it is logical that they were the first to notice the importance of cooperation. Other small and family hotels in some form of local and regional alliance should be guided by this example to further promote their business activity. The results on satisfaction with the activity of local self-government and cooperation with the local tourism board on the promotion of hotels were really negative. This relationship was given an average grade of 3, with only 7 percent of respondents giving this relationship the highest grade. This is a clear sign that there is still no synergy in the system of tourism between SFHs and major entities, which would foster stronger development of the entire tourism product. In addition, the necessity to reorganise the Tourism Board is given a high grade, 4.45. This is further evidence in favour of alliances and cooperation of hotels, as such reorganisation may contribute to the improvement of relations between SFHs and the Tourism Board. In contacts with competent tourism bodies, e.g. tourism boards and other tourism-related institutions, SFHs individually often do not represent a sufficiently respected negotiating partner. Therefore, only those hotels which are members of an alliance can enjoy certain benefits. This is seen in the positive example of NASFH's business practice.

The importance of a particular hotel for the tourism image of the destination was mainly highly graded (47 percent of respondents gave it the highest grade). The average grade of 4.19 is a result of the fact that some hotels are the only accommodation facility available in the destination so it is understandable that respondents think that the hotel contributes to the image of the destination.

Analizom rezultata istraživanja o značaju nekih dosadašnjih, ali i potrebnih situacija i događaja za budući snažniji razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj dobivene su prosječne ocjene prikazane u tablici 3.

The analysis of survey results on the importance of past and necessary future circumstances and events for more intensive development of SFHs in Croatia in the future produced the average grades shown in the following table.

Tablica 3: Važnost situacija/događaja za razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	N
Osnivanje i rad NUOMH	4,03	0,986	73
Program Vlade RH „Poticaj za uspjeh”	4,00	1,118	73
Stvaranje boljih mogućnosti i uvjeta nabave	3,73	0,854	73
Definiranje obiteljskog i malog hotelijerstva kao strateške smjernice razvoja turizma	4,25	0,863	73
Preustroj sustava TZ-a u destinacijske menadžment organizacije	4,45	0,851	73

Table 3: Importance of circumstances/events necessary for the development of SFHs in Croatia

	Arithmetic mean	Standard deviation	N
Establishment and activity of NASFH	4.03	0.986	73
“Incentive for Success” program developed by the Government of the Republic of Croatia	4.00	1.118	73
Creating better purchasing opportunities and conditions	3.73	0.854	73
Defining SFHs as a strategic tourism development guideline	4.25	0.863	73
Reorganisation of the Tourism Board into destination management organisations	4.45	0.851	73

Program poticanja malih i obiteljskih hotela Vlade RH „Poticaj za uspjeh“ ima najveći varijabilitet u procjenama ($SD=1,118$), tj. ispitanici su najmanje suglasni koliki je zapravo značaj tog aspekta usporedimo li procjene dobivene na tom pitanju s procjenama za druge aspekte. Stvaranje boljih mogućnosti i uvjeta nabave (aritmetička sredina

The incentives programme launched by the Government of the Republic of Croatia called “Incentive for Success” shows the greatest variability in respondents’ assessments ($SD=1.118$). In other words, respondents show a high degree of disagreement when it comes to evaluating the significance of the incentives programme if we compare the replies obtained in that ques-

3,73) je statistički značajno manje važno od preostalih aspekata (Osnivanje i rad NUOMH – 4,03; Program Vlade RH „Poticaj za uspjeh“ – 4,00; Definiranje obiteljskog i malog hotelijerstva kao strateške smjernice razvoja turizma – 4,25; Preustroj sustava TZ-a u destinacijske menadžment organizacije – 4,45). Preustroj sustava TZ-a ima statistički značajno veću važnost i od osnivanja i rada NUOMH-a te od programa Vlade RH „Poticaj za uspjeh“.

tion with the replies concerning other aspects. Creating better purchasing opportunities and conditions (arithmetic mean 3.73) is statistically less significant than other aspects (establishment and activity of NASFH – 4.03; “Incentive for Success” programme developed by the Government of the Republic of Croatia – 4.00; Defining SFHs as a strategic tourism development guideline – 4.25; Reorganisation of the Tourism Board into destination management organisations – 4.45). Reorganisation of the Tourism Board has statistically more significance than Establishment and activity of NASFH and “Incentive for Success” programme developed by the Government of the Republic of Croatia.

Tablica 4: Testiranje značajnosti efekta među ispitanicima

Izvor varijance	Tip III Suma kvadrata	Broj stupnjeva slobode	Prosječni kvadrat	F	Značajnost
Grupe	21,907	4	5,477	9,383	0,000
Pogreška	168,093	288	0,584		

Table 4: Testing effect significance among respondents

Source of variance	Type III Sum of squares	Degrees of freedom	Average square	F	Significance
Groups	21.907	4	5.477	9.383	0.000
Error	168.093	288	0.584		

F-omjer je statistički značajan, a procjene za različite aspekte se generalno međusobno razlikuju. U analizi varijance na zavisnim uzorcima ukupna se varijanca rezultata dijeli na varijancu koja postoji između ispitanika (općenito, prosječne procjene jednog ispitanika u odnosu na druge ispitanike) i varijancu koja se javlja „unutar“ svakog ispitanika, tj. koliko svaki ispitanik daje različite procjene u različitim varijablama (u ovom slučaju odgovorima na pitanja o značenju navedenih događaja na razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva u Hrvatskoj). Taj varijabilitet unutar ispitanika može se pripisati situacija-

The F-ratio is statistically significant, and assessments for different aspects generally vary. When analysing the variance on dependent samples, a total variance of results is divided into the variance that exists among respondents (generally, average assessments of one respondent relative to other respondents) and the variance that arises “within” each respondent, i.e. to which extent each respondent gives different assessments in different variables (in this case in the answers to questions about the significance of given events necessary for SFH development in Croatia). This variability within a respondent

ma, tj. utjecaju različitih varijabli (21,907) ili pogrešci (ostalim efektima, u ovom istraživanju 168,093). Omjer prosječnih vrijednosti varijabiliteta komponenti (5,477 za varijancu uzrokovanu situacijama, tj. pitanjima i 0,584 za varijancu koja se može pripisati ostalim efektima (pogrešci)) daje F-omjer ($F=9,383$) za kojega je onda određena značajnost (0,000) sukladno njegovoj veličini i broju stupnjeva slobode. Ispitanici su ocijenili da stvaranje boljih uvjeta i mogućnosti nabave ima najmanje značenje za dosadašnji, ali i budući snažniji razvoj malog i obiteljskog hotelijerstva u RH od svih evaluiranih aspekata. Preustroj sustava TZ-a u destinacijske menadžment organizacije je, s druge strane, aspekt koji je važniji od svih osim od definiranja obiteljskog i malog hotelijerstva kao strateške smjernice razvoja turizma.

Većina hotela iz uzorka (78%) su članovi nekih udruženja, bilo nacionalnih ili međunarodnih. Udio hotela koji nisu članovi nekog udruženja, ali su načelno otvoreni prema takvoj mogućnosti je 19%, dok svega 3% ispitanih nisu članovi udruženja i nemaju namjeru uključivati se u neko udruženje. Od ukupnog broja ispitanika koji su potvrdno odgovorili na pitanje o članstvu u nekom udruženju, najveći broj ih je član NUOMH-a (87% hotela), dok je 32% hotela iz uzorka član Udruženja poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske. Ostala udruženja u kojima su prisutni mali i obiteljski hoteli (njih 12%) su: SLH - Small Luxury Hotels of the World, Best Western, Conde Nast Johansens, Prestige hotels of the world, Schlosshotels&Herenhauser i Dimore D'Epoca.

Istraživanjem su također analizirane procjene važnosti članstva u ključnom udruženju za ostvarivanje određenih prednosti na tržištu, a rezultati su prikazani u tablici 5.

can be ascribed to situations, i.e. influence of different variables (21.907) or to error (other effects, in this survey 168.093). The ratio of average values of component variability (5.477 for the situation-caused variance, i.e. the variance caused by questions, and 0.584 for the variance which can be ascribed to other effects (error) yields the F-ratio ($F=9.383$) with respective significance of (0.000) in accordance with its size and degree of freedom. The respondents estimate that among all aspects necessary for the past and future intensive SFH development in the Republic of Croatia, creating better purchasing conditions and opportunities has the smallest significance. On the other hand, the reorganisation of the Tourism Board into destination management organisations is an aspect which is more important than all other aspects, but for defining SFHs as a strategic tourism development guideline.

Most hotels from the sample (78%) are members of alliances, both national and international. There are 19 percent of hotels which are not member of an alliance but are theoretically open to that idea, and only 3 percent of respondents are not members of an alliance and have no intention of joining it. Out of the total number of respondents who gave a positive reply to the membership in an alliance the biggest number are members of the National Association of Small and Family-Run Hotels of Croatia (87 percent of hotels), while 32 percent of sampled hotels are members of the Association of Employers in Croatian Hotels (Cro. *Udruženja poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske*). Other alliances which have SFHs as members include (12 percent): SLH - Small Luxury Hotels of the World, Best Western, Conde Nast Johansens, Prestige Hotels of the World, Schlosshotels&Herenhauser and Dimore D'Epoca.

The survey also analysed respondents' estimates of the importance of membership in a major alliance to enjoy certain benefits in the market, as shown in Table 5.

Tablica 5: Značaj ključnog udruženja u ostvarivanju prednosti

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	N
Opća razina informiranosti	3,87	0,708	53
„Know-how“, razmjena iskustava, nova znanja	3,81	0,921	53
Podizanje kvalitete objekta i usluga	3,58	0,865	53
Stvaranje prepoznatljivog proizvoda	3,66	0,979	53
CRS - centralni rezervacijski sustav	3,55	1,102	53
Partnerstva s turističkim agencijama i turoperatorima u cilju poboljšanja prodaje	3,92	1,035	53
Olakšana suradnja s nadležnim institucijama, lobiranje	4,32	0,956	53
Sudjelovanje na stručnim edukacijama i savjetovanjima	4,26	0,984	53
Vidljivost hotela na glavnim pretraživačima, SEO (optimizacija)	4,21	0,948	53

Table 5: Importance of a major alliance for enjoying benefits

	Arithmetic mean	Standard deviation	N
General level of public awareness	3.87	0.708	53
Know-how, exchange of experience, new knowledge	3.81	0.921	53
Enhancing the quality of facilities and services	3.58	0.865	53
Creating a recognisable product	3.66	0.979	53
CRS - Central Reservation System	3.55	1.102	53
Partnership with tourism agencies and tour operators to boost sales	3.92	1.035	53
Facilitated cooperation with relevant institutions, lobbying	4.32	0.956	53
Participation in professional training and counselling	4.26	0.984	53
Visibility of hotels on major search engines, SEO (optimisation)	4.21	0.948	53

Čak 73% ispitanika smatra da poslovanje kroz strateška udruženja nema važnijih nedostataka iz čega se može zaključiti kako svijest o važnosti suradnje i udruživanja u malom i obiteljskom hotelijerstvu nedvojbeno postoji, ali je potreban veći angažman su-

As many as 73 percent of respondents find no major disadvantages to business operations as a result of strategic alliances. This leads to the conclusion that awareness on the importance of cooperation and alliances in SFHs certainly exists, but greater

dionika u procesu udruživanja s obje strane kako bi se što više malih i obiteljskih hotela uključilo u ove procese i kako bi zajedničkim aktivnostima ostvarili ciljeve koje pojedinačno nisu u mogućnosti ostvariti.

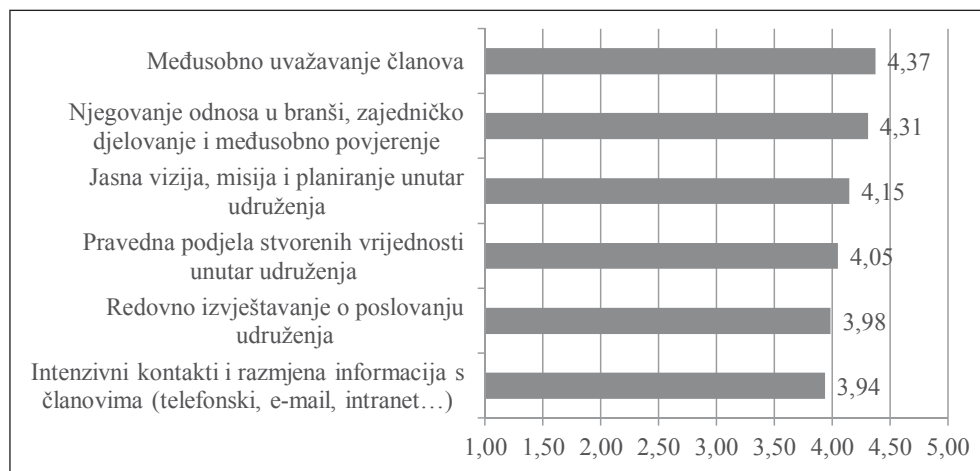
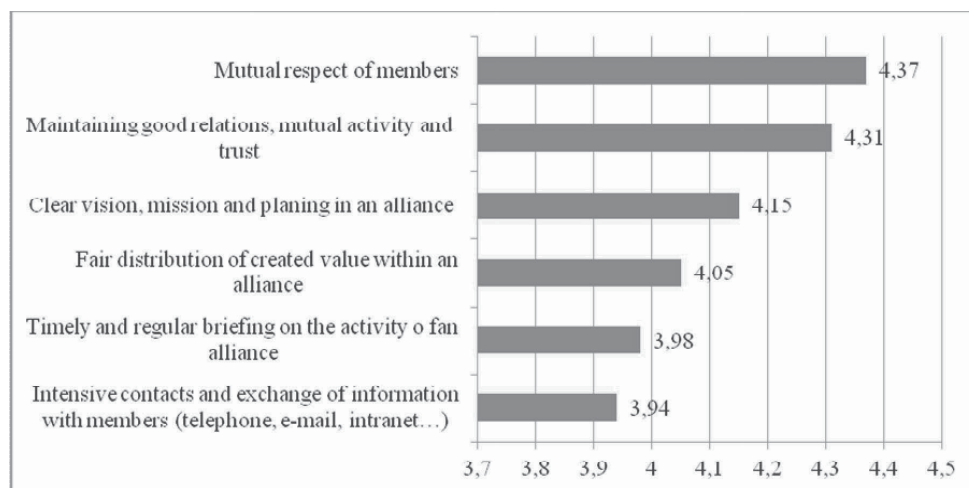
Mali i obiteljski hotelijeri, koji posluju u nekom od udruženja, ističu jasno vidljive učinke na fizičke, odnosno financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja (broj dolazaka i noćenja turista, ukupna godišnja zauzetost hotela, ukupni godišnji prihod hotela od smještaja te od hrane i pića). Istraživanje je pokazalo da najveći broj udruženih hotela iskazuje porast ovih pokazatelja do 10%. Porast veći od 20% u broju dolazaka i noćenja iskazuje tek 9% hotela, dok je 16% hotela iskazalo jednaki intenzitet ostvarivanja prihoda od hrane i pića nakon priključenja ključnom udruženju.

U strateškom udruživanju stvaranje i podjela novostvorene vrijednosti među partnerima od ključne je važnosti. Kako bi se ovi procesi ostvarivali uz što bolje rezultate, važni su čimbenici stvaranja strateških udruženja koje su ispitanici ocijenili u anketnom istraživanju. S obzirom na relativno kratko iskustvo poslovanja u okviru nekog strateškog udruženja većeg broja malih i obiteljskih hotela, ocijenjeni su čimbenici koji se uobičajeno ističu kod udruživanja te oni istaknuti od strane inicijatora i začetnika ideje udruživanja malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj. Ovi rezultati i ocjene trebaju predstavljati smjernice postojećim udruženjima u koja su mali i obiteljski hoteli u Hrvatskoj uključeni kako bi unaprijedili svoj odnos s članovima u područjima gdje ne odgovaraju na adekvatan način ocijenjenim čimbenicima.

involvement of stakeholders from both sides in the process is nevertheless necessary. This will allow a greater number of SFHs to be involved in these processes and to partake in joint activities to pursue the goals they could not otherwise reach on their own.

SFHs which operate within an alliance highlight clearly visible tangible, i.e. financial indicators of business performance (number of tourist arrivals and overnights, total yearly occupancy, total annual revenue from accommodation, food and beverages). The survey has shown that the greatest number of hotels in an alliance record an increase in these indicators by up to 10 percent. An increase higher than 20 percent in terms of arrivals and overnights is reported by only 9 percent of SFHs, while 16 percent of SFHs report no changes in the size of revenue from food and beverages after joining a major alliance.

In a strategic alliance, creating and sharing the new value among partners is of key importance. In order for these processes to yield the best possible results, respondents evaluated several factors related to alliances. Considering relatively brief business experience of a greater number of SFHs within a strategic alliance, the questionnaire included some common factors related to alliances as well as factors proposed by the initiators and founders SFH alliances in Croatia. These results and estimates should represent guidelines to existing SFHs alliances in Croatia for further improvement of their relationship with members in the areas where current guidelines do not respond to the evaluated factors in an adequate way.

Grafikon 2: Ocjene važnosti čimbenika izgradnje sustava vrijednosti unutar udruženja**Graph 2: Grade given to the importance of factors creating a system of value within an alliance**

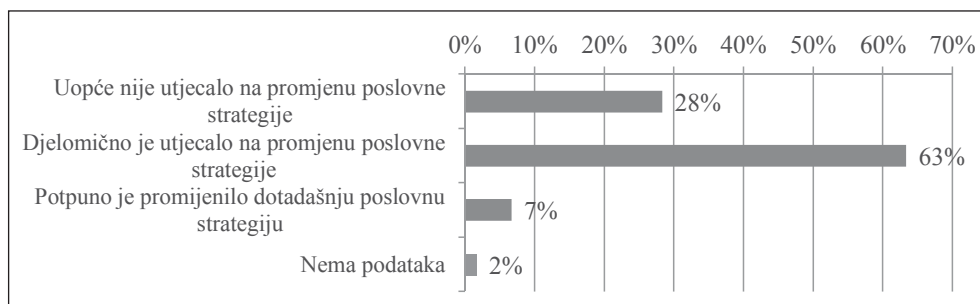
Navedene ocjene ukazuju kako je poduzetnicima u malom i obiteljskom hotelijerstvu kod rada udruženja najvažnije ostvariti međusobno uvažavanje i povjerenje. Za pretpostaviti je kako bi kod malih hotelijera ovo trebalo biti puno jednostavnije i lakše postići nego kod velikih poduzetnika. No, s obzirom na još uvijek nedovoljnu razvijenost proizvo-

The above grades indicate that in terms of alliances, SFHs highlight the importance of mutual respect and trust. It can be surmised that this should be even simpler and easier to achieve in small hotels than in large-scale enterprises. However, since the product has not yet been fully developed in the market, it is possible to expect a lower level of satisfac-

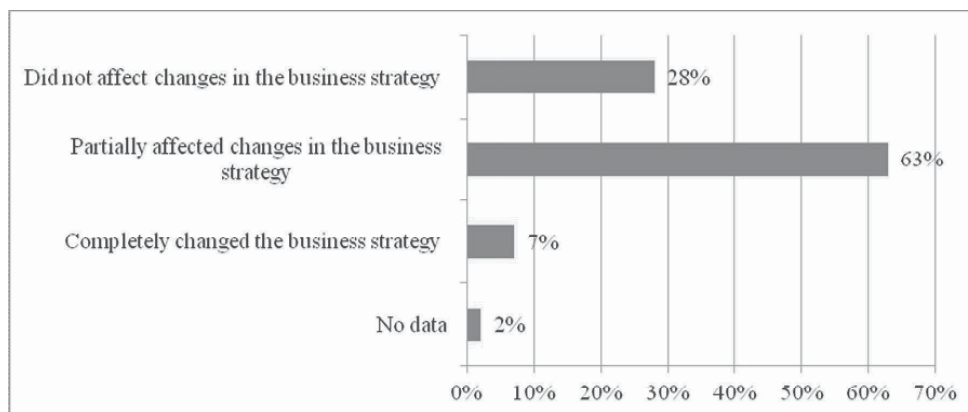
da na tržištu, moguće je očekivati nižu razinu zadovoljstva navedenim čimbenicima dok se ne započne s jasnim planiranjem zajedničkih aktivnosti.

tion with the said factors until clear planning of common activities is initiated.

Grafikon 3: Utjecaj pristupanja ključnom udruženju na poslovnu strategiju hotela



Graph 3: Influence of alliances on the hotel business strategy



Istraživanje je pokazalo da je pristupanje ključnom udruženju djelomično utjecalo na promjenu poslovne strategije hotela kod 63% ispitanika, dok na 28% hotelijera udruživanje nije imalo utjecaja. Visok postotak (70%) onih koji su izmijenili djelomično ili u potpunosti svoju poslovnu strategiju ukazuje na pozitivne učinke udruživanja te prihvaćanje novih znanja koja članovi u udruženju dobivaju.

Motivi priključenja ključnim udruženjima malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj

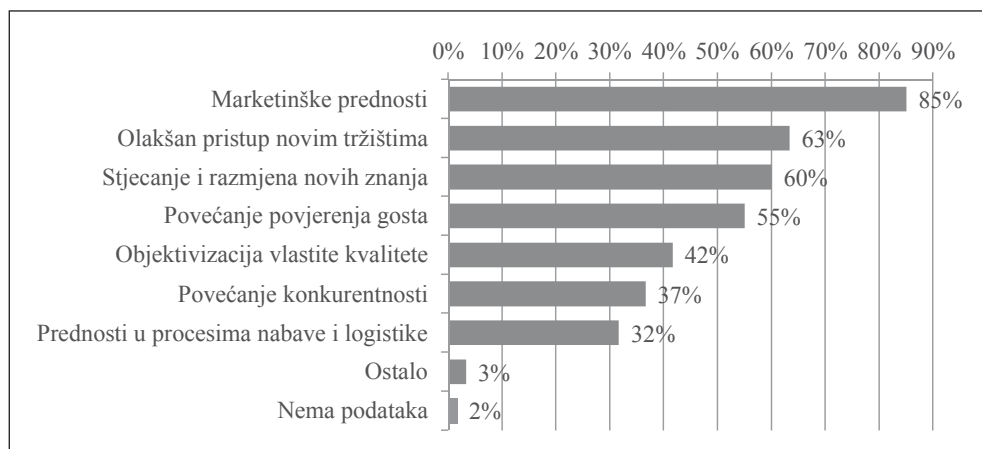
The survey showed that joining a major alliance has partially affected changes in the business strategy of the hotel (63 percent of respondents), while 28 percent of SFHs report no changes in business as a result of the alliance. A high percentage (70 percent) of those who changed partially or completely their business strategy indicate positive effects of alliances and report new knowledge that members obtain in an alliance.

The motives for SFH alliances in Croatia are predominantly related to promotion and

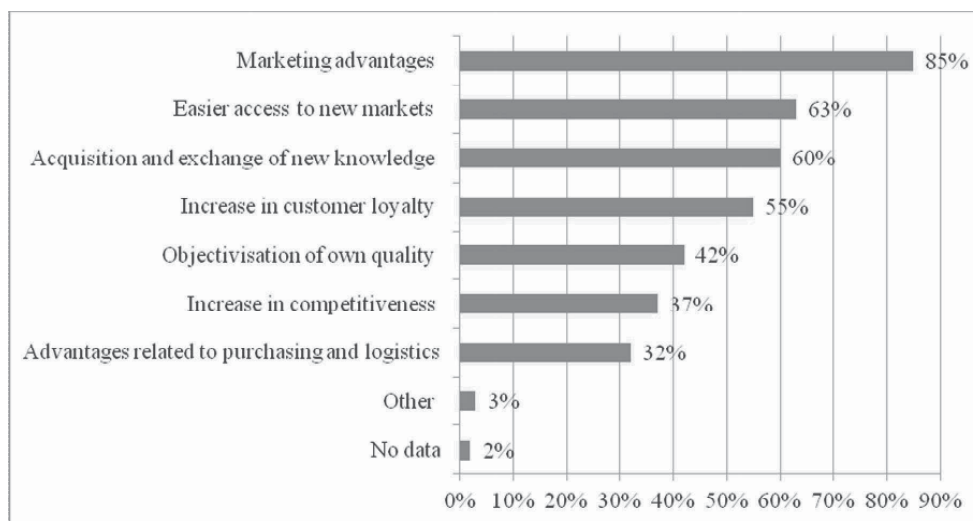
dominantno su vezani uz promociju i marketing, pa tako 85% ispitanika navodi marketinške prednosti kao jedan od ključnih motiva za pristupanje udruženju.

marketing; 85 percent of respondents state marketing advantages as one of the major motives for alliance.

Grafikon 4: Motivi priključenja ključnim udruženjima malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj



Graph 4: Motives for joining small and family-run hotel alliances in Croatia



Više od polovice ispitanika, uz navedene marketinške prednosti, navodi i sljedeće motive priključenju: olakšan pristup novim tržištima – 63%, stjecanje i razmjena novih

In addition to marketing advantages, more than half respondents state the following motives for alliance: easier access to new markets – 63-percent, acquisition and ex-

znanja – 60% te povećanje povjerenja gosta – 55%. Očito je da su vlasnici malih i obiteljskih hotela, koji često imaju vrlo oskudna znanja o sustavu turizma, uočili i mogućnosti da članstvom u pojedinim udruženjima stječu i neophodna nova znanja i vještine potrebne u održavanju razine kvalitete usluge i podizanja konkurentnosti proizvoda kojeg nude na tržištu. Za male subjekte u turizmu često ključna obilježja poslovanja čine prednost, ali istodobno i nedostatak s kojim se susreću u poslovanju. Upravo je uklanjanje nedostataka uzrokovanih veličinom (vidljivi u nabavi, logistici i drugim područjima gdje se može ostvariti efekti „ekonomije obujma“) moguće ostvariti u procesima udruživanja pa se stoga pojavljuje kao važan motiv priključenja.

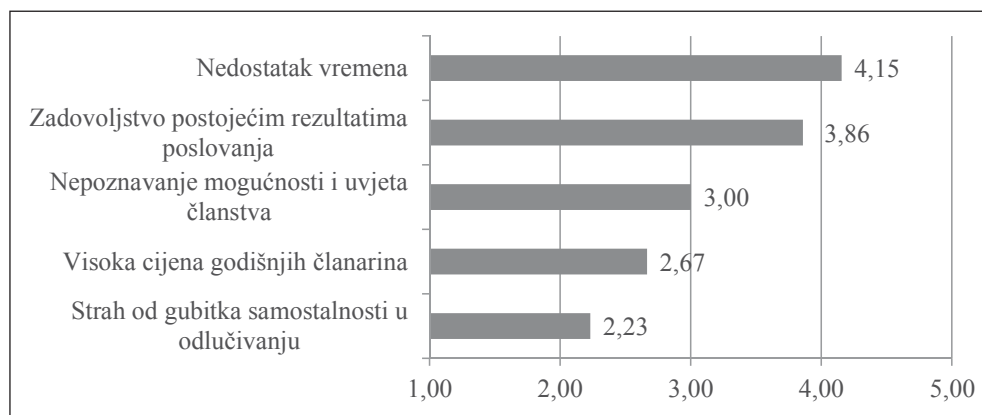
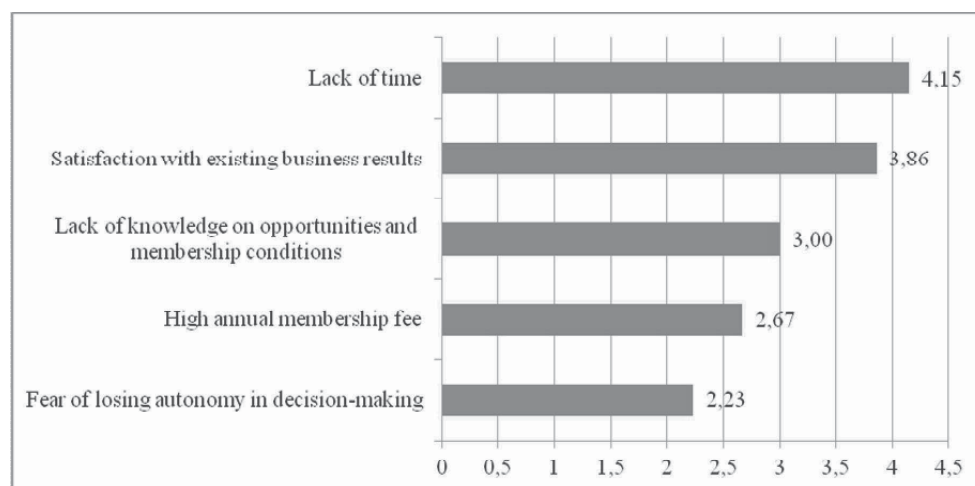
Vlasnici malih i obiteljskih hotela koji nisu dio nekog domaćeg ili međunarodnog udruženja ocijenili su što u najvećoj mjeri sprječava njihovo pristupanje nekom strateškom udruženju.

Prema rezultatima dobivenih istraživanjem nedostatak vremena za bavljenje i upoznavanje s mogućnostima udruživanja, uz istodobno slično ocijenjeno zadovoljstvo postojećim rezultatima poslovanja, razlog su što se ispitanici koji nisu dio nekog udruženja još uvijek nisu odlučili za suradnju s partnerima u nekom obliku udruženja. Zadovoljstvo postojećim rezultatima poslovanja od hotela koji nisu u nekom udruženju ocijenjeno je najvišom ocjenama od strane hotelijera na dubrovačkom području i to hotela s 3 i 4 zvjezdice. Analizirajući pojedinačno fizičke i financijske rezultate poslovanja, upravo su ovi hoteli ostvarili iznimno dobre pokazatelje zauzetosti i ostvarenih prihoda, pa stoga i ne čudi njihova nezainteresiranost prema procesima udruživanja. Istodobno, na dubrovačkom području se nalazi i najveći broj malih i obiteljskih hotela najviše kategorije koji je uključen u međunarodna udruženja, što upućuje na zaključak da su hoteli najviše kategorije najranije uočili i iskoristili prednosti članstva u udruženjima.

change of new knowledge – 60-percent, and increase in customer loyalty – 55-percent. It is obvious that SFHs, which often have insufficient knowledge on tourism as the system, notice possibilities that membership in certain alliances has to offer along with competences and skills necessary for maintaining the level of quality of the service and raising competitiveness of the product they are offering to the market. For small entities in tourism, size as the key business feature, is often an advantage but also a disadvantage. Since membership in an alliance can help remove the disadvantages caused by size (purchase, logistics and other areas where the effects of “economies of scale” exist), removing the disadvantages related to purchase and logistics is often a strong motive for joining.

SFHs which are not part of any national or international alliance have given their evaluation of the greatest obstacles to joining a strategic alliance.

According to the results obtained from the survey, lack of time necessary for learning about the opportunities that alliances offer together with satisfaction with the existing business results (graded similarly) are the main reasons why respondents who are not members of an alliance still have not opted for cooperation with partners in some form of alliance. Satisfaction with the existing business results of hotels which are not members of some alliance has been highly graded by hotels in the Dubrovnik area and 3- and 4-star hotels. Analysing tangible and financial business results separately has shown that these hotels have excellent figures for hotel occupancy and generated revenue, so it is not really surprising to see their lack of interest in alliances. At the same time, the most SFHs of the highest category, which are also members of international alliances, are found in the Dubrovnik region. This shows that hotels of the highest ranking were the first to observe and use the advantages of membership in an alliance.

Grafikon 5: Uzroci ne-članstva u strateškim udruženjima**Graph 5: Causes of non-membership in strategic alliances**

Kod provođenja istraživanja uočen je nesklad u veličini kapaciteta hotela i drugih općih informacija koje iznose vlasnici hotela u usporedbi s podacima nadležnog Ministarstva turizma. Navedeno je posljedica još uvijek nedovoljno organiziranog i koordiniranog sustava prikupljanja statističkih podataka u Republici Hrvatskoj. Također, kao ograničenje u istraživanju može se istaknuti i nezainteresiranost velikog broja hotelijera za sudjelovanje u istraživanju. No, zahvalju-

During the survey, a certain discrepancy was observed between the information provided by the surveyed hotels and the Ministry of Tourism regarding the size of hotel capacity and other general information. This is the result of a still insufficiently organised and coordinated system of statistical data collection in the Republic of Croatia. A further drawback of the survey is the lack of interest expressed by a great number of hotels regarding the possibility to participate in

jući izvrsnom odnosu s Nacionalnom udrugom obiteljskih i malih hotela, istraživanje je uspješno provedeno. Kako bi se mogle mjeriti koristi strateških udruženja u djelatnosti koja je u Hrvatskoj zapravo tek u svojem razvoju, bit će potrebno kontinuirano provoditi istraživanja u području poslovanja malih i obiteljskih hotela i njihovih strateških udruženja. Istraživanja bi trebala dati i dodatni poticaj za pristupanje međunarodnim udruženjima hotela s poznatim markama te kreiranju različitih oblika zajedničke suradnje na domaćem tržištu, koji još uvijek ne postoje u hrvatskoj poslovnoj praksi.

5. ZAKLJUČAK

U situaciji sve prisutnijih procesa okupljanja hotelskih grupacija, nameće se logično pitanje položaja malih i obiteljskih hotela na turističkom tržištu. Poslovna praksa i najnovija istraživanja potvrđuju da, zahvaljujući specifičnim karakteristikama poslovanja, mali i obiteljski hoteli mogu odgovoriti na sve zahtjevnije potrebe suvremenih turista, a procesima zajedničke suradnje i strateškog udruživanja otkloniti većinu nedostataka u poslovanju i podići razinu svoje konkurentnosti.

Istraživanje provedeno na uzorku malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj ukazalo je na visok stupanj svijesti malih hotelijera kako udruženi mogu ostvariti bolji konkurentski položaj na tržištu. Navedeno ide u prilog zagovornicima novog ciklusa razvoja turizma u Hrvatskoj koji bi se dominantno zasnivao na udruženim, malim i obiteljskim hotelima s lokalnim identitetom. Učinci takvog modela razvoja višestruki su, a kao najvažniji mogu se istaknuti: unaprjeđenje nepovoljne strukture smještajnih kapaciteta, profila i strukture gostiju, veći prihodi po gostu, ali i multiplikativni efekti na lokalnu zajednicu (razvoj visokokvalitetnog turističkog proizvoda u ruralnim, nedovoljno razvijenim područjima, zaštita i očuvanje lokalne baštine, povećanje zaposlenosti lokalnog stanov-

the survey. However, owing to great efforts of NASFH, the survey was successfully conducted. For the purpose of measuring the benefits related to strategic alliances in this still developing business area in Croatia, it will be necessary to continually conduct research in the SFH business operations and their strategic alliances. Research should give additional stimulus to joining international alliances of branded hotels and creating new and different forms of cooperation in the home market.

5. CONCLUSION

In the context of ever-growing presence of alliances in the hotel industry it is only logical to question the position of small and family hotels on the tourism market. Business practice and recent research confirm that owing to their specific business features, small and family hotels can respond to the needs of increasingly demanding modern tourists and remove most business-related drawbacks through the process of cooperation and strategic alliances, thereby increasing the level of competitiveness.

The survey carried out on a sample of small and family hotels in Croatia showed a high degree of awareness among small and family hotels of how alliances can lead to a better and more competitive position in the market. This finding confirms the beliefs expressed by a number of advocates of a new cycle of tourism development in Croatia which would mainly be based on allied small and family hotels with discernible local identity. The effects of such model of development are multifold. The major ones include the improvement of the currently unfavourable structure of accommodation capacity, guest profile and structure but also increased revenue per guest. There are also multiplier effects on the local community (development of high-quality tourism product in rural, underdeveloped areas, protection and preservation of local heritage, increase in employ-

ništva, porast vrijednosti i mogućnost bolje valorizacije resursa i dr.). Kako bi se ostvarili navedeni sinergijski učinci u sustavu turizma, nužne su zajedničke inicijative i međusobna suradnja svih relevantnih subjekata.

Poslovna praksa udruživanja na europskom turističkom tržištu ima dugu tradiciju, za razliku od Hrvatske gdje postoje još brojne neiskorištene prilike i mogućnosti ostvarivanja istih ili sličnih oblika suradnje. Nedostatak većeg broja udruženja u hotelijerstvu Hrvatske može se tražiti i u organizaciji cjelokupnog sustava turizma. Naime, u praksi se često događa da udruženo djelovanje i suradnja ne donose značajnije koristi zbog malog broja zainteresiranih subjekata i niske razine svijesti o značenju i mogućnostima zajedničke suradnje.

Kako je upravo malo i obiteljsko hotelijerstvo jedan od rijetkih novih proizvoda kojeg je hrvatski turizam ponudio tržištu, a koji se tek posljednjih 10-ak godina počeo značajnije razvijati i ostvarivati uspješne rezultate poslovanja, za očekivati je kako će upravo mali hotelijeri biti nositelji novih inicijativa za strateška udruživanja. Na taj način doprinijet će se konkurentnosti cjelokupnog sustava turizma u Republici Hrvatskoj.

ment rates of the local population, increase in the value of resources and possibility of better evaluation of resources etc.). In order to achieve these synergetic effects in the tourism system, joint initiatives and cooperation of all stakeholders is indispensable.

The business practice of alliances in the European market boasts a long tradition unlike in Croatia, where there are still numerous unmet business opportunities and possibilities to realize identical or similar forms of cooperation. The lack of alliances in the Croatian hotel industry can also be sought in the organisation of the overall tourism system. Namely, it is very common that joint activity and cooperation do not bring significant benefits due to a small number of entities showing interest and low level of awareness on the significance and opportunities of joint cooperation.

Small and family hotels represent a rare and new product in Croatian tourism. They started developing and achieving successful business results more significantly in the past ten years so it is to be expected that small and family hotels, above all else, will be the beacons of new initiatives for strategic alliances. In that way, they will contribute to the competitiveness of the overall tourism system in the Republic of Croatia.

LITERATURA- REFERENCES

1. Anić, V. (2006) *Rječnik hrvatskog jezika*. Zagreb: Novi Liber
2. Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga
3. Beritelli P.: Destination management and DMOs in Switzerland – A history of reforms“, University of St.Gallen – seminar za vlasnike malih i obiteljskih hotela u RH, Zagreb, 10.-15.10.2011.
4. Crouch, G. I. (2007) *Modelling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*. Sustainable Tourism Pty Ltd, Queensland, Australia.
5. Cubico, S., Togni, M., Bellotto, M. (2010) Generational transition guidance: support for the future of family firms. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol. 5
6. Čavlek, N. (1998) *Turoperator i svjetski turizam*. Zagreb: Golden Marketing
7. Das, T. K., Kumar, R. (2011) Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework. *Management Decision*. Vol. 49. No. 8. str. 1235-1256

8. Drucker, P. (1999) Management challenges for the 21st Century. New York, USA: Harper Business
9. European Commission: Minimizing regulatory burden for SMEs - Adapting EU regulation to the needs of micro-enterprises, Brussels, 23.11.2011., dostupno na: http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/documents/minimizing_burden_sme_EN.pdf, [preuzeto 10.01.2014.]
10. Hassan, S. S. (2000) Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*. 38:239-245.
11. Holmberg, S. R., Cummings, J. L. (2009) Building Successful Strategic Alliances - Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. *Long Range Planning*. Vol. 42. Elsevier
12. Horton, V. (1998) An exploration of strategic collaboration in the Triad. *European Business Review*. Vol. 98, No. 1
13. IMD World Competitiveness Center u World Competitiveness Yearbook, www.imd.org, [accessed 18.2.2013.]
14. Institut za turizam. (2008) *Marketing plan Udruge OMH*, Zagreb
15. Laus, P.: Unaprjeđenje prodaje putem web portala Udruge OMH, izlaganje na Danima hrvatskog turizma, Dubrovnik, 18.10.2012., dostupno na *Intranetu Udruženja*
16. MINT - Ministry of Tourism. (2013) *Tourism in Figures 2012.*, dostupno na <http://business.croatia.hr/Documents/2896/Tourism-in-Figures-2012.pdf>
17. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela. (2004) *Statut NUOMH-a* od 21. travnja 2004.g., Split
18. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela. (2009) *Klubovi proizvođača OMH*, interni priručnik za članove Udruženja
19. Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela. (2013) *Izješće Udruge o radu za 2012. godinu i plan rada za 2013. godinu*. Split
20. Pirjevec, B., Kesar, O. (2002) *Počela turizma*. Zagreb: Mikrorad
21. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999) *Međunarodni marketing*. Zagreb: Massmedia
22. Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2002) *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
23. Scott, N., Baggio, R., Cooper, C. (2008) The Benefits of Networks for Small and Medium Size Tourism Enterprises u *Network Analysis and Tourism*, Bristol, UK: Channel View Publication
24. Statut Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela od 21. travnja 2004. g., NUOMH, Split
25. Sudarsanam, S. (2005) *Creating Value from Mergers and Acquisitions*. London: Prentice Hall International Limited
26. Tipurić, D., Markulin, G. (2002) Partnership, Networks, Alliances – New Strategic Opportunities for Croatian Firms. *Podravina*. Vol. 1. No. 1. Koprivnica
27. Tipurić, D., Markulin, G. (2007) *Strateški savezi – suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*. Zagreb: Sinergija
28. Vlahov, A. (2013) *Utjecaj strateškog udruživanja na uspješnost poslovanja malih i obiteljskih hotela*, Doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb
29. Whipple, J. S., Geentry, J. J. (2000) A network comparison of alliance motives and achievements, *Journal of business & industrial marketing*, Vol. 15, No. 5

Primljeno: 7. travnja 2014. /

Submitted: 7 April 2014

Prihvaćeno: 29. svibnja 2014. /

Accepted: 29 May 2014