Utjecaj neformalnih mreža pojedinaca u upravljanju turističkom destinacijom

Pavlović, Damir

Doctoral thesis / Disertacija

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:276571

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Repository / Repozitorij:

Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository

DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

Damir Pavlović

UTJECAJ NEFORMALNIH MREŽA POJEDINACA U UPRAVLJANJU TURISTIČKOM DESTINACIJOM

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2018.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

Damir Pavlović

UTJECAJ NEFORMALNIH MREŽA POJEDINACA U UPRAVLJANJU TURISTIČKOM DESTINACIJOM

DOKTORSKI RAD

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Zrinka Zadel
Komentor: Izv. prof. dr. sc. Lara Jelenc

Rijeka, 2018.

UNIVERSITY OF RIJEKA

FACULTY OF ECONOMICS

Damir Pavlović

THE INFLUENCE OF INFORMAL NETWORKS OF INDIVIDUALS IN TOURIST DESTINATION MANAGEMENT

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2018.

Mentor rada: Izv. prof. dr. sc. Zrinka Zadel, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji

Komentor rada: Izv. prof. dr. sc. Lara Jelenc, Ekonomski fakultet u Rijeci

Doktorski rad obranjen je dana 26. siječnja, 2018, na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, pred povjerenstvom u sastavu:

1. Dr.sc. Nenad Vretenar, docent Ekonomskoh fakulteta u Rijeci, predsjednik povjerenstva.
2. Dr.sc. Danijela Sokolić, docent Ekonomskoh fakulteta u Rijeci, članica
3. Dr.sc. Daniela Gračan, redovita profesorica Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, članica.

ZAHVALE

Uobičajena je opća percepcija da je doktorski rad djelo osobe koja ga koncipira, provodi istraživanja u njemu, piše njegov sadržaj i na kraju ga potpisuje kao njegov autor. To je ipak, samo djelomično točno.

Prije svega, samoj prigodi koju je autor dobio za izradu ovoga rada, prethodio je njegov, vrlo sadržajan život, u kojem je sudjelovao čitav niz podupiratelja i olakšavatelja zaslužnih za to; od pokojnog učitelja Milorada Kneževića, mladenačke obitelji do prof. emeritusa Borisa Vukonića. Također, i u vrijeme izrade samog rada, u kojem su se pred autorom pojavljivale brojne poteškoće, direktno i indirektno vezane za rad, involviran je bio veći broj osoba koje su svjesno, ili čak nesvjesno, pomogle njegovu uspješnom okončanju. Neki su odmah dali potporu u neizbježnim kritičnim početnim trenutcima, neki su pomogli dubljem promišljanju istraživačke teme i usmjerili njezin fokus, neki su pružili važnu logističku potporu itd.

Iako može biti uobičajeno u ovakvim prigodama, autor neće prezentirati listu svih zaslužnih. Jednostavno, hvala svim divnim ljudima koji su pomogli. Ipak, postoje izuzetci, odnosno najistaknutije osobe koje su odigrali ključne uloge u ovom ostvarenju.

Prije svega, hvala užoj obitelji koja je pokazala iznimno strpljenje i razumijevanje kao i podršku, jer su neizostavno bili hendikepirani smanjenim učinkom svojega važnog člana u borbi sa životnom svakodnevicom.

Hvala mentoricama: profesorici Zrinki Zadel i profesorici Lari Jelenc na stručnoj potpori, kao i na ljudskoj toplini i razumijevanju koju su pritom pokazale.

Također hvala dvojici istaknutih članova međunarodne znanstvene zajednice: Pietru Beritelliju (University of St. Gallen) i Rodolfu Baggiu (l'Università Bocconi di Milano) koji su mi u vrlo intenzivnoj e-mail korespondenciji i nekoliko skype razgovora pomogli objektivizirati problem i tehniku istraživanja što me bitno ohrabrilo u pristupu ovome radu.

SAŽETAK

Turistička destinacija je kompleksan sustav u kojem se isprepleću formalne i neformalne mreže međusobno povezanih dionika s različitom strukturnom i relacijskom pozicijom koja može diktirati utjecaj na njezine razvojne i upravljačke procese. Razumijevanje i uvid u destinacijske mrežne strukture može imati duboke implikacije za javne vlasti i destinacijski menadžment, u smislu adaptabilnog planiranja, upravljanja i nadzora. Destinacijske mreže su ovdje analizirane relacijskim pristupom odnosa moći i utjecaja njihovih aktera, s naglaskom na neformalna osobna povezivanja istaknutih pojedinaca, čiji konsenzusi mogu prethoditi važnim institucionalnim odlukama i odrediti ishode turističkih procesa. Dosadašnja istraživanja bavila su se uglavnom formalnim destinacijskim mrežama. Kvantitativna analiza neformalnih destinacijskih mreža istaknutih pojedinaca provedena je samo inicijalno na ograničenom skupnom uzorku nekoliko destinacija u Alpama, uz preporuku nužnosti metodološke nadogradnje i analize usporedo s formalnim mrežama i u drugim slučajevima. Slijedom toga činilo se važnim i svrhovitim provesti sveobuhvatnu i metodološki kombinatornu kvantitativnu i kvalitativnu analizu destinacijskih mreža u različitim kvalitativnim kontekstima – kontinentalnoj i primorskoj destinaciji u Hrvatskoj, u funkciji predispozicija njihova učinkovitog upravljanja. Metodom *referalnog lančanog upućivanja* putem anketnog upitnika identificirani su svi važni akteri destinacijskih mreža. U kvantitativnoj analizi prikupljenih podataka realizirana je originalna znanstvena i metodološka ideja mogućnosti predviđanja utjecajnosti aktera destinacijskih mreža; na osnovi njihove međusobno percipirane moći generirane prema četiri dimenzije (hijerarhijske pozicije, stručnosti, pozicije u procesu i imovine) i centralnosti pozicije na grafu društvene mreže, generirane frekvencijom njihovih međusobnih kontakata. Rezultati analize pokazali su da je utjecajnost aktera u obje promatrane destinacije veća u okviru neformalnih mreža u odnosu na formalne, a ukupno gledajući, veća je u primorskoj destinaciji. U neformalnoj domeni grupiranja aktera prema percipiranim dimenzijama moći, u kontinentalnoj destinaciji je, za njihovu utjecajnost, primarna moć hijerarhijske pozicije, dok je u primorskoj, primarna moć stručnosti. Disperzija moći i utjecaja unutar mreže, a time i autonomnost aktera, te aktivnija suradnja i otvorenost za inovativnosti, prisutnija je na strani primorske destinacije, čime se stvaraju uvjeti za implementaciju modela mrežnog i učinkovitog upravljanja turističkom destinacijom. Na osnovi provedenih intervjua pokazano je da su glavni motivi i okolnosti neformalnoga grupiranja aktera destinacijskih mreža, temeljeni na uključenosti i benefita u destinacijskim procesima i ogledaju se u prevenciji neželjenih posljedica formalnih odluka, dostupnosti javnim resursima i korisnim informacijama, te očuvanju trenutačne ekonomske pozicije. Najvažniji doprinos rada je u pronalaženju nove kombinacije seta tehnika i alata u analizi destinacijskih mreža na osnovi analize međusobnih percepcija dimenzija moći njihovih aktera i centralnosti njihove pozicije na grafu društvene mreže, uz

unaprjeđenje korištenja mješovite metodologije. Time se mogu steći predispozicije za nove institucionalne okvire i modele adaptabilnog i učinkovitog upravljanja turističkim destinacijama.
Ključne riječi: turistička destinacija, istaknuti pojedinci, analiza mreže, moć i utjecaj, centralnost, neformalne mreže

SUMMARY

The tourist destination is a complex system in which formal and informal networks are interconnected by mutually connected stakeholders with a different structural and relational position that can dictate the impact on its developmental and management processes. Understanding and insights into the destination network structure can have profound implications for public authorities and destination management in terms of adaptive planning, management and control. Destination networks are analyzed here by relational approaches to the power relations and influence of their actors, with emphasis on informal personal connections between salient individuals, whose consensus can precede important institutional decisions and determine the outcomes of tourism processes. Previous research has mainly focused on formal destination networks. Quantitative analysis of informal destination networks of salient individuals was conducted only initially on a limited set of samples of several destinations in the Alps, with the recommendation of the necessity of methodological upgrading and analysis alongside formal networks and in other cases. Consequently, it seemed important and useful to conduct a comprehensive and methodological combinatorial quantitative and qualitative analysis of destination networks in different qualitative contexts – the continental and coastal destination in Croatia, in function of the predispositions of their efficient management. Through the chain refferal method by questionnaire, all important target network actors were identified. In the quantitative analysis of the collected data, the original scientific and methodological idea of the possibility of two-way prediction of the influence of the of the destination network actors was realized; on the basis of their mutual perceived power generated by the four dimensions (hierarchical positions, knowledge, process positions and asset) and the centrality of the position on the social network graph, generated by the frequency of their mutual contacts. The results of the analysis have shown that the influence of actors in both observed destinations is higher within informal networks compared to formal, and overall, in coastal destination. In the informal domain of the grouping of actors, according to the perceived dimensions of power, the continental destination, for their influence is the primary power of the hierarchical position, while in the coastal, is the primary power of knowledge. The dispersion of power and influence within the network and thus the autonomy of the actors, as well as more active cooperation and openness to innovation, is more present on the side of the coastal destination, creating the conditions for the implementation of the model of network- and efficient tourist destination management. Based on the conducted interviews, it has been shown that the main motives and circumstances of the informal grouping of destination networks, are based on inclusive participation and benefit in destination processes and are reflected in the prevention of unwanted consequences of formal decisions, availability of public resources and useful information, and the protection of the current economic

position. The most important contribution of the work is to find a new combination of set of techniques and tools in the analysis of destination networks based on an analysis of mutual perceptions of the dimensions of the power of their actors and the centrality of their position on the social network graph, with the improvement of the use of mixed methodology. This will enable them to acquire predispositions for new institutional frameworks and models of adaptive and efficient management of tourist destinations.

Key words: tourist destination, salient individuals, network analysis, power and influence, centrality, informal networks

SADRŽAJ

1. UVOD ... 1

1.1 Preliminarni okvir za istraživanje ... 4

1.2 Istraživačka pitanja i hipoteze ... 5

1.3 Ciljevi istraživanja ... 11

1.4 Istraživački pristup u radu ... 11

1.5 Struktura rada ... 13

2. TURISTIČKA DESTINACIJA ... 15

2.1 Turistička destinacija – pojam, definicija i koncept ... 16

2.2 Konceptualni dualizam turističke destinacije ... 28

2.3 Prevladavanje dualizma u koncipiranju turističke destinacije – teorija akter-mreža ... 31

2.4 Industrijski distrikt i klaster ... 34

2.4.1 Industrijski distrikt ... 35

2.4.2 Industrijski klaster ... 38

2.4.3 Usporedba karakteristika industrijskog distrikta i industrijskog klastera ... 40

2.4.4 Podudarnosti modela turističke destinacije s industrijskim distriktom i klasterom ... 42

2.5 Turistička destinacija kao kompleksan adaptabilni sustav ... 46

2.6 Upravljanje turističkom destinacijom ... 50

2.6.1 Evolutivni slijed upravljanja turizmom u destinaciji ... 54

2.6.2 Suvremeni model mrežnog i učinkovitog upravljanja destinacijom ... 60

2.6.3 Upravljanje turističkom destinacijom u tranziciji ... 63

2.6.4 Organizacija upravljanja turizmom u destinaciji ... 66

3. MREŽNI PRISTUP MODELU TURISTIČKE DESTINACIJE ... 72

3.1 Neformalne mreže dionika u turističkoj destinaciji ... 72

3.2 Teorije mreže i grafa ... 74

3.3 Koncept mreže i mrežna analiza ... 78

3.4 Doprinos kombinirane analize mreže dionika u destinaciji 80
4. KONCEPTI MOĆI I UTJECAJNOSTI AKTERA U DESTINACIJSKIM MREŽAMA 82
4.1 Definicije i odnosi između koncepata moći i utjecajnosti 82
4.2 Percipirana moć aktera u mreži 87
4.3 Reputacija utjecajnosti u analizi društvene mreže 89
4.4 Utjecajnost kao kolektivna percepcija 90
4.5 Pozicioniranost kao indikator moći aktera u mreži 91
4.6 Mjere centralnosti kao indikatori moći aktera u mreži 92
4.7 Zaključak teorijskog okvira rada 97
5. METODOLOGIJA I DIZAJN ISTRAŽIVANJA 100
5.1 Uvod 100
5.2 Metodološka problematika istraživanja u turizmu 101
5.3 Istraživačke perspektive u radu: paradigma i filozofske pretpostavke 102
5.3.1 Paradigma istraživanja u radu 103
5.3.1.1 Paradigma mješovite metododologije 105
5.3.1.2 Pragmatizam kao istraživački pristup u radu 109
5.3.2 Ontološki pristup u istraživanju 111
5.3.3 Epistemološki pristup u istraživanju 111
5.3.4 Aksiološki pristup u istraživanju 112
5.4 Konceptualni model istraživanja 113
5.5 Eksplanatorni sekvencijalni dizajn istraživanja 116
5.6 Izbor uzorka istraživanja 117
5.7 Metodologija prikupljanja podataka 119
5.8 Kvantitativna analiza podataka 121
5.8.1 Korelacijski eksplanatorni dizajn u kvantitativnoj analizi podataka 122
5.8.2 Kvaliteta mjerenja i istraživanja u radu 123
5.8.2.1 Suprotstavljene teorije vezane za kvalitetu mjerenja u istraživanju 125

5.8.2.2 Pouzdanost mjerenja i njegovo testiranje 128
5.8.2.3 Valjanost mjerenja u istraživanju 129
5.8.2.4 Postupak kvantitativne analize podataka 135
5.8.3 Kvalitativna analiza podataka 139
5.9 Etika istraživanja 144
5.10 Zaključak metodologije i dizajna istraživanja 144
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 148
6.1 Promatrane destinacijske mreže – statički pokazatelji analize 149
6.2 Odnos između utjecaja i percipiranih dimenzija moći aktera neformalne destinacijske mreže 152
6.3 Odnos između percipirane moći aktera i njihove pozicije u okviru destinacijskih mreža 156
6.4 Predvidljivost utjecajnosti aktera destinacijske mreže 159
6.5 Sociokulturni, ekonomski i institucionalni kontekst istraživanih destinacija 166
6.6 Motivi i okolnosti kreiranja utjecaja aktera neformalnih destinacijskih mreža 167
6.7 Zaključak – sažetak rezultata istraživanja 171
7. DISKUSIJA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA 173
7.1 Topološke karakteristike promatranih destinacijskih mreža 174
7.2 Dominantne dimenzije moći u predviđanju utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža 179
7.3 *Reputacijska i pozicijska moć* kao prediktori utjecajnosti aktera u destinacijskim mrežama 183
7.4 Odgovori na istraživačka pitanja 185
7.5 Doprinos istraživanja 188
7.6 Pokazana ograničenja u provedbi istraživanja 192
7.7 Preporuke za buduća istraživanja 193
8. ZAKLJUČAK 195
POPIS LITERATURE 199
POPIS TABLICA 226
POPIS SLIKA 228
LONG ABSTRACT 230

PRILOG A: Informativni list etičkih objašnjenja u istraživanju 253

PRILOG B: Anketni upitnik korišten u istraživanju..... 254

PRILOG C: Pro – forma protokol provedbe intervjua 259

PRILOG D: Izlazne tablice rezultata analize centralnosti aktera destinacijskih mreža kreirane pomoću *Gephy* programa..... 260

PRILOG E: Socioekonomska obilježja profila istaknutih aktera neformalnih mreža u promatranim destinacijama 263

1. UVOD

Najsvježije izvješće (Annual report UNWTO, 2016) govori o porastu međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu za 4 %, do ukupno 1.235 milijuna u 2016. godini, što je za 46 milijuna više turista u odnosu na 2015. godinu. Godina 2016. sedma je uzastopna godina koja bilježi natprosječan rast međunarodnih dolazaka (od 4% ili više), računajući od postkrizne 2010. godine. Takav konstantan rast događa se unatoč brojnim društvenim nestabilnostima i krizama što intrigira široku društvenu javnost te posebno potiče turističku akademsku sferu za istraživanje danog fenomena.

U posljednjih nekoliko desetljeća u kojima se događalo intenzivnije istraživanje u turizmu, većina radova započinjala je s manje ili više obuhvatnom definicijom turizma, što inače nije uobičajeno u nekim drugim znanstvenim disciplinama (Vukonić, 2010). Parafrazirajući engleskog znanstvenika Middletona (2015) koji ističe da „upravljanje turizmom zahtijeva njegovo istraživanje i mjerenje koje nije moguće bez njegove adekvatne definicije“, može se dijelom naći opravdanje o nužnosti i korisnosti definiranja turizma i pojmova unutar njega. Od velikog broja definicija (Hunziker i Krapf, 1942; AIEST[1], 1954; 1981; Mathieson i Wall, 1982; McIntosh i Goeldner, 1990; Vukonić i Čavlek, 2001; Europska komisija, 2002; Vanhove, 2005; UNWTO, 1994; 2009) još uvijek nije u bitnome osporena ona izvorna koju su dali švicarski znanstvenici Hunziker i Krapf 1942. godine, koju je prihvatio AIEST (1954) i koja u prijevodu (Marković, 1967: 10) glasi:

> Turizam je skup odnosa i pojava koji proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s njime nije povezana nikakva njihova privredna djelatnost.

Naknadne definicije ne mogu se tretirati kao neistinite i nekorisne, no one su se oblikovale u skladu s osobnim stajalištem teoretičara (znanstvenoj vokaciji) promatranja pojave (s aspekta potražnje ili ponude) ili evolutivnom trenutku (Vukonić, 2010: 13-17). Svaka definicija nastojala je pridonijeti boljoj obuhvatnosti pojma. Međutim, slijedeći načela jasnoće i razumljivosti (Klaić, 1978: 265) te sažetosti i preciznosti (Anić, 2004: 277) u definiciji nekog pojma, postoji opasnost da se svakim dodatnim obrazloženjem ne opterećuje definiciju toliko da ju deformira u drugi pojmovni oblik (Vukonić, 2010: 16).

U uvodu ovoga rada navedene su definicije turizma dijelom kako bi se u njihovoj konceptualnoj varijanti, iz već navedenih razloga odagnalo osporavanje izvorne definicije koju su dali Hunziker i Krapf (1942) te naglasila potreba operativnih definiranja pojavnih oblika turizma kao preduvjeta njegova istraživanja i mjerenja (Middleton, 2015).

[1] Association Internationale d'experts Scientifiques du Tourisme (International Association of Scientific Experts in Tourism) – Međunarodna udruga znanstvenih eksperata u turizmu, osnovana 1951.

Evidentno je da se u navedenim definicijama koje su dominantno konceptualnog karaktera ne daju informacije o samoj operativnoj suštini pojavnih oblika turizma. Da bi se došlo do tih informacija najprije je potrebno operativno definirati sve sudionike/subjekte u pojavnom obliku turizma, a nakon toga istražiti i sve veze i odnose koji se grade među njima (Farrell i Twining-Ward, 2004; Vanhove, 2005; Pritchard i Morgan, 2007). Na to se mogu dodati i epistemološka pitanja prisutna unutar akademije turizma (što je relevantno znanje u turizmu i kako do njega doći) (Humberstone, 2004; Tribe, 2005; Pritchard i Morgan, 2007; Pernecky, 2010) te koje su najvažnije jedinice, akteri i okviri istraživanja da bi se do toga došlo (Ritchie i Crouch, 2003).

Prema mnogim autorima (Morgan i sur., 2002; Ritchie i Crouch, 2003; Pritchard i Morgan, 2007; Baggio, 2008; Beritelli, 2011), turistička destinacija je glavni oslonac i temelj turizma kao fenomena, pojavnosti i sustava uopće. Ona je stjecište u kojoj se interesno sučeljavaju najvažnije kategorije i akteri njegove pojavnosti. Razumijevanje turističke destinacije sa svom svojom kompleksnosti i dinamikom, može se slobodno reći, glavni je uvjet razumijevanja turizma uopće. Njezino centralno mjesto značenja u globalnom turizmu nazire se već od kraja 70-ih godina 20. stoljeća što je, uz ostalo, i potkrijepljeno tvrdnjom da se većina aspekata turizma događa u destinaciji (Leiper, 1979). Potpuna afirmacija fokusiranja na destinaciju u turizmu događa se početkom ovoga tisućljeća, što je vidljivo iz prijedloga Svjetske turističke organizacije (UNWTO) koja je predložila destinaciju kao *temeljnu jedinicu analize u turizmu* (WTO, 2002) i mišljenja da su se destinacije afirmirale kao najveći brendovi u turizmu (Morgan i sur., 2002). Još upečatljivije, u prilog tomu govore Ritchie i Crouch (2003):

> ...Iako su mnoge druge paradigme bile osnova istraživanja u turizmu, iz perspektive upravljanja, destinacija je temeljna jedinica na kojoj se zasnivaju sve ostale složene dimenzije turizma. ... ne odričući važnost i vrijednost ostalih aspekata turizma, fokusiranje na destinaciju nudi integriranu perspektivu ako se želi shvatiti i upravljati svim ostalim elementima koji određuju uspjeh turističke destinacije.

Jedna od glavnih odrednica konkurentnosti turističke destinacije je uravnotežen napredak svih njezinih sastavnica (Lozano i sur., 2005; Ritchie i Crouch, 2003; Vanhove, 2005), te koliko te sastavnice rade zajedno na produkciji turističkog proizvoda (Buultjens i sur., 2012) što uz integraciju resursa donosi maksimalni benefit i novu vrijednost (Saxena, 2005). Slijedom toga, moguće je ustvrditi da i sam turistički proizvod u destinaciji, sa strukturne točke gledišta, predstavlja vrijednosni niz elemenata (Bieger, 1998; Buhalis, 2000; Dwyer i sur., 2009), iza kojih stoje izravno ili posredno brojni uključeni dionici šire društvene strukture (mreže) koji su u njegovoj kreaciji prirodno upućeni jedni na druge (von Friedrichs Grangsjo, 2003). U tom smislu, logično je zaključiti da konzistentnost turističkog proizvoda počiva i na snazi destinacijskih mreža ili odnosa unutar društvenih struktura.

Nadovezujući na to tvrdnju da je konkurentska prednost destinacije temeljena dominantno na socijalno strukturiranim i reguliranim inovacijama – strukturnoj konkurentnosti (Makadok, 2003; Connelly, 2007; Cooper i sur., 2009) može se lako uočiti važnost fokusiranja istraživanja na aktere i njihove odnose unutar društvenih struktura destinacije. Važnost socijalnih aspekata u turizmu naglašavaju također Becher i Trowler (2001) te Tribe (2010) od kojih moć i politika predstavljaju važan okvir za epistemološke pristupe.

Dakle, turistička destinacija može se promatrati kao cjelina elemenata raznih vrsta, od kojih su mnogi povezani nekom vrstom odnosa (Baggio, 2008). Svi ti elementi i njihove međusobne veze čine kompleksan sustav koji kao okvir postaje glavna ideja i paradigma za razumijevanje različitih fenomena u sustavu turizma (McKercher, 1999; Faulkner, 2000; Farrell i Twining-Ward, 2004). Iako ne postoji jednoznačno usvojena definicija kompleksnosti, moguće je okvirno zaključiti da je sustav kompleksniji kada se njegova svojstva ne mogu izvesti kao jednostavna kompozicija onih koji opisuju njegove komponente (Pavard i Dugdale, 2000).

Prema *United Nations World Tourism Organization* (u daljnjem tekstu – UNWTO iz 2005.), istraživanje turizma bitno je upravljano prema interesima i programima mnogih interesnih dionika. Nadalje, prema UNWTO-u, turistička industrija je sustav interesnih skupina koji uključuje širok izbor aktera: lokalnu zajednicu, lokalne vlasti, destinacijske menadžment organizacije, civilna društva i nevladine aktiviste, privatni sektor i ostale turizmu relevantne i interaktivne djelatnosti (prijevoz, trgovina, zabava, poljoprivreda itd.), medije, znanstvenu zajednicu i konzultante, nacionalna turistička tijela, vladu, međunarodne razvojne agencije i međunarodne organizacije. Neizbježno je da toliko zainteresiranih strana, imaju interese koji se uvijek ne moraju podudarati. Sam angažman dionika u upravljanju destinacijom rijetko je partnerstvo jednakih, već uvjete suradnje često postavljaju moćniji i utjecajniji dionici (Greenwood, 2007). Dakle, vrlo važno pitanje u svemu je topološka slika dionika destinacijskih mreža (struktura, pozicioniranje, ponašanje, utjecajnosti, dominacija i sl.).

Stoga, temeljni problem u istraživanju turističke destinacije i njezina upravljanja treba biti identifikacija svih bitnih involviranih aktera (*stakeholdera*) i njihovih atributa (istaknutosti, centralnosti, moći i utjecajnosti) te frekvencije i karaktera njihovih međusobnih veza (dominacije, podređenosti) u oblikovanju društvenih struktura (Bodega i sur., 2004; Baggio, 2008) kako bi se stekle adekvatne reference za javne politike u turizmu (Pforr, 2006; Wang i Fesenmaier 2007; Tribe, 2008). Uz to, važno je sve to promatrati i analizirati u danom kvalitativnom kontekstu (Beritelli, 2011).

1.1 Preliminarni okvir za istraživanje

S obzirom na kombinaciju istraživačkog pristupa u ovome radu, važno je istaknuti da je kao predmet istraživanja uzet tzv. složeni tip (engl. *community type*)[2] turističke destinacije koji je ujedno i najzastupljeniji i koji karakterizira naglašeno sučeljavanje institucija javnog i privatnog sektora te brojnih drugih uključenih interesnih dionika (engl. *stakeholder*) s često suprotstavljenim interesima.

Osim razdvajanja subjekata na relaciji javno – privatno, može se činiti još intrigantnijim njihova diferencijacija što se tiče karaktera njihovih međusobnih veza i odnosa, već prema tome uspostavljaju li se te veze na institucionalnoj (službenoj), odnosno formalnoj osnovi ili na temelju osobnih i privatnih relacija (prijateljstva, rodbinstva, susjedstva i raznih oblika homofilije) što predstavlja neformalnu osnovu njihova povezivanja. Analogno tomu formiraju se i istoimene mreže koje nisu jasno diferencirane jedna od druge u smislu liste aktera (pojedinaca) koji ih čine (vrlo često dijele iste aktere), već samo po atributima njihovih odnosa unutar tih mreža. Tako npr. menadžer neke turističke tvrtke može u njezinu zastupanju kao institucije predstavljati aktera formalne (institucionalne mreže), dok istodobno, ako postoji interes i prigoda, participira u neformalnoj mreži putem svojih privatnih veza kojima ostvaruje utjecaj na destinacijske procese. Zbog toga nije teško pretpostaviti da spomenuta dva tipa relacija mogu biti međusobno uvjetovana odnosno uzročno-posljedična u oba smjera. No u slučaju oba tipa mreže, glavni subjekti su pojedinci. Slijedom navedenog čini se nužnim analizirati istaknute pojedince koji predstavljaju najvažnije i najutjecajnije elemente destinacijske zajednice, kako bi se mogle opisati i razumjeti relacijske strukture (Bodega i sur., 2004), formuliranje politike (Pforr, 2006) ili proces brendiranja destinacije (Marzano i Scott, 2009).

Dakle, elite istaknutih pojedinaca imaju strukturnu i funkcionalnu ulogu u kreiranju kompleksnog sustava kao što je turistička destinacija. Te *strateške elite* su u stanju postići konsenzus u ključnim pitanjima koja utječu na njihovu zajednicu (Parsons, 1963). Analiza elita i njihove moći nalazi glavnu znanstvenu primjenu u studijama o moći zajednice (engl. *community power studies*) (Hunter, 1953). Strukturno-funkcionalna perspektiva primijenjena u studiji moći zajednice (Hunter, 1953; Drewe, 1967; Laumann i Pappi, 1976; Knoke, 1983) omogućuje analizu mehanizama djelovanja koji se temelje na odnosima između utjecajnih pojedinaca (Beritelli, 2011).

Dosadašnja istraživanja u smislu destinacijskog upravljanja nastojala su odgonetnuti koja pravila, norme i prakse dominiraju unutar destinacijske zajednice kako bi se razumjele predispozicije za njezino bolje i učinkovitije upravljanje u svim domenama (procesima planiranja, implementacije i kontrole).

[2] Pod pojmom *složeni tip turističke destinacije* podrazumijeva se fragmentirani i horizontalno postavljen tip s brojnim različitim interesnim dionicima koji nisu povezani na korporativnoj (vertikalnoj) osnovi.

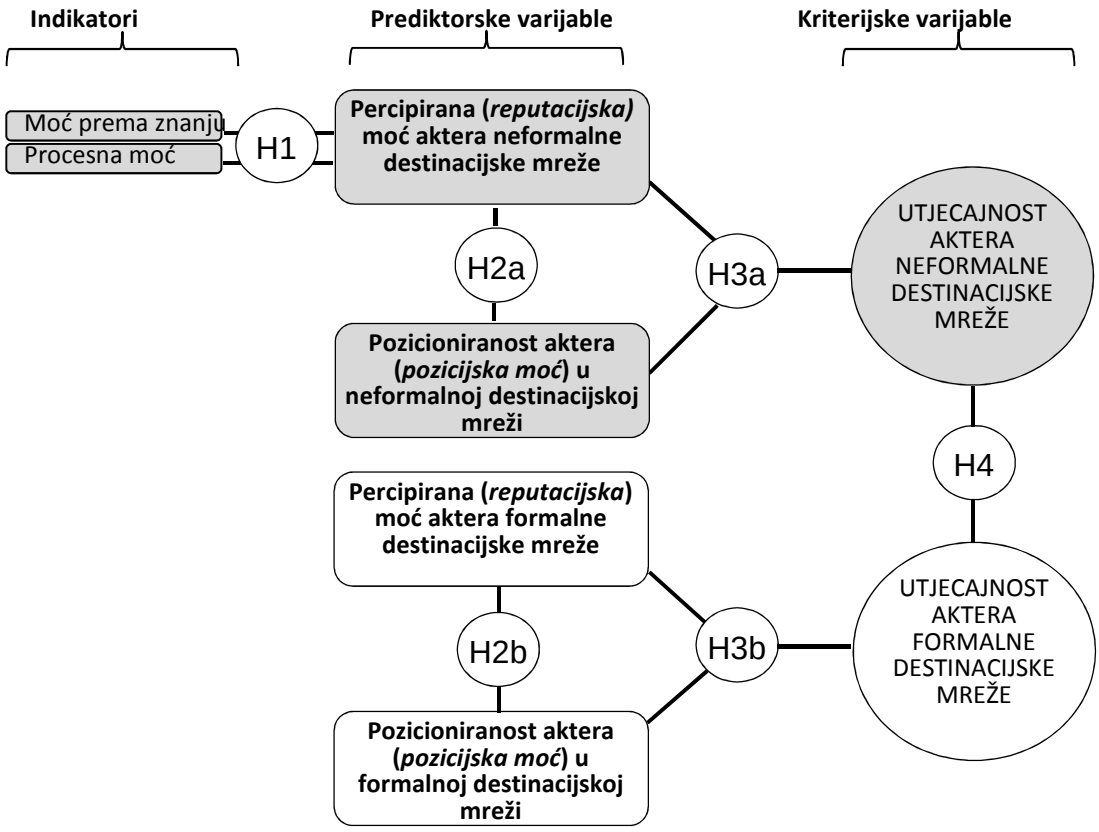
U takvoj složenoj konstelaciji odnosa, pitanje suradnje i međusobnih utjecaja od ključne je važnosti za funkcioniranje takvog sustava. Stoga se analizom višestrukih prikrivenih odnosa unutar tzv. *strukturnih elita* istaknutih pojedinaca involviranih u odgovarajući kvalitativni kontekst mogu razumjeti predispozicije i temelji donošenja odluka i događanja uopće u okviru destinacijske zajednice (Beritelli, 2011).

Polazeći od navedenog, ovaj rad je usvojio obuhvatna teorijska polazišta koja aspektiraju karakter turističke destinacije i društvenih struktura u njoj, a izvedena su iz nekoliko relevantnih koncepata: turistička destinacija kao industrijski distrikt i klaster, turistička destinacija kao kompleksan sustav društvenih mreža, empirijski predstavljenih na grafu društvenih mreža u kojima dominiraju *moć* i *utjecaj* kao najvažnije kategorije.

1.2 Istraživačka pitanja i hipoteze

U ovom odjeljku sažeto je prezentirana problematika istraživanja u ovome radu i s njom povezana najbitnija literatura, koja je bila odlučujuća u postavljanju adekvatnih istraživačkih pitanja. Usporedo s postavljenim istraživačkim pitanjima postavljene su i hipoteze, s obzirom na to da istraživačka logika povezuje jedno s drugim, posebno kada je riječ o kvantitativnom pristupu. Radi bolje preglednosti postavljenih hipoteza u istraživačkom konceptu ovoga rada i njihove projiciranosti na pojedine konstrukte (varijable) na slici 1.1 je njihov prikaz.

Slika 1.1 Dijagram rasporeda hipoteza u konceptu istraživanja u radu



Izvor: Autor rada, 2017.

Kako je navedeno u prethodnom odjeljku, turistička destinacija je vrlo složen i fragmentiran sustav koji čine brojni interesni dionici, organizacije javnog i privatnog sektora te istaknuti pojedinci zasebno ili kao središnji subjekti u organizacijama čija uloga i u jednom i u drugom slučaju može biti odlučujuća u vezi s mnogim pitanjima. Međutim, ključni problem je činjenica da se istaknuti pojedinci nerijetko grupiraju na neformalnoj i često prikrivenoj osnovi radi efektuiranja utjecaja i interesa unutar određene organizacije, u ovom slučaju turističke destinacije (Zehrer i Reich, 2010; Zehrer i sur., 2014; Gomezelj Omerzel i Bratkovič Kregar, 2016).

Stoga se čini prijeko potrebnim istražiti i utvrditi stvarnu strukturu dionika turističke destinacije da bi se ona naknadno mogla topološki analizirati. Iz navedenog proizlazi prvo i temeljno istraživačko pitanje:

IP1: Koja je stvarna (sveobuhvatna) struktura dionika promatranih destinacijskih mreža i njihove topološke karakteristike?

Moć, kao društveno oblikovan konstrukt, pomaže identificirati poluge za učinkovito donošenje odluka i planiranje, te pojavu kolaborativnih procesa u okviru neke organizacije (Jamal i Getz, 1994; Timothy, 1998; Wang i Fesenmaier 2007; Wang i Krakover, 2008). Drugi autori ističu moć kao institucionalnu imovinu koja utječe na stavove i akcije interesnih dionika (Reed, 1997; Ryan, 2002) te raspravljaju percepciju moći kao kulturalne posebnosti (Timothy, 1998). Bitna odrednica istaknutosti je moć interesnih skupina, koncipirana kao stupanj utjecaja interesnih dionika koji su u stanju osigurati suradnju (Hall, 2008). Izvor takvog utjecaja proizlazi iz sposobnosti dionika za kontrolu međuzavisnosti u suradnji s drugim dionicima (Davenport i Leitch, 2005). Iz navedenog je logično zaključiti da su moć i utjecajnost nerazdvojive (često zamjenske) kategorije (konstrukti) s napomenom da *moć* predstavlja potencijal i sposobnost za izvršenje utjecaja nekog entiteta (aktera) u odnosu na drugi (Casinelli, 1966; Wilmot i Hocker, 2010; Mitchell, 2010; Hedges, 2011).

Utjecaj neformalno umreženih istaknutih pojedinaca zasniva se na specifičnim dimenzijama moći kao što su: moć temeljena na hijerarhiji, stručnosti, specifičnoj poziciji u procesu (društvenom i ekonomskom) i imovini, te perceptivnim vrijednostima koje usvajaju jedni prema drugima (Beritelli i Laesser, 2011). Međutim, dimenzije koje utječu na oblike i aspekte moći te kako je percipiraju pojedinci i interesne skupine, još je uvijek nedovoljno istraženo područje, pogotovo u različitim kvalitativnim kontekstima. Tek su nedavne studije počele raspravljati o konceptu moći na više diferencirani način (Pforr, 2006; Marzano i Scott, 2009; Beritelli, 2011). Stoga se ovim radom, među ostalim, dodatno želi istražiti geneza (indikatori) moći i utjecajnosti dionika neformalnih destinacijskih mreža na osnovi njezinih navedenih dimenzija u specifičnom kvalitativnom kontekstu, odnosno različitim destinacijama, kako bi se mogla unaprijed predvidjeti. Time se mogu prevenirati konflikti među destinacijskim dionicima i steći važne pretpostavke adaptabilnog upravljanja destinacijom (Dredge i sur., 2011). Slijedom navedenog čini se opravdanim postaviti sljedeće istraživačko pitanje (IP2):

> *IP2: Koje dimenzije moći dominantno afektiraju snagu utjecaja aktera neformalne mreže u destinaciji?*

Poseban doprinos dao je Beritelli (2011) u istraživanju utjecajnosti aktera neformalne destinacijske mreže proizašle iz njihove međusobno percipirane moći izražene kroz njezine četiri dimenzije/varijable: (1) hijerarhijska moć, (2) moć temeljena na znanju i stručnosti, (3) moć na temelju specifične pozicije u nekom procesu i (4) moć temeljena na imovini/novcu. Rezultati njegovih istraživanja govore da (2) i (3) dimenzije dominantnije participiraju utjecaj aktera neformalnih mreža u destinaciji.

Prema istom autoru, riječ je o inicijalnom istraživanju koje traži potvrdu u nekom drugom slučaju (uzorku), odnosno drugom kvalitativnom kontekstu. Prema navedenom, kreirana je sljedeća hipoteza.

H1 – *Moć temeljena na znanju i moć temeljena na specifičnoj poziciji u procesu kao dimenzije moći dominantnije participiraju utjecaj aktera neformalnih mreža u turističkoj destinaciji u odnosu na druge dvije dimenzije – hijerarhijska moć i moć temeljena na imovini.*

H1 oslanja se na tezu prof. Beritellija (2011), nastalu na slučaju istraživanja alpskih destinacija u Švicarskoj i svrha ju je ovdje testirati u drukčijem kvalitativnom kontekstu (hrvatskih destinacija). Praktični smisao ove hipoteze je moguća revizija kriterija mapiranja dionika u procesima destinacijskog upravljanja kod nas, koji su u smislu njihove utjecajnosti i važnosti dominantno zasnovani na ekonomskoj (imovinskoj), a manje na stručnoj (znanju) dimenziji.

S obzirom na činjenicu da jednostrano mjerenje i usporedba nije dovoljno samo po sebi da bi se odredila važnosti ili relevantnost mrežnih elemenata/aktera (da Fontoura Costa i sur., 2007; Bianconi i sur., 2009), bilo sa statičkog ili dinamičnog gledišta (Wasserman i Faust, 1994), proizašli se brojni prijedlozi kombinacije višestrukih mjerenja kako bi se uzele u obzir različite aspekte važnosti/ utjecajnosti aktera u mreži/sustavu (Cooper i sur., 2009; Baggio, 2014).

Predispozicije kontrole i utjecaja na ishode suradnje u upravljačkom procesu uvjetovani su pretpostavkom da su neki akteri u mreži više uključeni od drugih, odnosno da u njoj postoji jezgra i periferija (Nordin i Svensson, 2007). Slijedom toga čini se važnim provesti i kvantitativnu analizu destinacijskih mreža kako bi se identificirale topološke pozicije i važnost istaknutih aktera (jezgri) u mreži kroz mjerenja centralnosti i klasterizacije (Baggio, 2008). U skladu s tim nameće se sljedeće istraživačko pitanja (IP3):

IP3: Postoji li korelacija između percipirane moći aktera i njihove pozicije u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže?

U literaturi postoji istražena jasna veza između centralnosti pozicije aktera i njihove moći (utjecajnosti) u društvenoj mreži (Hubbell, 1965; Hoede, 1978; Katz i Shapiro, 1985; Bonacich, 1987; Freeman, 2004; Hanneman i Riddle, 2005). Iz priloženog je vidljivo da se moć utjecajnosti aktera u mreži uz nominiranu percepciju od drugih aktera derivira i iz njihove pozicioniranosti u njoj. Potvrdu toga može se dobiti korelacijom između percipirane moći i pozicioniranosti aktera u neformalnoj i formalnoj destinacijskoj mreži izraženo kroz sljedeće dvije hipoteze:

H2a – Percipirana moć aktera neformalne mreže korelirana je s njihovom pozicioniranosti u okviru iste mreže u upravljanju turističkom destinacijom.

H2b – Percipirana moć aktera formalne mreže korelirana je s njihovom pozicioniranosti u okviru iste mreže u upravljanju turističkom destinacijom.

H2a i H2b nužne su za dokazivanje da percipirana moć aktera ima svoju potvrdu u vlastitom izvršenju što je vidljivo kroz pozicioniranost (centralnost) aktera u mreži (Bonacich, 1987) na osnovi čega je izvedena i utjecajnost kao kategorija i polazište usporedbe (Hipoteza – H3).

Na osnovi korelacija proizašlih iz hipoteza H2a i H2b i zadovoljenjem uvjeta nužnosti provedbe višestrukih mjerenja za dobivanje različitih aspekata utjecajnosti aktera u mreži (Cooper i sur., 2009; Baggio, 2014) pokazatelji mogu u konačnici skupno korelirati s njihovom ukupnom utjecajnosti. Istraživačko pitanje (IP4) u tom slučaju glasi:

IP4: Postoji li korelacija između percipirane moći i pozicije na jednoj strani s utjecajnosti aktera u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže?

Navedeno pitanje može biti potvrđeno kroz sljedeće dvije hipoteze:

H3a – Percipirana moć i pozicioniranost aktera korelirana je s utjecajem aktera u okviru neformalne destinacijske mreže.

H3b – *Percipirana moć i pozicioniranost aktera korelirana je s utjecajem aktera u okviru formalne destinacijske mreže.*

Utjecajnost, odnosno moć nekog entiteta (aktera) kao njezin glavni potencijal relacijska je kategorija koja nema apsolutni izraz već se mjeri kroz usporedbu (relaciju) s drugim entitetom u okviru šire organizacijske cjeline koju dijele (Dahl, 1957; Sharma, 1996), u ovom slučaju turističke destinacije. Navedene opservacije kao i korelacije proizašle iz hipoteza H3a i H3b, uvjet su za postavljanje istraživačkog pitanja (IP5):

IP5: Postoji li razlika u razini utjecajnosti neformalnih mreža istaknutih pojedinaca u odnosu na formalne (ugovorne i institucionalne) mreže dionika?

Potvrdu toga može dati završna hipoteza:

H4 – Utjecajnost aktera neformalnih mreža veća je od utjecajnosti aktera formalnih mreža u upravljanju turističkom destinacijom.

H4 ima znanstvenu svrhu u činjenici da je utjecajnost, odnosno moć nekog entiteta kao njezin glavni potencijal relacijska kategorija koja nema apsolutni izraz već se mjeri kroz usporedbu (relaciju s drugim entitetom u okviru šire organizacijske cjeline koju dijele) (Dahl, 1963; Sharma, 1996.), u ovom slučaju turističke destinacije. H4 se temelji i izvodi iz prve dvije hipoteze. U praktičnom smislu temelji se na upitnosti i svrhovitosti trenutačne prakse u mapiranju važnosti dionika u upravljanju turističkom destinacijom i kreiranju njezina institucionalnog okvira koji se zasniva samo na formalnim (institucionalnim) organizacijama u mreži.

Nakon dobivenih kvantitativnih rezultata istraživanja destinacijskih mreža i odgovora na postavljene hipoteze, prema preporuci znanstvene prakse (Creswell, 2006; Edwards, 2010; Fisher, 2011), ovaj je rad usvojio i pristup dodatnoga kvalitativnog istraživanja koje bi komparativnom analizom istraživanih slučajeva (destinacija) interpretiralo nalaze kvantitativne analize. Kvalitativno istraživanje mreže dionika u destinaciji do sada je nekoliko puta bilo u literaturi, od kojih se za ovaj rad mogu izdvojiti posebno relevantne teme: motivacija participiranja dionika u destinacijskom upravljanju (d'Angella i sur., 2010), okolnosti uključenosti dionika u destinacijske mreže (Quinlan i sur., 2013). Međutim, u spomenutoj literaturi istraživanja se nisu posebno fokusirala na neformalno (izvaninstitucionalno) povezivanje destinacijskih dionika, odnosno okolnosti i motive njihova povezivanja (umrežavanja) u svrhu efektuiranja njihova utjecaja na destinacijske procese. Ovaj rad, među ostalim, nastoji istražiti spomenuta pitanja kvalitativnom analizom (dubinski polustrukturirani intervju) najistaknutijih pojedinaca neformalnih destinacijskih mreža na izabranim uzorcima na temelju rezultata provedene kvantitativne analize.

U tu svrhu postavljeno je zadnje istraživačko pitanje (IP6) koje glasi:

> *IP6: Koji su glavni motivi i okolnosti izvaninstitucionalnog grupiranja istaknutih pojedinaca u svrhu efektuiranja utjecaja u destinacijskom menadžmentu?*

Odgovorom na postavljeno istraživačko pitanje, osim potvrde i interpretacije rezultata kvantitativnog istraživanja u ovome radu, na površinu mogu izaći neke nove zanimljive pojedinosti i činjenice koje mogu biti podloga i preporuka za buduća istraživanja.

1.3 Ciljevi istraživanja

Svrha ovoga rada je na konkretnim slučajevima proniknuti dublje u relacije unutar društvenih struktura turističke destinacije na razini formalnih i neformalnih grupiranja (umrežavanja) u funkciji utjecajnosti na najvažnije procese, oblikujući ključno polazište za donošenje odluka, institucionalno restrukturiranje i adaptabilno upravljanje destinacijom. S obzirom na to, moguće je istaknuti sljedeće pojedinačne ciljeve:

1. Identificirati sve važne aktere (interesne dionike) i njihove topološke pozicije u destinacijskoj mreži u funkciji potencijala njihove moći i utjecajnosti, sistematizirajući njihovo grupiranje na formalnoj i neformalnoj razini.

2. Istražiti dominantne percipirane dimenzije moći koje generiraju utjecajnost aktera neformalnih destinacijskih mreža istaknutih pojedinaca u destinacijskom upravljanju.

3. Istražiti genezu utjecajnosti aktera destinacijskih mreža na osnovi njihove percipirane moći i centralnosti pozicije te usporediti snagu njihova utjecaja u okviru formalnih i neformalnih umrežavanja na upravljanje u turističkoj destinaciji.

4. Istražiti specifične faktore, motive i okolnosti koji afektiraju povezivanje i utjecajnost aktera neformalnih mreža u destinacijskom upravljanju.

5. Dodatno proširiti metodologiju istraživanja i analize mreža u turističkoj destinaciji u odnosu na dosadašnja istraživanja.

6. Unaprijediti analitički pristup u operativnom upravljanju turističkom destinacijom uključivanjem faktora utjecaja neformalnih mreža istaknutih pojedinaca za definiciju predispozicija i alata u funkciji adaptabilnog upravljanja.

Na osnovi navedenih ciljeva, moguće je uočiti da su orijentirani u dva osnovna smjera: znanstveni, u kojem su sukcesivno postavljeni i uvjetovani jedan prema drugom, i praktični, u kojem se nastoji pomoći učinkovitijem upravljanju u turističkoj destinaciji.

1.4 Istraživački pristup u radu

Istraživanje u ovome radu bavi se primarno utjecajnosti u odnosima unutar društvenih struktura u kontekstu turističke destinacije, kroz njihovo sistematiziranje na formalnoj i neformalnoj osnovi da bi se na kraju fokusiralo na istaknute pojedince neformalne mreže koji predstavljaju najvažnije i najutjecajnije elemente destinacijske zajednice (Bodega i sur., 2004, Pforr, 2006; Marzano i Scott, 2009).

Ovdje su destinacijske strukture definirane kao kombinacija komponenti društvenog sustava i načina njihova povezivanja, što se u bitnomu poklapa s definicijom strukture u literaturi društvenih znanosti (Giddens, 1990; Wellman, 1988; 2002.). Pod pojmom destinacijske društvene strukture podrazumijevaju se interesni dionici (organizacije, grupe i pojedinci) koji su u bilo kojoj mjeri i na bilo koji način tangirani turističkim aktivnostima u njoj, kao i karakter njihovih međusobnih veza.

Budući da se *mrežni pristup* istraživanja pokazao korisnim kako u političkim tako i u strateškim turističkim pitanjima (Scott i sur., 2008), kao i u predlaganju rješenja praktičnih problema (Shih, 2006) u turizmu kao *mrežnom biznisu* (Baggio, 2008), ovaj rad je također, među ostalim, primijenio isti pristup. Pretpostavka utjecajnosti pojedinih aktera (dionika) destinacijske mreže uzeta je kao polazište njihova mapiranja u funkciji adaptabilnog upravljanja destinacijom.

Konstrukt utjecajnosti teško je direktno i apsolutno izmjeriti. Potrebno je relacijski provesti usporedbu u okviru jednog s onim u drugom entitetu unutar iste društvene strukture ili sustava, i neodvojivo je vezan za konstrukt moći kao njegov potencijal (Dahl, 1963; Sharma, 1996). To je diktiralo obuhvatniji pristup u kojem su polazišta utjecajnosti i moći derivirana s jedne strane analizom društvene mreže i moći proizašle iz pozicije aktera u njoj (Bonacich, 1987) i s druge strane njihove međusobne percepcije moći (Beritelli, 2011). Kombinacija ovih dvaju pristupa, *mrežnog* i *kognitivnog*, prvi put je primijenjena u ovome radu u istraživanju društvene utjecajnosti unutar turističke destinacije (detaljnije je opisano u petom poglavlju – Metodologija istraživanja). Uz to, u radu je primijenjen i kombinirani metodološki pristup s naglašenom triangulacijom istraživanja u svim fazama (vidi poglavlje pet).

Kao predmet istraživanja uzete su dvije destinacije (uzorka) – jedna primorska i jedna kontinentalna destinacija kako bi se zadovoljili zahtjevi eksterne validnosti (Eisenhardt, 1989) i interpretacija u odnosu na specifičan kvalitativni kontekst. Usvajajući kriterije za odabir uzorka, izabrane su manje destinacije kako bi se lakše prikupilo podatke, ali i ipak dovoljno velike za dobivanje statistički značajnih rezultata uz pretpostavku nekih zajedničkih karakteristika u veličini i namjeni, ali s institucionalnim i kontekstualnim razlikama. Odgovarajući kontrastni elementi mogu poslužiti za nadogradnju postojeće ili eventualni razvoj nove teorije (Yin, 2003; Eisenhardt i Graebner, 2007).

Teorijski okvir i pristup za istraživanje u ovome radu temelji se na razmatranju sljedećih područja:

1. Turistička destinacija – struktura, koncept i upravljanje – važno je područje za razumijevanje kvalitativnog konteksta u kojem se promatrani fenomen izučava, konkretnije razumijevanje društvene strukture kao podloge koncepta upravljanja destinacijom. Posebno je važno razmatranje i razumijevanje koncepta destinacije iz perspektive industrijskog distrikta i klastera,

njezina karaktera u društvenoj tranziciji te evolucije u tzv. *model destinacijskog učinkovitog upravljanja*[3] (engl. *destination governance*) koji karakterizira mrežni pristup u upravljanju.

2. Mrežna teorija i teorija grafa – važan je za empirijski pristup istraživanja te za razumijevanje zakonitosti društvenih odnosa i procesa reprezentiranih čvorovima kao akterima društvene mreže i vezama među čvorovima kao odnosima među akterima, odnosno razumijevanje njihove topološke pozicije (centralnosti) u mreži.
3. Koncepti moći i utjecajnosti – razmatra se odnos između utjecajnosti kao glavnog konstrukta i moći kao njegova potencijala i polazišta za indirektno mjerenje.

Navedena tri teorijska područja u ovome su radu glavna uporišta i ishodišta postavljenih hipoteza testiranih adekvatnim kvantitativnim analizama prezentiranim u poglavlju šest ovoga rada.

1.5 Struktura rada

Ovaj rad slijedi relativno standardan format doktorske teze u kojoj su poglavlja sukcesivno formirana prema sljedećem redoslijedu. U poglavljima dva, tri i četiri predstavljena je teorijska osnova (pozadina) rada koja se sastoji od relevantnih pojmovnih definiranja, koncepata kao i dosadašnjih istraživanja i generiranih teorija relevantnih za promatrani fenomen upravljanja turističkom destinacijom. Treba napomenuti da je pregled relevantne literature uklopljen i tematski sinkroniziran s aktualnom razradom pojedinoga teorijskog područja. To bi trebalo omogućiti lakše praćenje utemeljenosti pojedinih teorijskih cjelina u prezentiranoj literaturi.

Poglavlje dva razrađuje definiciju i koncept turističke destinacije, odnosno njezina funkcioniranja prema modelima industrijskog distrikta i klastera u kojima je također afirmiran mrežni pristup i politika. U istom poglavlju predstavljen je tranzicijski i evolutivni kontekst u smislu prelaska na suvremeni model *destinacijskoga učinkovitog upravljanja*. Predispozicije za to mogu biti, između ostalog, procijenjene upravo istraživanjem fenomena utjecanosti destinacijskih aktera kao što je slučaj u ovom radu.

U poglavlju tri predstavljena je *znanost o mreži* koja s teorijama mreže i grafa kao njezina matematičkog i prezentacijskog izraza predstavlja podlogu kvantitativne analize destinacijske mreže, odnosno uvid u topologiju njezinih dionika. Razrađeni su izračuni pokazatelja *centralnosti pozicije* dionika (aktera) u mreži koji se dovode u vezu s njihovom moći, odnosno utjecajnosti na najvažnije procese destinacijskog upravljanja.

[3] Izraz d*estinacijsko učinkovito upravljanje* koje će se rabiti u daljnjem tekstu je usvojen prijevod engl. pojma *destination governance* Za taj izraz još ne postoji konsenzus o službenom prijevodu na hrvatski. Rriječ je o tipu i evolutivnoj fazi destinacijskog upravljanja koja se u tekstu pobliže objašnjava.

Poglavlje četiri teorijski razmatra najvažnije kategorije koje se tiču relacija unutar društvenih struktura, a to su *moć* i *utjecaj*. Razmatrana je njihova povratna sprega te mogućnost u kojoj bi pojedine dimenzije moći na kognitivnoj (perceptivnoj) osnovi mogle korelirati s utjecajnosti aktera u destinacijskoj mreži. Time se zaokružuje teorijska osnova u kojoj je razmotrena mogućnost da se utjecajnost aktera u mreži paralelno izvodi iz dva izvora: njihove međusobno percipirane moći (reputacije) i pozicije u mreži predstavljene matematičkim grafom.

Poglavlje pet posvećeno je metodološkom pristupu primijenjenom u ovome radu. Ova cjelina je relativno opširnija te počinje sa širim aspektom problematike i pristupa istraživanja u turizmu, na koju je oslonjena određena istraživačka paradigma, a koja diktira epistemološke i metodološke pristupe. Ovakva šira razrada trebala bi poslužiti opravdanju i utemeljenosti primijenjenih metoda u specifičnim zahtjevima obuhvatnosti istraživanja u turizmu, koji u znanstvenom smislu predstavlja mlado, ali vrlo kompleksno područje. U istom poglavlju izložen je dizajn i koncept istraživanja te pristupi u ispitivanju kvalitete istraživanja. Provedena je i evaluacija kompletiranosti prikupljenih nalaza te ocjena statističke pouzdanosti i snage kvantitativnih pokazatelja.

Poglavlje šest iznosi rezultate istraživanja. Obuhvaća opću strukturnu i kvalitativnu karakterizaciju promatranih slučajeva istraživanja (destinacija) te nalaze kvantitativne analize destinacijskih mreža uz iscrpni topološki prikaz svih najvažnijih dionika (aktera) u njima. Nakon toga prezentirani su i rezultati kvalitativne analize na selektiranom uzorku istraživanja.

Poglavlje sedam sadrži diskusiju i interpretaciju nalaza istraživanja. Prvo, kroz sociokulturni i ekonomski okvir, a zatim kroz karakteristike i topologije destinacijskih mreža, ponajprije kroz ocjenu suradnje njihovih dionika. Budući da je u radu naglasak na neformalnim mrežama pojedinaca, predstavljena je interpretacija njihova kvalitativnog istraživanja u odnosu na kvantitativne nalaze. Poglavlje završava odgovorima na istraživačka pitanja i hipoteze.

Rad završava sa zaključnim poglavljem (poglavlje osam) koje sadrži sažetak najvažnijih zaključaka proizašlih iz rezultata istraživanja u ovome radu te glavni doprinos koji je postignut na znanstvenoj i praktičnoj razini. Uz to su iznesene i preporuke za buduća istraživanja koje se referiraju na rezultate i ograničenja predmetnog istraživanja.

2. TURISTIČKA DESTINACIJA

Jedna od najčešće korištenih riječi i izraza u području turizma je destinacija – koristi se u planiranju i razvoju, marketingu te u generalnom istraživanju. Spominje se u turističkim vodičima, brošurama, naslovnicama i, dakako, u svim tekstovima i člancima o turizmu. Stoga je očigledno da je riječ o pojmu i kategoriji koja zauzima središnje mjesto interesa u turizmu i može uključivati više aspekata. Ne postoji jedinstveni sadržaj i kontekst te riječi, već njezino značenje ovisi o svrsi kojom se definira, komunicira ili analizira turizam. Uzevši u obzir geografsku perspektivu mogu se uočiti bitne razlike: pojam destinacije se pojavljuje u različitim dimenzijama i regionalnim razinama.

U klasičnoj ekonomskoj teoriji tržišni sektor je definiran potražnjom i ponudom, te čimbenicima koji pokreću i utječu na njihov odnos i ponašanje. U turističkom sustavu te osnovne komponente identificirane su i zastupljene u potencijalnim ili stvarnim posjetiteljima (potražnja) i njihovoj destinaciji (ponuda), koja je cilj njihova putovanja (Cooper i sur., 2005; Gunn i Var, 2002). Evidentni rast ekonomskih učinaka od turističke djelatnosti značajno je privukao pozornost istraživača i praktičara da se studioznije počnu baviti dionicima i resursima koji generiraju te rezultate. Budući da je destinacija glavni cilj turista, neosporno je prepoznata kao važan razlog (*raison d'être*) za putovanje i turizam uopće (Cooper i sur., 2005: 77). Međutim, ovaj koncept je postao središte zanimanja u turizmu tek u posljednjih nekoliko desetljeća.

Zahvaljujući razvoju općega gospodarskog, društvenog i tehnološkog okruženja u svijetu radikalno je promijenjeno gledanje prema *odlasku iz uobičajenog mjesta stanovanja*. Informacijska revolucija, jeftiniji troškovi putovanja i smještaja, više raspoloživog slobodnog vremena i težnja višoj kulturnoj razini, pridonijeli su povećanju i diversifikaciji osnovnih motiva za putovanje te su uvelike povećali mogućnost izbora krajnjeg odredišta putovanja (Schucan, 1998; Smeral, 1998). Sve to rezultiralo je značajnim posljedicama na strani ponude na turističkom tržištu. Da bi se unaprijedili ekonomski učinci od putovanja posjetitelja, organizacije i tvrtki (uglavnom male i srednje) morali su povećati napore za promicanje i prodaju svojih proizvoda/usluga, što je u osnovi pojačavanje marketinških aktivnosti kojima nastoje poboljšati njihovu diferencijaciju i fokusiranje na korisničke službe. Djelovanjem vanjskih čimbenika i sila u okruženju, mnogima od njih je nametnuta potreba bliske međusobne suradnje kako bi iskoristili prednosti tih povezivanja i postigli konkurentnost koja je u mnogim slučajevima prijeko potrebna za njihov opstanak (Smeral, 1998). Ti procesi doveli su do nastajanja različitih grupiranja i povezivanja nezavisnih dobavljača, pri čemu su nastale međuovisno umrežene strukturne forme (Mill i Morrison, 1992; Urry, 2002) međusobno isprepletenih interesa.

Budući da se sve to događa u određenom prostoru (destinaciji), najčešće administrativno definiranom, u kojem postoji i niz drugih aktera i dionika koji su afektirani ili afektiraju turističke procese u njemu (javna uprava, lokalna zajednica i dr.), kompleksnost u svemu tome vrlo je izvjesna. Slijedom toga, turistička destinacija preuzima središnju pozornost i nameće potrebu njezina dubljeg razumijevanja, definiranja i konceptualnog poimanja u sklopu izučavanja turizma kao ekonomskog i društvenog fenomena.

2.1 Turistička destinacija – pojam, definicija i koncept

Riječ destinacija potječe od lat. *destinatio*, koja se može prevesti kao odredište odnosno mjesto u koje se putuje (Anić, Goldstein, 1999: 285; Križman Pavlović, 2008: 57). U turističku terminologiju taj pojam je uveden sedamdesetih godina prošlog stoljeća, kada je u kontekstu, uglavnom zračnog prometa, postao sinonim za turistički lokalitet, i šire prostorne cjeline – od zone i regije, preko konkretne države do samih kontinenata (Križman Pavlović, 2008: 57). U to vrijeme destinacija je pobudila i značajniji znanstveni interes u svjetskoj (Burkart i Medlik, 1974; Murphy, 1985; Gunn, 1988) i u domaćoj literaturi (Marković, 1972; Vukonić, 1995a; 1998; Magaš, 1997).

S druge strane, neupitno je da turistička destinacija kao samostalna razvojna jedinica, prema Vukoniću (1995: 71), osigurava brojne prednosti kao što su:

- općenito bolje korištenje prostora
- mogućnost ekonomske valorizacije i manje *kvalitetnih* turističkih resursa
- kompleksniju ponudu za potencijalne turiste, jer veći prostor logikom stvari upućuje na više različitih atraktivnosti, a to znači mogućnost za više različitih turističkih aktivnosti
- bolje mogućnosti za stvaranje turističkog identiteta, a zatim i prepoznatljivosti (imidža) na turističkom tržištu
- bolje mogućnosti za prezentaciju i plasman takve prostorne jedinice na domaćem i inozemnom turističkom tržištu, i naposljetku
- veća prostorna jedinica jamstvo je turistima da će u njoj naći „sadržajniji boravak, a to je važan, pa možda i presudan kriterij za donošenja odluka za posjet ovom ili onom području“.

Prema Buhalisu (2000: 98), većina destinacija sadrži sljedećih šest komponenti (tzv. šest A):

- „Atrakcije (engl. *attractions*) – prirodne, izgrađene, naslijeđene, posebna događanja i dr.
- Dostupnost (engl. *accessibility*) – sustav prijevoza, terminali i vrste prijevoza
- Receptivni sadržaji (engl. *amenities*) – smještaj i ugostiteljstvo, trgovina, ostale usluge

- Paket aranžmani (engl. *available packages*) – ponuda aranžmana
- Aktivnosti (engl. *activities*) – sve dostupne aktivnosti za vrijeme boravka u destinaciji
- Pomoćne usluge (engl. *ancillary services*) – banke, telekomunikacije, pošta, bolnice i dr."

Fenomen turističke destinacije danas se istražuje na različite načine s obzirom na njezina fizička, vremenska i/ili gospodarska obilježja. U znanstvenoj praksi većina empirijskih istraživanja ne bavi se definicijom turističke destinacije već razmatra i analizira činitelje pojavnosti procesa u njoj. Međutim, razumijevanje i definicija turizma i destinacije kao njegove temeljne jedinice ključni je činitelj za njezino strateško i učinkovito upravljanje (Hu i Ritchie, 1993; Buhalis, 2000; Ritchie i Crouch, 2003; Baggio, 2008; Baggio i sur., 2010). Službena definicija turističke destinacije UNWTO-a, Practical Guide to Tourism Destination Management (2007: 1), glasi:

> Lokalna turistička destinacija je fizički prostor u kojem posjetitelj provodi najmanje jednu noć. To uključuje turističke proizvode kao što su usluge podrške i atrakcije, te turistički resursi unutar jednog dana boravka. Ima fizičke i administrativne granice koje definiraju upravljanje, imidž i percepcije koje određuju njezinu tržišnu konkurentnost. Lokalna turistička destinacija uključuje različite dionike, često uključujući i lokalnu zajednicu, te se mogu ugrađivati i umrežavati radi formiranja većih destinacija (UNWTO, 2007).

U skladu s evolutivnim korakom koji je turistička destinacija imala u vremenskom kontinuumu posljednjih četrdesetak godina, pojavljivale su se i njezine definicije kroz različite aspekte/pristupe koji su u danom trenutku bili najaktualniji u njezinu poimanju. Kronološki, definicije počinju s izričito prostornim aspektom, a završavaju s mrežnim aspektom koji je najbitniji za istraživanje predmetnog fenomena u ovome radu. Između dva spomenuta, zastupljeni pristupi su još i ekonomski s podaspektima turističke ponude i potražnje, upravljački s proizvodom i tvrtkom kao metaforama destinacije, te sustavni pristup. Treba naglasiti da velik broj definicija uključuje kombinirane aspekte. U nastavku, prema različitim aspektima/pristupima, navedeni su najvažniji sažeci definicija turističke destinacije uključujući i njihove autore:

a) *Prostorni pristup* – Prema njegovu izričitom obliku, definira se kao:
   - Destinacija je geografska jedinica koju posjećuju turisti kao samostalni centar (Burkart i Medlik,1974: 46).
   - Destinacija je područje s različitim prirodnim i/ili ljudskim značajkama, koje privlače lokalne posjetitelje (ili turiste) u kojima obavljaju različite aktivnosti (Murphy, 1985: 7).
   - Destinacija je područje (regija ili mjesto) koje sadrži više prirodnih resursa i/ili umjetnih atrakcija koje mogu privući turiste (Goncalves i Aguas, 1997: 12).

Osim definicija koje imaju izričiti prostorni aspekt, postoje i definicije koje taj aspekt kombiniraju sa sociokulturnim entitetom, tradicijom i načinom života lokalne zajednice (Seaton i Bennett, 1997: 351), širokim spektrom sadržaja (smještaj, transport, dodatno iskustvo) s kojim oblikuje turistički proizvod (Framke, 2001: 5; Goeldner i Ritchie, 2003: 466), iskustvom slobodnog vremena u kojem dominiraju percipirane atrakcije (Leiper, 2004:128), te turističkim proizvodom i brendom koji motivira posjete i aktivnosti turista (Tan i sur., 2013: 623; Koestantia i sur., 2014: 1141).

b) *Ekonomski pristup* – Slijedeći dostignuća ekonomskih znanosti, ekonomski geografi doživljavaju turističku destinaciju i kao važan element turističkog tržišta koji karakteriziraju turistička potražnja i ponuda. Analogno tome, u definiciji turističkih destinacija postoje dva pristupa (Ewing i Haider, 2000: 56): pristup turističke ponude, koji su razvili ekonomski geografi i ekonomisti i pristup turističke potražnje iza kojeg stoje uglavnom samo ekonomisti (Žemla, 2016: 2).

   U ekonomskom pristupu s polazištima potražnje, u definicijama turističke destinacije kao najvažnije mogu se navesti sljedeće:

   - Turistička destinacija *odražava osjećaje, uvjerenja i mišljenja koje pojedinac ima o njoj te vidi mogućnost da osigura zadovoljenje svojih posebnih potreba za odmor* (Hu i Ritchie, 1993: 25).
   - Destinacija kao geografsko područje (mjesto ili regija) determinirano je prema potrebama gostiju u pogledu smještaja, ugostiteljstva i zabave, a ne ponajprije lokalnim uvjetima i situacijama (Pechlaner, 1999: 336).
   - Destinacija može biti perceptivni koncept koji turisti mogu subjektivno tumačiti, ovisno o njihovu itinereru putovanja, kulturnoj pozadini, svrsi posjeta, obrazovnoj razini i prošlim iskustvima (Buhalis, 2000).
   - Destinacija nije samo nešto što postoji u stvarnosti već i ono za što se misli da postoji – mentalni koncept u mislima svojih turista i potencijalnih turista (Seaton i Bennett, 1997); ova definicija ima pristup usredotočen na potrošača i njegovu percepciju, odnosno imidž destinacije.
   - Destinacija je situacija ili mjesto, prostorno (od arheološkog lokaliteta do skupine zemalja) i sadržajno fleksibilno tretirana od turista u kojoj on posjećuje atrakcije u skladu sa svojim posebnim motivacijama (Izadi, Saberi, 2015: 147), što je kombinacija prostornog i marketinškog pristupa.

Navedene definicije mogu biti oslonac suvremenoga turističkog marketinga u kojem se destinacija tretira kao marka dostupna turistima i kao jedna od alternativa u njihovu izboru (Konečnik i Ruzzier, 2006; Hosany i sur., 2007; Dawes i sur., 2008.). Prema mnogim istraživačima (Morgan i sur., 2002; Pike i Page, 2014; Žemla, 2016), destinacije su se pojavile kao najveći brendovi (robne marke) u turističkoj industriji.

Promatrajući iz perspektive turističke ponude, destinacija se u definicijama najčešće vidi kao prostor sučeljavanja subjekata ponude (dobavljača turističkih usluga) i potražnje kao i posljedica i ishoda toga sučeljavanja. Konkretno u tom smislu mogu se istaknuti sljedeće definicije:

- Destinaciju se može vidjeti kao kombinaciju (ili čak kao brend) svih proizvoda, usluga i, u konačnici svih lokalnih iskustava (Buhalis, 2000: 98).
- Geografski prostor na kojem se primjenjuje turistička politika i u kojem posjetitelji uživaju u različitim tipovima turističkog iskustva (Goeldner i Ritchie, 2003: 466).
- Geografsko područje u kojem su koncentrirana male i srednje tvrtke koje dijele homogenu pozadinsku bazu (d'Angella i Sainaghi, 2004: 38).
- Destinacija je geografska regija koja sadrži dovoljnu kritičnu masu ili skup atrakcija kako bi mogla privući posjetitelje s turističkim iskustvom da je posjete kao destinaciju (Bornhorst i sur., 2010: 572).

Zajedničko ekonomskom pristupu u definicijama destinacije je apostrofiranje njezine poslovne, a zanemarivanje socijalne komponente i funkcije koja se spominje kao nužna u modelu industrijskog distrikta (Becattini, 1990: 38) na čiji se model destinacija vrlo često projicira (Petrić i Mrnjavac, 2003).

c) *Menadžerski pristup* – U ovom pristupu destinacija se vidi kao metafora turističkog proizvoda i turističke tvrtke. Turistički proizvod kao metafora destinacije zauzima središnje mjesto u sljedećim definicijama:

   - Destinacija je središnji turistički proizvod koji pokreće sve ostale, a može ga činiti jedan proizvod ili više njih (Seaton i Bennett, 1997: 350-351).
   - Destinacija je područje koje se sastoji od usluga i ponude koju turisti konzumiraju za vrijeme svojega boravka i s kojima konkuriraju drugim destinacijama (Bieger, 1998: 7).
   - Destinacija se može promatrati kao integralna kombinacija (ili čak brend) proizvoda i usluga te konačnog iskustva koje se pruža lokalno (Buhalis, 2000: 97-98).

- područje koje se posebno identificira i promovira turistima kao mjesto za posjetu unutar kojeg turistički proizvod koordinira jedno ili više nadležnih tijela ili organizacija (Capone i Boix, 2003: 1).

Turistička tvrtka kao metafora destinacije pojavljuje se u sljedećim definicijama:

- Destinacije se mogu smatrati strateškim poslovnim jedinicama s gledišta upravljanja s obzirom na činjenicu da su tržišta povezana s određenim proizvodima prilično stabilna (Bieger, 1998: 7).
- Destinacije su procesno orijentirane konkurentske jedinice koje su u stanju osigurati proizvode i ponudu za definirane ciljne skupine i segmente (Pechlaner, 1999: 336).
- Destinacija se može promatrati kao kolektivni producent strukturiran od sličnih tvrtki koji koordinira komplementarne usluge prema potrebama i željama ciljanoga tržišnog segmenta, te ih prodaje kao jednu proizvodnu jedinicu i pod jednim brendom (Flagestad, 2002: 2-3).

Iz navedenih definicija menadžerskog pristupa vidljivo je da se destinacija promatra kao strateška poslovna jedinica koju čine diversificirane tvrtke a ne kao tvrtka sama za seb,e što se može primijetiti u definiciji koju je naveo Flagestad (2002). Međutim, tu se ne spominju organizacije (javni sektor) i lokalna zajednica kao bitni dionici i sastavnice u destinaciji.

d) *Sistemski pristup* – Kod ovoga pristupa destinaciju se dominantno vidi kao širi sustav koji počiva na tri glavne resursne baze: atrakcijskoj, sadržajnoj i tržišnoj bazi (Framke, 2001: 5). Slična gledišta mogu se zapaziti i u sljedećim definicijama:

- Destinacija je mjesto koje se smatra sustavom aktera koji surađuju kako bi pružili integrirani turistički proizvod (Capone i Boix, 2003: 2).
- Destinacija predstavlja prostornu jedinicu turističke ponude koja posjeduje odgovarajuće, tržišno i turistički orijentirane elemente ponude, neovisne o administrativnim granicama i koja zahtijeva upravljanje. Osigurava temeljni institucionalni okvir za formuliranje koncepta razvoja turizma u kojem se fokus preusmjerava sa smještaja na cjelokupno okruženje, koje uključuje i gospodarsku strukturu (Elmazi i sur., 2006: 2).
- Destinacija je sustav koji sadrži sljedeće podsustave: poduzetnički, sustav javne samouprave i ostale sustave (Elmazi i sur., 2006: 2).

- Destinacija je definirana kao područje bez administrativnih granica unutar kojeg su turistički aspekti međusobno povezani i integrirani na sustavni način koji pokreće motive putovanja, posjete i industrijski mehanizam (Koestantia i sur., 2014: 1141).

Iz navedenih definicija sistemskog pristupa moguće je zapaziti fragmentiranost turističke destinacije i integralnost različitih subjekata u njoj, ali tu možda nedostaje riječ *fleksibilnost* koja bi naglasila dinamiku spomenutih integracija prema pojedinim turističkim procesima i preferencijama turista koji je posjećuju.

e) *Mrežni pristup* – Ovaj pristup okuplja definicije destinacije koje su kronološki gledano vrlo recentne u odnosu na one koje pripadaju drugim pristupima. Ovaj pristup može biti plod spoznaja iz sistemskog pristupa u kojem se spominje više podsustava (Elmazi i sur., 2006) i aktera, čiji odnosi mogu biti vrlo kompleksni, što je otvorilo prostor mrežnom pristupu kao najučinkovitijem, koji su usvojile brojnih znanosti u proučavanju turizma i turističke destinacije (sociologija, ekonomija, menadžment, ekonomska geografija i dr.) (Žemla, 2016: 6). U tom pristupu mogu se izdvojiti sljedeće definicije:

   - Destinacijom se smatra kompleksni sustav, predstavljen kao mreža brojnih dionika koji ih čine i veza koje ih povezuju, obuhvaćajući mnoge različite tvrtke, udruge i organizacije čiji su međusobni odnosi tipično dinamični i nelinearni (Baggio i sur., 2010b: 802).

   - Turistička destinacija je tržišno orijentirani proizvodni sustav u kojem se turisti svojim ponašanjem u prostoru i vremenu te ponuđenoj produkciji, agregiraju kao tokovi, aktivirajući taj produkcijski sustav. Akteri na strani ponude pružaju potporu turistima u produkciji svojega iskustva odmora, pružajući utržive prirodne resurse (npr. priroda i kultura) i dodatne resurse (npr. infrastruktura i usluge), čime zajedno s turistima koproduciraju iskustvo – od njihova polaska na putovanje do destinacije i natrag (St. Gallen Consensus on Destination Management, 2014: 4).[4]

Potonja definicija može se smatrati prilično integralnom u smislu objedinjavanja navedenih i bitnih pristupa/aspekata u destinacijskom definiranju, a posljedica je konsenzusa najeminentnijih predstavnika znanstvene i operativne sfere vezanih za predmetno područje, u danom trenutku na globalnoj razini, koji su bili sudionici spomenute konferencije (bijenala).

[4] Završni dokument drugog bienala (konferencije) *Foruma o naprednom upravljanju turističkim destinacijama* – engl*. Forum on Advances in Destination Management (ADM)*, održanog u St. Gallenu u Švicarskaoj 2014., koji je među ostalim razmatrao i definiranje destinacije na na kojem je sudjelovo velik broj autora koji potpisuju neke njezine ranije definicije (Anantamongkolkul, Ch.; Crescini, G.; Crouch, G.; De Grandpré, F.; Demetz, M.; Elliot, S.; Fabry, N.; Facundo, M.; Flagestad, A.; Fuchs, M.; Fyall, A.; Heeley, J.; Hristov, D.; Hudson, S.; Isaac, S.; Jones, C.; Joppe, M.; Keller, P.; Kohler, S.; Le-Klähn, D. T.; Maggi, R; Manchen Spörri, S.; Milwood, P.; Nuetzi, R.; Pechlaner, H.; Perdue, R.; Prayag, G.; Prebensen, N. Ruhanen, L.; Zehrer, A.).

Oni su zaključili da je definicija UNWTO (2007) manjkava u pružanju smislene konceptualizacije turističke destinacije za buduća istraživanja o planiranju i razvoju destinacije. Kritike definicije UNWTO-a, navedenoj u ovom odjeljku, temelje se na dva glavna argumenta: prvo, definicija je previše institucionalno i dobavljački (aspekt turističke ponude) orijentirana (tj. ono što se nudi, gdje se nudi i tko nudi), a drugo, zanemaruje se utjecaj potražnje na procese i ishode produkcije turističkih usluga (Beritelli i sur., 2015).

U mrežnom pristupu turističku destinaciju se ne smatra utemeljenom na strogo hijerarhijskim vezama brojnih subjekata koji nude i dobavljaju proizvode nezavisno i odvojeno svaki za sebe, već u njihovoj horizontalnoj interakciji. Ta činjenica je utjecala na brojne istraživače da u proučavanju destinacije napuste diskurs menadžmenta i priđu na diskurs koordinacije, odnosno *governancea* (Baggio i sur., 2010a; Beaumont i Dredge, 2010; Paget i sur., 2010; Ruhanen i sur., 2010), o čemu će u nastavku ovoga rada biti više riječi.

Definiranjem turističke destinacije, osim stranih autora, bavili su se i neki domaći autori. Termin turistička destinacija prvi su u nas upotrijebili S. Marković (1972) i znatno kasnije Čomić (1988). Nešto kasnije koncept toga termina temeljito su objasnili Hitrec (1995) i Vukonić (1995a i 1995b), te Magaš (1997). Svi ti autori definiraju turističku destinaciju kao prostornu cjelinu turističke ponude, a odnosi se na određeni turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja pa i kontinent.

Otežavajuća okolnost, kako u teorijskom tako i u praktičnom pristupu turističkoj destinaciji kod nas, može biti i zbog njezina zakonskog i statutarnog tretmana. Tako je npr. Republika Hrvatska objavila *Pravilnik o proglašenju i razvrstavanju turističkih mjesta* još 1992., u kojemu je navedeno petsto trideset takvih mjesta, koja su kasnije svrstana u četiri kategorije (Narodne novine, 75/94) prema turističkom prometu i određenim objektivnim vrijednosnim pokazateljima. Slijedom toga, turističkim mjestima smatraju se veća i manja naselja koja privlače veći broj turista, koja svojim objektima, uređenjem i posebnim djelatnostima omogućuju prihvat i boravak turista i osiguravaju većem dijelu stanovništva materijalnu egzistenciju kroz prihode od turizma. Statistička služba u tu kategoriju svrstava velike gradove, primorska mjesta, lječilišta, vjerske i sportske centre, planinska zimska mjesta i ostala turistička mjesta. Turistička mjesta su prostorne jedinice turističke ponude, koju sačinjavaju izravni turistički receptivni kapaciteti (za smještaj, prehranu i opskrbu, zabavu, sport i rekreaciju, turističke agencije i službe) i neizravni kapaciteti (trgovina, obrt, komunalije, javni ukrasni objekti, lokalni promet, kulturne ustanove, znamenitosti i sl.). Svi ti kapaciteti, objekti i djelatnosti objektivni su preduvjeti za razvoj turizma i više ili manje sudjeluju u zadovoljavanju potreba turista, iako oni podmiruju i potrebe lokalnog stanovništva.

Privlačnost turističkih mjesta određuju u istoj, a često i u većoj mjeri i druga njihova obilježja, kao što su: razne prirodne i izvedene privlačnosti – krajolik, mir i tišina, klima i čistoća, dostupnost, gostoljubivost, mogućnost izleta, rijetki doživljaji, *vrijednost za novac* i sl. Sve većom izgradnjom turističkih kompleksa izvan naseljenih mjesta, formiranjem turističkih zona, rivijera i turističkih središta, doveden je u pitanje dotadašnji naziv turističkih mjesta (Vukonić, 1995). Time je učinjen bitan zaokret u pristupu definiranja turističke destinacije, te je u tom smislu moguće izdvojiti neke najznačajnije definicije:

- Turistička destinacija je širi prostor funkcionalne cjeline koja svoj turistički identitet gradi na konceptu kumulativnih privlačnosti, a s kojima zbog doživljaja i turističkih iskustava koje nude te s dopunskom turističkom infrastrukturom predstavlja prostor intenzivne koncentracije turista (Vukonić, 1996). Ova definicija, s obzirom na evolutivni trenutak razvoja destinacije, prilično je obuhvatna jer u sebi sadrži prostorni, ekonomski, sadržajno (proizvodno) integralni, marketinški i funkcionalno sistemski pristup.
- Destinacija je prostorno privlačna cjelina koja može biti turistička lokacija, mjesto, područje ili regija, u kojoj je prisutna kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika koji omogućuju turističko djelovanje u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama (Magaš, 2003). U ovoj definiciji je osim prostornog, sadržan ekonomski i marketinški aspekt.
- Turistička destinacija je sustav koji sadrži raznovrsne elemente te predstavlja fleksibilan, dinamičan prostor, čije granice određuje samo tržište, neovisno o administrativnim granicama (Dulčić i Petrić, 2001).
- Turistička destinacija je uža ili šira (ovisno o akterima i njihovoj percepciji) turistički organizirana i tržišno prepoznatljiva prostorna jedinica, čiji turistički proizvod(i), kao plod izvorne i izvedene turističke ponude ima(ju) potencijalnu ili stvarnu utrživost na turističkom tržištu (Križman Pavlović, 2003: 58).

Ono što je zajedničko u definiranju destinacije domaćih autora je izostanak mrežnog pristupa (aspekta) u njima. Logično, mrežni aspekt koji je, zbog promijenjenih okolnosti destinacijskog okruženja, dominirao u definicijama stranih autora tek nakon prijelaza u novo stoljeće, nije u spomenutoj definiciji niti mogao biti realno očekivan. Novije značajnije definicije kod domaćih autora nisu zabilježene, dijelom moguće i zbog usmjerenosti na konkretna empirijska istraživanja koja imaju svoju aplikativnu funkciju, a dijelom i zbog izbjegavanja redundancije objavljenih definicija koje potječu od stranih autora. Razlozi različitog shvaćanja i poimanja turističke destinacije nalaze se prije svega u različitosti aspekata njezina promatranja (geografski, ekonomski, sociološki, marketinški i menadžerski aspekt, sistemski, mrežni) (Manente i Cerato, 1999: 3).

Dodatni razlog je i njezino različito percipiranje pojedinih dionika (engl. *stakeholders*), kao što su posjetitelji (postojeći i potencijalni), domicilno stanovništvo, javni sektor određenog područja, lokalni poduzetnici i dr.). Slijedom navedenog, većina empirijskih istraživanja ne opterećuje se pitanjima definicije turističkih destinacija, već se naprosto bavi lokalitetima gdje se odvija promet posjetitelja ili gdje bi se on mogao odvijati (Hitrec, 1995: 43).

Funkcioniranje turističke destinacije teško se može razumjeti bez uvažavanja povijesti mjesta i razvoja općih ekonomskih, političkih i sociokulturnih uvjeta, tako da je i njezina transformacija odraz promjene silnica i uvjeta u njezinu širem okruženju (Henderson, 2015). Slijedom toga moguće je zaključiti da su i pristupi u definiranju destinacije kao i sadržaj i naglasci u tim definicijama bili odraz onoga što su njihovi autori akceptirali kao najbitnije u promatranju turističke pojavnosti u destinaciji i njezinu okruženju. U tablici 2.1 je kronološki prikaz definicija turističke destinacije prema značajkama aktualnoga turističkog okruženja.

Tablica 2.1 Kronološki pregled definicija turističke destinacije u globalnim i hrvatskim okvirima prema značajkama aktualnoga turističkog okruženja

Razdoblje	Pristupi/aspekti definiranja turističke destinacije s najvažnijim naglascima	Glavne značajke turističkog okruženja
1974. - 1985.	**Izričiti prostorni pristup** ▪ geografsko područje s prirodnim i izgrađenim datostima koje privlači turiste (Burkart, Medlik,1974; Murphy 1985; Goncalves, Aguas, 1997: 12)	▪ kriza na tržištu nafte i energenata ▪ vrijeme masovnog turizma ▪ grupna putovanja i standardizirani paket aranžmani po nižim cijenama ▪ potrebe za proširenjem kapaciteta i dodatnog prostornog planiranja
1993. - 2000.	**Ekonomski pristup s aspekta potražnje** ▪ destinacija kao odraz uvjerenja u zadovoljenju potreba pojedinca za odmorom (Hu i Ritchie, 1993: 25) ▪ destinacija – mentalni koncept u mislima (imidž) trenutačnih i potencijalnih turista (Seaton i Bennett, 1997) ▪ destinacija kao područje determinirano prema potrebama gostiju (Pechlaner, 1999: 336) ▪ destinacija kao perceptivni koncept, subjektivno tumačen, ovisno o itinereru, kulturnoj pozadini, svrsi posjeta, obrazovanju i iskustvima (Buhalis, 2000) ▪ destinacija je situacija ili mjesto, sadržajno fleksibilno tretirana od turista shodno njegovim posebnim motivacijama (Izadi i Saberi, 2015: 147)	▪ fragmentiranje godišnjeg odmora turista ▪ raste trend putovanja u daleke destinacije ▪ pojava interneta i izravni rezervacija ▪ postupni prelazak s masovnog na individualni turizam ▪ subjektivitet kreiranja aranžmana postupno prelazi na potrošače ▪ fleksibilnost u planiranju itinerera

2000. - 	**Ekonomski pristup s aspekta ponude** ▪ destinacija kao kombinacija (ili čak kao brend) svih proizvoda, usluga i lokalnih iskustava (Buhalis, 2000: 98) ▪ prostor na kojem se primjenjuje turistička politika i u kojem posjetitelji uživaju u različitim tipovima turističkog iskustva (Goeldner i Ritchie, 2003: 466) ▪ geografsko područje u kojem su koncentrirana male i srednje tvrtke koje dijele homogenu pozadinsku bazu (D'Angella i Sainaghi, 2004: 38)	▪ pojava nisko-tarifnih prijevoznika u zračnom prometu ▪ putovanja postaju jeftinija i lakša ▪ destinacije postaju dostupnije ▪ afirmira se model eksterne ekonomije unutar turističkih tvrtki
1996. - *2003.*	***Integralni pristupi domaćih autora*** ▪ *destinacija je prostorna funkcionalna cjelina koja turistički identitet gradi na konceptu kumulativnih privlačnosti i turističkih iskustava koji s dopunskom turističkom infrastrukturom predstavlja prostor intenzivne koncentracije turista (Vukonić, 1996) (prostorni, ekonomski, sadržajno/proizvodno integralni, marketinški i funkcionalno-sistemski pristup)* ▪ *destinacija je prostorno privlačna cjelina u kojoj je prisutna kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika za turističko djelovanje prema preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama (Magaš, 2000) (ekonomski i marketinški pristup)* ▪ *destinacija je sustav raznovrsnih elemenata, prostorno fleksibilan i dinamičan prostor, ograničen tržištem (Dulčić, 2001) (sustavni, ekonomski i sadržajni pristup)* ▪ *destinacija je akterima definirana i prepoznatljiva prostorna cjelina turistički organizirana s utrživim proizvodima izvorne i izvedene ponude (Križman Pavlović, 2003: 58) (prostorni, ekonomski i menadžerski pristup)*	▪ *stjecanje neovisnosti Republike Hrvatske i saniranje posljedica rata* ▪ *neadekvatno regulirana privatizacija u turizmu i hotelijerstvu* ▪ *destinacija nije afirmirana u zakonskim i statutarnim okvirima već samo turističko mjesto* ▪ *zaostajanje u razvoju turizma u odnosu na konkurentske zemlje* ▪ *visoka sezonalnost turističkih tokova* ▪ *visoka cijena rada i nedovoljna ponuda stručnih kadrova u turizmu*
1997. - 2003.	**Menadžerski pristup s turističkim proizvodom kao metaforom destinacije** ▪ destinacija je središnji turistički proizvod koji pokreće sve ostale (Seaton1997: 350-351) ▪ destinacija je konkurentski prostor sastavljen od usluga i ponude koju turisti konzumiraju (Bieger, 1998: 7) ▪ destinacija kao integralna kombinacija (brend) proizvoda i usluga te konačnog lokalnog iskustva (Buhalis, 2000: 97-98) ▪ posebno identificirano i promovirano područje posjećeno od turista unutar kojeg turistički proizvod koordinira jedno ili više nadležnih tijela ili organizacija (Capone i Boix, 2003: 1)	▪ dostupnost destinacija postaje sve lakša zbog jeftinijeg i masovnijeg transporta ▪ postupna institucionalizacija upravljanja turizmom i prelazak iz modela „marketinške suradnje“ na „menadžment“ model upravljanja ▪ rapidan rast broja destinacija u svijetu i njihove međusobne konkurencije
1998. - 2002.	**Menadžerski pristup s turističkom tvrtkom kao metaforom destinacije** ▪ destinacija kao strateška poslovna jedinica s gledišta upravljanja (Bieger, 1998: 7) ▪ procesno orijentirane konkurentske jedinice, koje osiguravaju proizvode i ponudu za definirane ciljne skupine i segmente (Pechlaner, 1999: 336) ▪ destinacija kao kolektivni proizvođač komplementarnih usluga prema potrebama ciljanog tržišnog segmenta koje prodaje jedinstveno pod jednim brendom (Flagestad, 2002: 2-3)	▪ pojava destinacijskog menadžmenta organizacije kao organizacija koje nastoje korporativno upravljati destinacijom ▪ brendiranje destinacija uzima maha ▪ pozicioniranje destinacija involviranjem jedinstvenih prodajnih propozicija (engl. *unique selling propositions*) ▪ zaokupljenost poduzetništvom i turističkim tvrtkama

nastavak tablice

2002. - 2014.	**Sistemski pristup** ▪ sustav koji počiva na tri glavne resursne baze: atrakcijskoj, sadržajnoj i tržišnoj bazi (Framke, 2001: 5) ▪ prostorna jedinica turistički orijentirane ponude, koja zahtijeva upravljanje s temeljnim institucionalnim okvirom fokusiranim na šire okruženje (Elmazi i sur., 2006: 2) ▪ destinacija je sustav s podsustavima: poduzetnički, javna samouprava i ostali podsustavi (Elmazi i sur., 2006: 2) ▪ destinacija kao područje bez administrativnih granica s međusobno integrirani turističkim aspektima na sustavni način koji pokreće motive, posjete i industrijski mehanizam (Koestantia i sur., 2014: 1141)	▪ pojava širokopojasnog brzog interneta ▪ globalizacija i regionalizacija u svijetu ▪ ekspanzija rasta malih i srednjih tvrtki u turizmu ▪ događa se promjena u javnoj politici ▪ događa se povezivanje različitih sustava javnog i privatnog sektora u destinaciji
2003. - 2014.	**Mrežni pristup** ▪ destinacija je mjesto koje se smatra sustavom (mrežom) aktera koji surađuju kako bi pružili integrirani turistički proizvod (Capone i Boix, 2003: 2) ▪ destinacijom se smatra kompleksni sustav, predstavljen kao mreža brojnih dionika koji ih čine i veza koje ih povezuju, obuhvaćajući mnoge različite tvrtke, udruge i organizacije čiji međusobni odnosi su tipično dinamični i nelinearni (Baggio i sur., 2010b: 802) ▪ **turistička destinacija je tržišno orijentirani proizvodni sustav, u kojem se turisti svojim ponašanjem u prostoru i vremenu te ponuđenoj produkciji, agregiraju kao tokovi, aktivirajući taj produkcijski sustav. Akteri na strani ponude pružaju potporu turistima u produkciji svojeg iskustva odmora, pružajući utržive prirodne resurse (npr. priroda i kultura) i dodatne resurse (npr. infrastruktura i usluge), čime zajedno s turistima koproduciraju iskustvo – od njihova polaska na putovanje do destinacije i natrag (St. Gallen Consensus on Destination Management, 2014: 4)**	▪ pojava novih svjetskih tržišta u turizmu (Azija) ▪ razdoblje prevladavanja velike ekonomske krize u svijetu koje je potaknulo restrukturiranje javne uprave u smjeru bližeg povezivanja s privatnim sektorom i lokalnom zajednicom ▪ centralno upravljanje u destinaciji transformira se u mrežno s više razina (Kooiman, 2003; Walters, 2004) ▪ središnja misija destinacijskog menadžmenta organizacije postaje podrška i sinkronizacija dionika u destinaciji marketinške aktivnosti u destinaciji sve više prelaze na privatni sektor

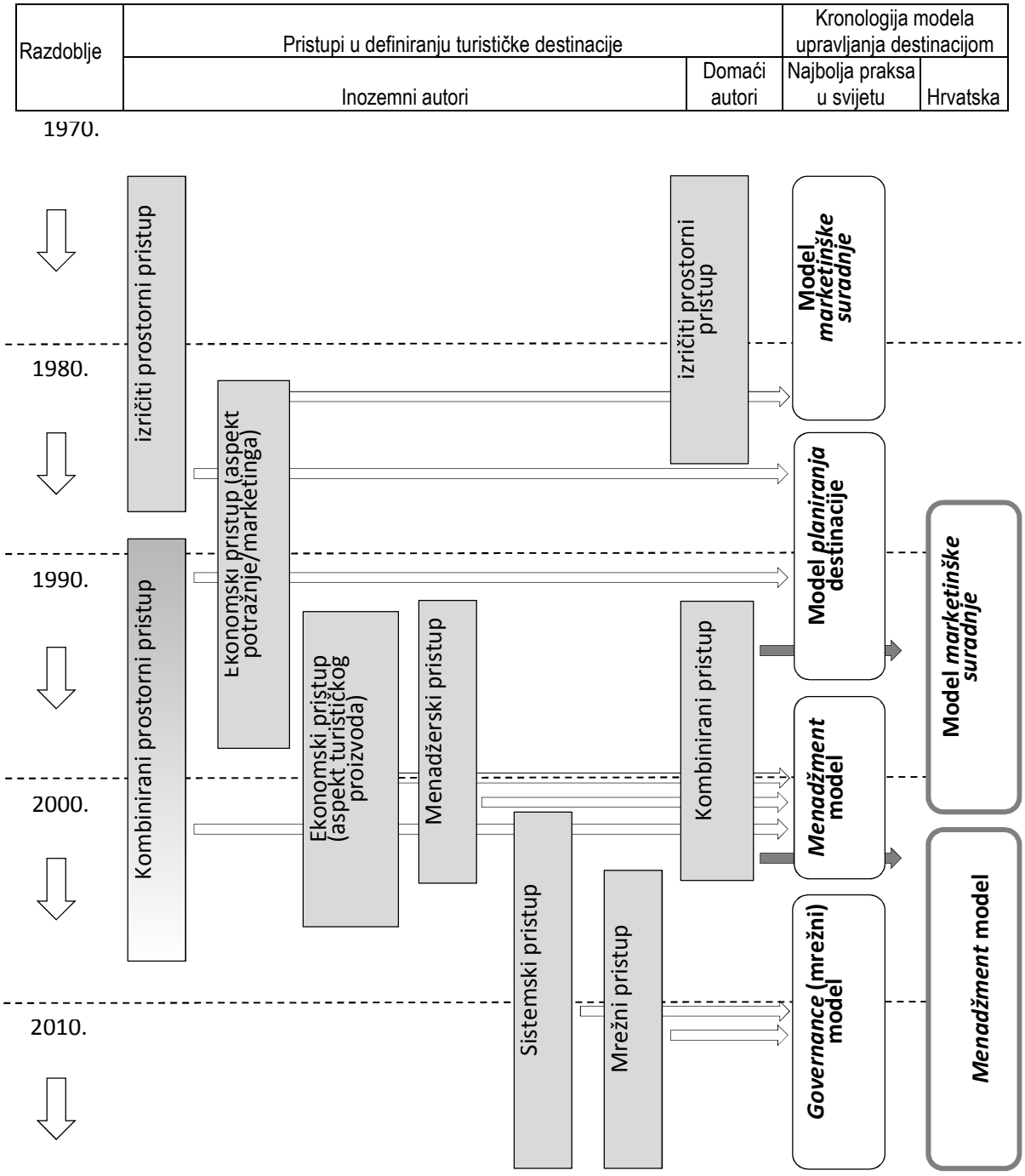
Izvor: Autor rada, 2017.

Nakon opsežnog predstavljanja svih definicija turističke destinacije u stranoj i domaćoj literaturi, namjera autora ovoga rada nije bila dati vlastitu sveobuhvatnu definiciju iz nekoliko razloga. Prije svega, pojam *definicija* znači *odrediti jedan pojam po svim njegovim svojstvima da bude jasan i razumljiv* (Klaić, 1978: 265) a da u isto vrijeme predstavlja sažeto, jasno i što je moguće preciznije njegovo tumačenje (Anić, 2004: 277), tako da svako dodatno obrazloženje opterećuje samu definiciju i može ju pretvoriti u drugi pojmovni oblik (Vukonić, 2010: 16). S druge strane, afirmacija destinacije u turističkoj literaturi doživjela je svoju punu zrelost pa samim tim i njezina definiranja.

Prava namjera i svrha detaljne prezentacije kronološkog slijeda u pristupima (aspektima) destinacijskih definiranja, koji evidentno završavaju na mrežnom pristupu, bila je povezivanje pristupa s evolucijom upravljačkih modela u destinaciji kojima se dolazi do aktualnog modela *destinacijskog učinkovitog upravljanja* (governance*)* koji se, također, dominantno temelji na mrežnom pristupu (slika 2.1).

Time je moguće dodatno opravdati svrhovitost istraživanja glavnog fenomena u ovome radu – utjecajnost neformalnih mreža pojedinaca u destinacijskom upravljanju, upravo kroz analizu destinacijskih mreža.

Slika 2.1 Usporedni kronološki pregled pristupa u definiranju turističke destinacije i evolucije modela njezina upravljanja u globalnim i domaćim okvirima



Izvor: Autor rada, 2017.

Iz slike 2.1 vidljivo je da postoji priličan evolutivni raskorak u modelima upravljanja destinacijom u Hrvatskoj u odnosu na najbolju praksu u svijetu. U svijetu je već desetak godina afirmiran *governance* model destinacijskog upravljanja temeljno zasnovan, među ostalim, na mrežnom pristupu (Baggio i sur., 2010b: 802), za razliku od domaće prakse gdje je još uvijek dominantan menadžment model (diskurs) u upravljanju turističkom destinacijom. Spomenuti raskorak svjetske i domaće prakse bit će iscrpnije razmotren i obrazložen u drugom dijelu ovoga poglavlja. Iz tog razloga, istraživanje u ovome radu na uzorcima destinacija u Hrvatskoj, koje ima također mrežni pristup, može u određenoj mjeri pridonijeti definiranju potencijala za tranziciju u suvremeni – model *destinacijskog učinkovitog upravljanja* (*governance)* kod nas.

2.2 Konceptualni dualizam turističke destinacije

Turistička destinacija je temeljni fokus mnogih istraživanja u turizmu. Kako osmisliti i konceptualizirati turističku destinaciju je važno ne samo s istraživačkog aspekta, već i zbog praktičnih pitanja kao što su upravljanje i marketing destinacije. Međutim, većina radova koji se tiču konceptualnog i teorijskog utemeljenja destinacije prilično su fragmentirani bez općeg konsensualnog smjera. Drugim riječima riječ je o nekoliko teorijskih pristupa prema konceptu destinacije. Stoga se nameće potreba za razmatranjem do sada prezentiranih pristupa i pokušajem sinteze istih prema najvažnijim elementima.

Jedan od značajnijih istupa u istraživanju i razumijevanju koncepta destinacije učinio je Framke (2002a). On destinaciju promatra kroz dvije dimenzije: statičku, pri čemu je naziva *mjesto/prostor* i dinamičnu, koju vidi kao *miks i aglomeraciju subjekata/agenata i proizvoda/usluga*, *u uvjetima povijesno promjenjive turističke potražnje*. Isti autor u svojem proučavanju primjene koncepta destinacije nastoji otkriti način obuhvata i integracije različitih vrsta istraživanja relevantnih za to područje kako bi se kroz to razumjela turistička ponašanja i pojavnosti u destinacijskoj zajednici. Nadalje, on tvrdi da poimanje destinacije mora sadržavati interakciju, suradnju, umrežavanje i društvenu praksu. Na kraju Framke (2002a), na temelju percepcije i razvrstavanja svih relevantnih aspekata i činitelja, poimanje destinacijskog koncepta svodi na dva pristupa: poslovni i sociokulturni.

Prvi pristup on temelji na razumijevanju destinacije kao fizičkog ili prostornog spremnika koji se puni odgovarajućom ponudom, uslugama i proizvodima, povezanim s određenim imidžom i identitetom koji se potom prezentiraju i nude turistima. Kao što napominju i drugi autori (Dahles, 1998; Jenkins 1999; Dredge, 1999; Gallarza i sur., 2002), u studijama temeljenim na poslovnom konceptu, destinacija se uzima kao polazište za promatranje i istraživanje turizma kroz njegovu organizaciju, mjerenje, konceptualizaciju, brending, planiranje i modeliranje.

Konkretno, destinacija je zamišljena kao mjesto gdje se odvijaju turističke aktivnosti (koje se mogu mjeriti) i gdje su fizički prisutni turisti, operateri i planeri, kao i mještani, u barem potencijalnoj interakciji. U toj perspektivi, destinacija je viđena kao razlog za putovanje (Cooper i sur., 1993; Framke 2002: 97), čime predstavlja *raison d'être* turizma.

U poslovnoj perspektivi destinacija predstavlja subjekt (i objekt) u slučaju brojnih pokušaja unaprjeđenja i upravljivosti temeljenih na istraživanju turizma koja trebaju dati odgovore – kako i zašto to učiniti. U tom smislu, destinaciju se vidi kao nešto što je stvoreno i generirano kroz turizam. Što se tiče mjerenja destinacije, istraživačke pozornosti usmjerene su na svijest posjetitelja o destinaciji, kao i njihove stavove i osjećaje zadovoljstva. Ovo se provodi na temelju procjene onoga što uistinu destinacija nudi, kao što su imidž i percepcija destinacije (Morgan i sur., 2002). Destinacijska privlačnost, popularnost i konkurentnost istražuje se među potencijalnim i stvarnim posjetiteljima na temelju stvarnih ili percipiranih osobitosti destinacije, dok procesi izbora i donošenja odluka posjetitelja predstavljaju temelj mjerenja turističke motivacije. Navedeno se odnosi na domenu skupnog upravljanja marketingom destinacije u smjeru poboljšanja i jačanja njezine konkurentnosti u visoko konkurentnom poslovnom turizmu. U toj perspektivi povezivanje izraza *destinacija* s pojmom *mjesto* definira je na neki način kao plod marketinških napora usmjerenih na to mjesto, njegovo pozicioniranje i brendiranje ili kao proizvod koji proizlazi iz evaluacije njezinih turističkih kvaliteta, na temelju kriterija kao što su atraktivnost, dostupnost i sadržajnost (Burkart i Medlik, 1974; Framke, 2002).

Drugi pristup, sociokulturni, ozbiljan je izazov poslovnom pristupu u tumačenju destinacijskog koncepta. U njegovoj perspektivi destinacija je „konstruirana" na raskrižju između turističke industrije i turističke i lokalne kulture kroz procese sukoba, uzajamnosti i pregovaranja. Konkretno, destinacija nije definirana samo mjerljivim turističkim aktivnostima, već društveno konstruiranim ugrađenim elementima. Među ostalim, ovim pristupom posebno se detaljno bavio Ringer (1998). U svojem uvodu, Ringer predlaže *humanističko, holističko tumačenje turizma i kulturnih krajobraza*, naglašavajući kako je *lokalno, društveno konstruirano okruženje često previđeno* (Ringer, 1998: 2). Publikacija je pokušaj da se relativizira poslovna definicija u kojoj je koncept destinacije viđen samo kroz perspektivu turista i turističke industrije (Ringer, 1998: 3). Jednostavnije rečeno, isti autor zastupa mišljenje da destinacija nije samo proizvod i kreacija turističke industrije, već je nastala u konvergenciji različitih aktivnosti poduzetih od različitih ljudi.[5] Ringer dalje tvrdi da *odredište turista i usvojena lokalna kultura postaju nerazdvojni u najvećoj mjeri* (Ringer, 1998: 1). Iz tih razloga on želi dovesti u pitanje jednosmjernu percepciju utjecaja koji se temelji na modelu *biljarske lopte* u kojem se samostalni entiteti samo udaraju ili sudaraju bez ikakvih stvarnih *unutarnjih* posljedica.

[5] Pojam *različiti ljudi* opravdano je i spretnije prevesti s *različiti interesni dionici*.

Osim toga, percepcija destinacije kao *mjesta* ne bi smjela biti u smislu inertne scene kojoj se kao *središtu značenja* jednostavno pridodaju različiti elementi. Koristeći koncept reciprociteta, Ringer nastoji pokazati kako destinacija postaje *dogovorena/sporazumna stvarnost, odnosno društvena konstrukcija svrsishodnog skupa aktera, koja je oblikovana kroz procese globalizacije, suvremenosti i mitologije*. Uz to, tvrdi da destinacija mora biti shvaćena kao povijesno dinamično mjesto gdje se trebaju uzeti u razmatranje osobitosti mjesta i ljudi s obzirom na to da oni pridonose trenutačnim fizičkim i društvenim procesima. Ukratko, u ovom konceptu destinacija predstavlja društveno konstruirani kulturni krajobraz turizma.

Brojni istraživači u turizmu pokušavali su objasniti prirodu i pojam turističke destinacije. Hu i Ritchie (1993) konceptualiziraju turističku destinaciju kao *paket turističkih sadržaja i usluga, koji je sličan bilo kojem potrošačkom proizvodu i sastavljen od brojnih multidimenzionalnih atributa*. Buhalis (2000) tvrdi da su destinacije amalgam turističkih proizvoda koji nude integrirano iskustvo potrošačima.

Na temelju različitih modela razvoja turizma, koje je okvirno izložio Pearce (1992), destinaciju se može definirati kao mješavinu proizvoda i usluga dostupnih na jednom mjestu kako bi se privukli posjetitelji izvan njezinih prostornih granica. Bieger (1998: 7) navodi da se ...*destinacija može promatrati kao turistički proizvod koji se na određenim tržištima natječe s drugim proizvodima*. Ritchie-Crouchov model (2003) destinacijske konkurentnosti razlikuje destinacijsku infrastrukturu (voda, kanalizacija, ceste itd.) od destinacijske nadgradnje (turističkih usluga, kao što su hoteli, restorani, informativni centri i sl.), te su obje sastavnice važne za koncept destinacije.

Ostali autori (Pechlaner, 1999; Martini, 2001; Leiper, 2004), koji zastupaju perspektivu potražnje koja bitno prepoznaje destinaciju kao skup proizvoda, usluga, prirodnih i umjetnih atrakcija sposobnih privući turiste na određenom mjestu, čime potvrđuju da geografska lokacija ne mora koincidirati s destinacijom. Prema njihovu mišljenju, geografska lokacija je samo jedan od čimbenika koji čine destinaciju. Drugi istraživači (Brunetti, 2001; Tamma, 2002) definiraju destinaciju kao sustav dobave usluga koji je u korelaciji s određenim područjem. Isto tako, Keller (2000) spominje da ljudi često rabe regiju, distrikt, područje i lokalitet kao sinonime, zajedno s pridjevom *turistička* da bi označili turističku destinaciju. Iako navedene definicije upućuju na to da se destinaciju može definirati u širem smislu, odnosno iznad pojma *jedno fizičko mjesto*, neke destinacije su umjetno određene političkim nadležnostima, koje ne uzimaju u razmatranje preferencije potrošača i prirodu funkcioniranja turističke industrije. Na primjer, Alpe dijele Francuska, Austrija, Švicarska i Italija, ali često se doživljavaju i konzumiraju kao dio istog proizvoda za skijaše (Buhalis, 2000). Holistički naglašenija konceptualizacija trebala bi uključivati navedene i različite stavove u svojoj konceptualizaciji destinacije.

Prema toj konceptualizaciji, destinacija se podudara s pojmom lokaliteta i vidi kao set proizvoda/iskustava, na koje, na kritički način utječu uloge i stavovi organizacijskih subjekata i njihova spremnost na suradnju (Fyall i sur., 2000; de Araujo i Bramwell, 2002). Stoga se može implicitno zaključiti da je destinacija subjekt čiji su sastavni dijelovi međusobno ovisni, pri čemu promjena u jednom dijelu ima posljedice za sve ostale.

S obzirom na prezentiranu holističku definiciju i konceptualizaciju, očito je da se problem upravljanja svodi na smisao koordiniranja akcija među pojedinim subjektima/entitetima. Ta spoznaja je dovela do istraživanja koja su analizirala temu pojavnosti destinacije u smislu *lokacije u cjelini* (Lundtorp i Wanhill, 2001; Kozak, 2002), dok se druge studije bave kategorijama u okviru sustava opskrbe, kao što su male tvrtke (Tinsley i Lynch, 2001), a treći i dalje upućuju na kritičnu ulogu aktera/dionika koji upravljaju turističkom destinacijom (Kerr i sur., 2001). Kaspar (1995) ide tako daleko da tvrdi da organizacijska struktura ili administrativni okvir destinacije ima sličnosti s tvrtkom, odnosno korporacijom i da se dobavljači usluga u destinaciji mogu promatrati kao profitni centri kojima se upravlja unutar tvrtke time što su došli pod okrilje lokalnih destinacijskih organizacija kojima ona upravlja.

Danas, zbog osobitosti turističkog proizvoda kao skupa usluga, primarni zadatak osiguranja minimalne interne koordinacije *produkcije* unutar ciljanih područja interesa, dodijeljen je turističkoj organizaciji u destinaciji. Osim toga, oni moraju osigurati elemente usluge (kao što je svijest o proizvodu/usluzi i promocija) s karakterom javnih dobara (Bonham i Mak, 1996), koji se ne mogu ponuditi pojedinačno od privatnih dobavljača.

2.3 Prevladavanje dualizma u koncipiranju turističke destinacije – teorija *akter-mreža*

Kao način premošćivanja dualističkog pristupa u shvaćanju i definiranju turističke destinacije sažetih bilo u smislu *kontejnera* (zaokruženog fizičkog i prostornog sadržaja), odnosno proizvoda, na jednoj strani ili sociokulturne cjeline na drugoj strani, postoji mišljenje da je destinacija utemeljena i konstruirana na heterogenim mrežama (Bregnholm Ren, 2009). Ovo razumijevanje je utemeljeno na teoriji *akter-mreža* (engl. *Actor-Network Theory* – ANT), koja se temelji na relacijskom i društveno-materijalnom pristupu koji će biti predstavljen u nastavku. Kreatori i zagovornici teorije *akter-mreža* bili su pod jakim utjecajem radova Foucaulta (1997; 2003), i njegovih spisa o tome kako su društvene strukture oblikovane kroz odnose različitih subjekata te da znanje i moć mogu biti plod isprepletenih relacijskih učinaka. Uz to, Foucault ističe da teorija *akter-mreža* zapravo obuhvaća *relacijski materijalizam*, to jest društvo se tretira kao *uzorak mreže heterogenih materijala* (Law, 1992: 2).

Prema teoriji *akter-mreža*, preduvjet za trajne i uređene društvene odnose su predmeti ili materijali koje mogu uokviriti društvene interakcije i učiniti ih izdržljivim (Callon, 1999). Društveno je na taj način u konačnici neodvojivo od materijalnog u ljudskom društvu (Latour, 2005). Dodavanjem načela *opće simetrije* u tvrdnjama o relacijskim materijalnostima, teorija *akter-mreža* ima za cilj razbiti, ili barem premostiti, dobro poznate dihotomije suvremene ontologije, poput relacija priroda – društvo i subjekt – objekt. Općenito, ideja je da umjesto fokusiranja na omeđene kategorije, treba obratiti pozornost na procese i prakse koje se odvijaju između tih kategorija (Jóhannesson, 2005).

Oslanjanje na teoriju *akter-mreža* temelji se manje ili više specifično na društveno-materijalnom i relacijskom pristupu, a s primarnim ciljem da se postigne razumijevanje na osnovi specifičnog ontološkog aspekta ove teorije. Konkretnije, teorija *akter-mreža* pruža mogućnost da se iskoristi relacijski i heterogeni karakter stvarnosti i time razbije dualizam između ljudi i stvari, društvenog i materijalnog, te objekta i subjekta, opisujući kako su stvari povezane kroz navedene podjele i razlike (Murdoch, 1997). Razlog odabira ovoga, a ne nekog drugog, teorijski relevantnog pristupa, kao što su npr. analiza diskursa ili semiotička analiza je precizno objašnjenje istovremene prisutnosti trenutačnog poretka stvari i fluidne (nepostojane) heterogenosti materijalnog i praktičnog diskursa koji karakterizira većinu turističkih destinacija (Bregnholm Ren, 2009).

Kao što je već spomenuto, teorija *akter-mreža* nastoji razviti ontologiju koja nadilazi binarni način razmišljanja u kojem se u potpunosti ne priznaju ni prirodni niti društveni pristupi i konteksti. U teoriji *akter-mreža* binarno kategorično zatvaranje (odvajanje) vidi se kao ontološki nepotpuno, što dovodi do *koncepta u kojem postoje subjekti* u osnovi, *bilo društveni ili fizički, samo prije njihove interakcije jednog s drugim* (Castree, 2002).

Relacijski i transformativni potencijal modela *akter-mreža* može se vidjeti kao alat u prevladavanju kontradikcija pristupu *agencija/struktura*[6], s obzirom na to da se pristup *akter-mreža* ne može svesti niti na bilo kojega pojedinačnog aktera, kao niti na bilo koju pojedinačnu mrežu (Van der Duim, 2007a: 150). Stoga model *akter-mreža* karakterizira heterogenost i sposobnost stalne relacijske transformacije među entitetima od kojih su sastavljeni. Još jedno važno obilježje toga modela je njegova stalna aktivnost; *mreže zahtijevaju izvedbu na dijelu od svih svojih sastavnih i registriranih elemenata* (Murdoch, 1997: 746). Ako nema izvedbe, nema ni utjecaja mreže. Entiteti, u tom slučaju, više nisu akteri i više se ne računaju kao subjekti u mreži. Mreža se u tom slučaju mijenja ili čak prestaje djelovati, odnosno postojati.

[6] Britanski sociolog Anthony Giddens razvio je koncept strukture i tvrdi da je autonomija (agencija) pojedinca (kapacitet da slobodno izrazi svoju volju) uvijek pod utjecajem društvene strukture (npr. nacije, religije, kulture itd.).

Model *akter-mreža* stalno se producira, izgrađuje i dogovara kroz umrežavanje i neposredno isprepletanje svojih aktera (Barnes, 2005). Latour naglašava kako taj model predstavlja vezu i stalnu međusobnu transformaciju aktera, a ne, kao što je često (pogrešno) shvaćeno, funkciju *trenutačnoga, neposrednog pristupa potrebnim informacijama* (2005: 15).

Teorija *akter-mreža* nastala je u okviru sociooloških studija o znanosti i tehnologiji u 1980-im i od tada, se pojavljuje difuzno u različitim kontekstima sociooloških pitanja. U svojoj srži teorija akter-mreža stavlja naglasak na *relacijske materijalnosti* svojega okruženja (Law, 1992). Prema tome, teorija *akter-mreža* nastoji razvijati svijet koji se sastoji od heterogenih odnosa u kojima se ljudi i ne-ljudi (sredstva, stvari) podjednako tretiraju kao mogući akteri i time im se pripisuju svojstva agencije (sposobnosti da djeluju i budu faktor u poretku svojeg okruženja) (Law, 1992; Murdoch, 1997).

Teorija *akter-mreža* nije puno primjenjivanja u istraživanju turizma iako je naglasak te teorije usmjeren na mreže i mrežne prakse, čija se načela uklapaju u turizam koji čine vrlo složeni mrežni odnosi. Taj nedostatak prisutnosti teorije *akter-mreža* u turističkim studijama i može proizlaziti iz činjenice da su studije *akter-mreža* obično zaokupljene tehnologijom i ulogama materijalnosti u relacijskom poretku društvenih praksi. Nasuprot tomu, istraživači u turizmu bili su zaokupljeni nečim drugim, dalekim od spomenute tehnologije, materijalnosti i relacijskih praksi. Turistička mjesta najčešće su tretirana kao manje ili više prostorno ograničene destinacije s naglaskom na organizacijske i marketinške strategije (Bærenholdt i sur., 2004).

Destinacija se u literaturi (vidi odjeljak 2.2), među ostalim, tretira kao *spremnik atrakcija i raznih objekata, kao što su prijevozna sredstva, smještajni objekti i hrana, a time i turističkog iskustva* (Tinsley i Lynch, 2001). Kao posljedica toga, složenost turističkih praksi pomalo se gubila iza dualističke kategorizacije; na jednoj strani su turisti, a na drugoj turistički organizatori i dobavljači koji djeluju unutar destinacije.

Mreže su često koncipirane u dualističkoj verziji *jakih veza* i *slabih veza* (Granovetter, 1983) koje se odnose na određene prostorne kategorije. Snažne veze vidi se kao lokalne/teritorijalne, a slabe veze kao izvanlokalne i kratkotrajne. Ovisno o tom dualnom razumijevanju mreža nastali su poznati pojmovi iz institucionalizma i novog regionalizma: *klasteri*, *inovacijske sredine, industrijski distrikti* i *regije znanja*. Tako se npr. inovativne organizacije i tvrtke vidi kao središnje aktere, koji su lokalno/prostorno povezani jakim vezama, dok su na globalnoj razini povezani rijetkim i slabim vezama (Grabher, 2004). U tom svjetlu turističke mreže vidi se kao odnos fiksnih čvorova u jednodimenzionalnom vremenu –prostoru. Oni su prikazani kao teritorijalni, odnosno počivaju na fizičkoj blizini homogenih sudionika (Bærenholdt i sur., 2004).

Studije na temelju toga razumijevanja mreža pokazale su da turistička industrija nije sklona intenzivnom umrežavanju, barem ne na isti način kao tradicionalna proizvodna industrija (Hjalager, 1999; Tinsley i Lynch, 2001). Tomu može ići u prilog tvrdnja da se turistički projekti, bilo da su uokvireni u razvoj destinacije ili ne, ne podudaraju samo isključivo s teritorijalnim modelom tzv. *industrijskih distrikta* (Bærenholdt i sur., 2004). Stoga razumijevanje mreža na jakoj, teritorijalnoj ili slaboj, mobilnoj osnovi mora biti ispitano i prošireno u korist više različitih gledišta u kontekstu mreže (Grabher, 1993; Bærenholdt i sur., 2004).

Studije o turizmu i turističkim mjestima često su usmjerene na razvoj destinacije u okviru ekonomske geografije i poslovne mreže, gdje je naglasak stavljen na snažne lokalne društvene mreže i slabe globalne odnose, kako bi se pokrenule uspješne (turističke) tvrtke. Međutim, u posljednjih nekoliko godina turizam se vidi kao multidimenzionalnu prostornu praksu, koja uključuje kulturne, materijalne i društvene elemente. Da bi se razumio razvoj turizma i turističke destinacije kao njegova fokusa, odnosno ostvarenja i događanja turizma u određenim mjestima, postaje logično promatrati i proučavati poredak odnosa u turizmu. U tom smislu teorija *akter-mreža* može biti, među ostalim, vrlo vrijedno polazište u razumijevanju tog poretka.

Kao što se može zaključiti iz navedenog, pristup s teorijom *akter-mreža* daleko je od sveobuhvatne teorije u kontekstu turističke destinacije, ali je u ovome radu uzet više pragmatično zbog naglaska na povezanosti, multipliciranosti i važnosti koje karakteriziraju njezin svakodnevni život kao, evidentno, složenoga socioekonomskog sustava. Adekvatnije i obuhvatnije razumijevanje koncepta turističke destinacije kao složenog socioekonomskog sustava moguće je postići proučavanjem industrijskog distrikta i klastera koji su u literaturi vrlo široko prihvaćeni kao relevantni (Antonioli Corigliano, 1999b; Hjalager, 1999; Von Fiedrichs i Grängsjö, 2003; Petrić i Mrnjavac, 2003; Maitland, 2002; Baggio, 2008). U najširem smislu, riječ je o konstelaciji specijaliziranih tvrtki, organizacija i zajednica okupljenih u ograničenom geografskom području (Baggio, 2008). Stoga će se u nastavku spomenuti modeli iscrpnije objasniti.

2.4 Industrijski distrikt i klaster

Bez obzira na aktualni proces globalizacije, kategorija regionalnog razvoja pobuđuje značajan interes u znanosti, tehnologiji i društvu općenito. U tom smislu, može se tumačiti i decentralizacija uprave pojedinih sektora od strateškog interesa (npr. energetike) koja je evidentna u nekim zemljama (npr. u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Austriji i Španjolskoj).

Analitičari fenomena regionalizma i regionalnog razvoja istraživali su razloge grupiranja i specijalizacije određenih industrija (djelatnosti) u određenim područjima, te posljedice tih aktivnosti koje su sadržane u pojmu tzv. *eksterne ekonomije.*[7] U biti, regionalni razvoj može se analizirati identifikacijom ekonomske, socijalne i institucionalne dinamike uz promjenjivu ulogu različitih aktera te promatranjem *regije kao razmjera ekonomske organizacije i političke intervencije* (MacKinnon i Phelps, 2001).

Stručnjaci koji se bave spomenutom tematikom usvojili su priličan broj alternativnih naziva (neologizama) za *obuhvat i predstavljanje prostorne forme i prirode lokalnih poslovnih koncentracija* (Martin i Sunley, 2003: 8). U tom smislu, predloženi su pojmovi kao što su: industrijski distrikti (Becattini, 1990), novi industrijski prostori (Scott, 1988), teritorijalni proizvodni kompleksi i neomarshallovi čvorovi (Amin i Thrift, 1992), regionalni inovacijski milje (Aydalot, 1986), mrežna područja (Martin i Sunley, 2003: 8), područja učenja (Florida, 1995). Međutim, najčešće korišteni pojmovi su industrijski distrikt (Becattini, 1990) i industrijski klaster (Porter, 1990).

Koncepti industrijskog distrikta i klastera u nekim su istraživačkim napisima percipirani kao isti pojam (Markusen, 2003; Lazzeretti, 2006). Međutim, isti autori su nastojali razlučiti te pojmove i upozoriti na posljedice konfuzije i nejasnoća u njihovoj upotrebi (Markusen, 2003; Lazzeretti, 2006). Stoga će se u nastavku prikazati pojmovna razgraničenja tih dvaju koncepata, te na kraju njihova podudarnost s konceptom turističke destinacije.

2.4.1 Industrijski distrikt

Najznačajniji doprinos i poticaj nastanku i razvoju koncepta industrijskog distrikta je analiza načina organiziranja proizvodnog procesa u ranim fazama kapitalizma (Marshall, 1890; Marshall, 1919). U to vrijeme (kraj 19. stoljeća) dominantan način proizvodnje je tzv. tvornički sustav, u kojem su sve proizvodne operacije koncentrirane na istom mjestu (Becattini, 2002). Marshall (1922) je prvi uveo pojam *industrijska atmosfera*, koji obuhvaća tokove nematerijalnih resursa i znanja koji cirkuliraju unutar distrikta, te naglasio fenomen *koncentracije specijaliziranih djelatnosti u pojedinim gospodarskim granama*. Marshallove napise slijedilo je nekoliko autora (Brusco, 1990; Pyke i sur., 1992; Porter, 1998), koji su pokušali objasniti tzv. *eksternu ekonomiju* iz operativnog aspekta.

[7] Pojam vanjske ekonomije odnosi se na promjenjive okolnosti izvan pojedinačnih poduzeća, ali u okviru određene industrije (djelatnosti). Tipični način uporabe pojma odnosi se na smanjenje troškova zbog povećane proizvodnje u okviru industrije (Hirshlieifer, D., Glazer, A., Hirshleife,r J. – Price Thoery and Applications: Decisions, Markets, and Information (seventh edition, 2005). Cambridge University Press, NY.

Prema Krugmanu (1991), grupiranje daje *temelj eksternoj ekonomiji* tvrtki koje se nalaze u istom području gdje se odvija ekonomija specijalizacije, ekonomija udruživanja rada i ekonomija prelijevanja znanja, na čemu zasnivaju svoju prednost.

Uz to, treba naglasiti da je sve do posljednje trećine 20. stoljeća, u razvijenim ekonomijama na snazi bio model tradicionalnog gospodarskog razvoja, odnosno tzv. *fordistički model* temeljen na velikim tvrtkama i masovnoj proizvodnji. Kriza koja je tada nastupila na globalnoj razini, uzrokovala je kolaps takvog modela u kojem se velike tvrtke kao takve nisu mogle adaptirati na novonastale okolnosti. Nastala recesija uzrokovala je zatvaranje mnogih velikih tvrtki ili reduciranje njihovih pojedinih postrojenja uz *outsourcing* pojedinih dijelova proizvodnog procesa. Inovativni pristup nekih malih i srednjih tvrtki u Italiji uspijeva prevladati nedostatke fordističkog proizvodnog modela (Becattini, 2002). S druge strane, kraj 20. stoljeća sa sobom donosi informatičku i elektroničku revoluciju koja suvremene tehnologije čini znatno dostupnijima manjim poduzetnicima, koji kroz restrukturiranje gospodarstva postaju glavni oslonac rastu zaposlenosti. Stara industrijska središta polako stagniraju, a ruralna i periferna područja postaju nositelji razvoja uz preorijentaciju na tzv. *čiste* i ekološki prihvatljivije tehnologije. Takva spontana promjena potaknula je promišljanje za novim konceptima regionalne i ekonomske politike u kojem bi, među ostalim, i turizam kao interaktivni sustav mogao naći svoje strateško mjesto (Sharpley i Telfer, 2002).

Za razliku od velikih tvrtki koja su patila od posljedica brzih promjena u potražnji za proizvodima i uslugama te rasta cijena nafte, manji poduzetnici su surađivali kako bi se prilagodili novonastaloj stvarnosti. Te tvrtke su razmjenjivale znanja i iskustva s drugim tvrtkama u istom sektoru i tvrtkama u njihovu neposrednom okruženju, što je omogućilo brojne komplementarnosti. Becattini (1990: 38) definira industrijski distrikt kao:

> ....društveno-teritorijalnu cjelinu koju karakterizira aktivna prisutnost zajednica ljudi s populacijom tvrtki u jednom prirodno i povijesno omeđenom području. U distriktu, za razliku od drugih sredina, poput manufakturnih gradova, lokalna zajednica i tvrtke imaju tendenciju spajanja.

Becattini je istaknuo *osjećaj pripadnosti* kao sociološki kriterij za klasifikaciju tvrtki koje pripadaju distriktu (Becattini, 1990). Prema Becattiniju, koncept distrikta zahtijeva širu raspravu iz različitih multidisciplinarnih perspektiva (npr. ekonomije, sociologije, geografije, povijesti) kako bi se u jednom analitičkom okviru tretiralo zajednicu ljudi, tvrtki i institucija ili podržavajućih organizacija (akademske, društvene ustanove i strukovne udruge i sl.). Uz činjenicu da je izvedba tvrtki plod njihova konkurentskog ponašanja, bitno je uzeti u obzir i karakteristike podsustava unutar kojeg djeluju, gdje je bitna još jedna dimenzija, a to je – suradnja. Dakle, središnje obilježje u industrijskom distriktu je ravnoteža između konkurentnosti i suradnje među tvrtkama (You, 1994: 259).

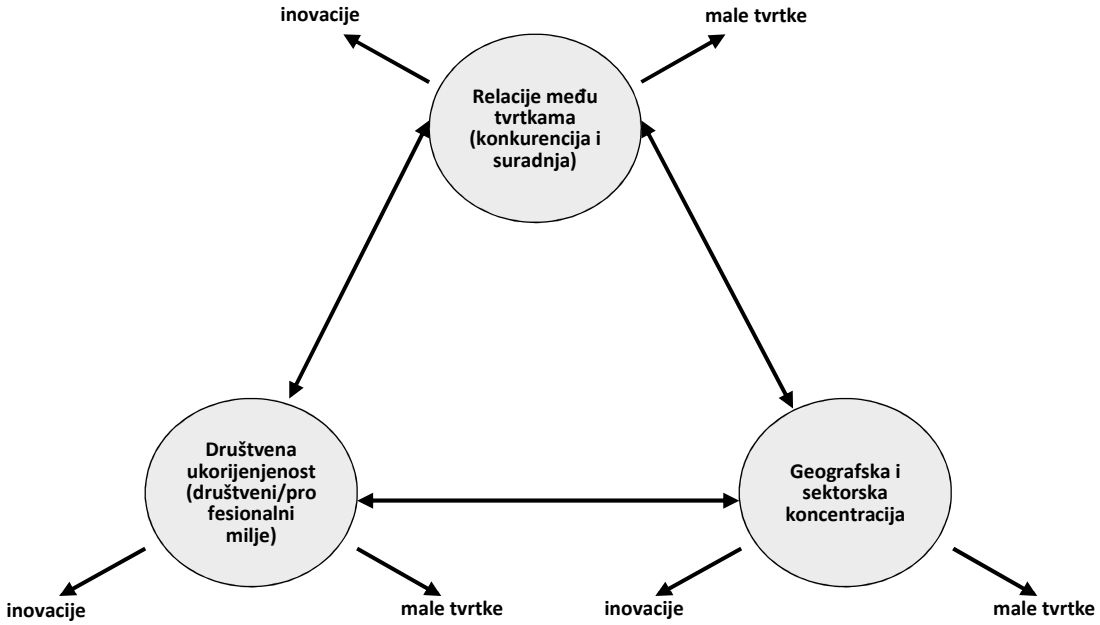
Prema Becattiniju, suradnja više nije karakteristično ponašanje malih tvrtki, niti mora biti nužno antikonkurentsko ponašanje već racionalna odluka.

U konačnici, najvažnije usklađene karakteristike industrijskog distrikta sistematizirane su u raspravi nekoliko autora na međunarodnoj razini (Pyke – Becattini – Sengenberger, 1992; Pyke – Sengenberger, 1992).

a) *Geografska blizina* – distrikt je geografski ograničeno područje koje karakteriziraju dominantno gospodarske aktivnosti. Tvrtke se okupljaju u geografskoj bliskosti potaknute čimbenicima kao što su vanjska ekonomija razmjera, socijalni kapital i proces učenja.
b) *Sektorska specijalizacija* omogućuje cijeli niz sličnih proizvoda proizvedenih unutar distrikta. Postoji značajna podjela rada, pri čemu se različiti elementi distrikta posvećuju specifičnim procesima ili proizvodima.
c) *Prevladava uloga malih i srednjih tvrtki* koje se striktno ne odnose na tvrtke koje posluju izravno na finalnom tržištu ili one koje djeluju kao podizvođači, drugim riječima, njihova uloga se mijenja u skladu s okolnostima.
d) *Konkurencija među tvrtkama* temelji se ponajprije na inovacijama, a ne na uobičajenim ekonomskim osnovama (cijene/troškovi/plaće) – oni pokušavaju dobiti svoj udio na tržištu kroz marketing novih i inovativnih proizvoda bez negativnih učinaka na druge tvrtke u distriktu. Stoga je dinamična i uravnotežena kombinacija konkurentnih i suradničkih aspekata vjerojatno je i najprivlačnija i najkonstruktivnija osobina distrikta.
e) *Društveno-kulturni identitet* stvara povjerenje među tvrtkama, te između poslodavaca i kvalificiranih radnika, jer distrikt predstavlja gospodarsku cjelinu, kao i jedinstvo političkog, društvenog i obiteljskog života, gdje se promovira povjerenje, reciprocitet i društvena sankcija. To proizlazi iz *atmosfere* koju razmatra Marshall kao jedan od glavnih obilježja industrijskog distrikta. To je naglašeno i u tzv. *talijanskoj školi* tumačenja i vizije distrikta.
f) *Kulturna homogenost ili socijalna ukorijenjenost* – u podlozi gospodarskog subjekta je društveni subjekt u kojem kulturna baština i povijesna tradicija mogu igrati ključnu ulogu u jačanju strukture cijelog sustava.
g) Aktivne organizacije samopomoći.

Nešto kasnije viđenje industrijskog distrikta dao je Mottiar (1997) (slika 2.2).

Slika 2.2 Trokut model industrijskog distrikta



Izvor: Mottiar, 1997

U idealnom industrijskom distriktu svaka mala tvrtka je specijalizirana u jednoj ili više faza cjelokupnog proizvodnog procesa (s tim da je u mogućnosti promijeniti specijalizaciju i brzo reagirati na promjene na tržištu). Takve male i fleksibilne tvrtke često će surađivati razmjenjujući alate i strojeve, informacije i vještine, čak i profesionalno osoblje, čime dopuštaju jedne drugima da realiziraju ugovore koje nisu mogli ostvariti pojedinačno (Pyke i sur., 1992).

Važan element koji funkcionira u takvoj zajednici je međusobno povjerenje koje se prenosi na poslovne odnose. Povjerenje omogućuje smanjenje rizika i transakcijskih troškova. Oslanjajući se na povjerenje ne znači zanemarivanje vlastitog interesa, već šire razumijevanje nečijeg interesa, što uključuje trenutačne prednosti za druge koje rezultira vlastitom koristi u budućnosti (Mottiar, 1997).

2.4.2 Industrijski klaster

Koncept klastera nastao je u nizu studija slučaja u nekoliko industrijaliziranih zemalja (Porter, 1990; Jacobs i de Man, 1996). Spomenuti radovi dali su osnovni konceptualni okvir klastera i legitimnost njegove upotrebe u politikama koje se bave uglavnom strogo ekonomskim pitanjima. Porter (1998) je kasnije definirao klaster kao geografski bliske grupe povezanih tvrtki i institucija u određenom području, koje povezuje sličnost i komplementarnost. Geografski opseg klastera može biti jedan grad, regija ili čak mreža susjednih zemalja (Porter, 1998: 199).

Koncept klastera dizajniran je da odgovori na pitanja kao npr. zašto su neke tvrtke koje se nalaze u nekim zemljama u mogućnosti ostvariti održivu konkurentsku prednost. Koncept klastera promišlja globalni ili univerzalni razvoj i primjenjivost, te se fokusira na traženje izvora konkurentske prednosti, posebno ističući *znanje, odnose i motivaciju* (Porter, 1998: 78). Te prednosti je lokacijski distanciranim konkurentima teško integrirati u svoje procese zbog prirode poslovnog okruženja (Bathelt i sur., 2004; Bathelt i Glückler, 2014). Samo lokacijski bliske tvrtke su u mogućnosti koristiti te benefite i njihov blizak položaj je prepreka za ulaz *outsidera*. Koncept klastera nastao je i razvijen u eri globalizacije i noviji je od koncepta industrijskog distrikta (Lazzeretti, 2006). Unatoč sve većoj popularnosti u akademskoj zajednici i politici (Ketels, 2003), koncept klastera je naišao na ozbiljne kritike u smislu kvalifikacija da je kaotičan, nejasan i problematičan (Gordon i McCann, 2000; Martin i Sunley, 2003).

U međuvremenu, u praksi se pojavilo nekoliko različitih modela klastera, već prema okolnostima. U nekim slučajevima, riječ je o funkcionalnoj mreži međusobno povezanih malih tvrtki orijentiranih na specijalizirana tržišta koja su u stanju fleksibilno reagirati na nove tržišne segmente. Postoji i vertikalni model, temeljen na velikim tvrtkama koje eksternaliziraju odnosno ustupaju pojedine poslovne procese manjim subjektima. I jedan i drugi model temelje se na procesu umrežavanja tvrtki koje dijele zajedničke ideale, pravila i ponašanje u konzistentnom društvenom okruženju, čime stvaraju temelj za tehnološke i organizacijske inovacije u koje su uključeni svi izravni i posredni akteri (interesni dionici), temeljeni na lokalnom (regionalnom) okviru.

Najvažniji faktor za funkcioniranje tako nastale aglomeracije je formiranje bliskih veza i saveza među različitim akterima, te stupnja suradnje uspostavljenog kako bi se poboljšala konkurentnost grupe neovisno o djelovanju slučajnih (obično vanjskih) faktora koji promiču slično okupljanje (Andersson i sur., 2004). Njegova analiza temelji se na ideji da se nacionalna ekonomija sastoji od mješavine klastera čiji uvjeti i evolucije izravno utječu na stanje u gospodarstvu. Stoga ideja klastera predstavlja (Porter, 1998: 78):

> ...geografsku koncentraciju međusobno povezanih tvrtki i institucija u određenom području. Klasteri obuhvaćaju niz povezanih industrija i drugih entiteta važnih za konkurentnost. Oni uključuju, na primjer, dobavljače specijaliziranih inputa kao što su komponente, strojevi i usluge, kao i nositelje specijalizirane infrastrukture. Klasteri se često proširuju uzdužno do kanala distribucije i kupaca, te lateralno do proizvođača komplementarnih proizvoda i tvrtki karakterističnih stručnosti, tehnologije i zajedničkih inputa. Konačno, mnogi klasteri uključuju vladine i druge institucije kao što su sveučilišta, agencije za standardizaciju, tankove znanja, strukovno obrazovanje, profesionalne i trgovinske udruge, koje pružaju posebnu obuku, obrazovanje, informacije, istraživanja i tehničke podrške.

U širem smislu, identificirane su tri njegove glavne dimenzije (Jacobs i de Man, 1996):

- prostorna koncentracija – općenito se odnosi na geografsko područje u kojem gospodarske aktivnosti u okviru određenih vidova okupljanja i infrastrukture difuzne potpore (fizičke ili temeljene na znanju) tvore vezivno tkivo
- proizvodni lanac – cjelokupni lanac dobave (ponekad produžen do pratećih djelatnosti) ili organizacija aktivnih u različitim fazama u procesu proizvodnje
- ekonomski ili industrijski sektor – pojedinačni ili kombinirani sektori, definirani prilično široko, na visokoj razini agregacije.

Osnovna značajka koja opisuje industrijski klaster je pripadnost istom određenom sektoru; tvrtke koje sudjeluju u klasteru povezana su horizontalnim ili vertikalnim odnosima i koncentrirane su u određenom geografskom području. On može biti nadopunjen nekim *vanjskim* subjektima kao što su javne ustanove. Fokus je usmjeren prema poduzetničkoj i poslovnoj dimenziji.

Fenomen *virtualnog klastera* jedna je od najznačajnijih posljedica razvoja i širenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija u poslovnom okruženju. Virtualni klaster nastaje kroz e-poslovnu zajednicu, koja se sastoji od kupaca, dobavljača i distributera koji se služe zajedničkim digitalnim mrežama za uspostavljanje suradnje i konkurentskog okruženja. Zajednička infrastruktura, sporazumi o suradnji, zajedničke poslovne prakse, uzajamno povjerenje, osjećaj zajedništva i stabilnosti su glavni sastojci uspješnog virtualnog klastera (Rheingold, 1993; Jones, 1997; Bönke i sur., 2001; Kwon i sur., 2003).

2.4.3 Usporedba karakteristika industrijskog distrikta i industrijskog klastera

Za jasnije razgraničenje i usporedbu ovih dvaju tipova aglomeracija, društvenog i gospodarskog grupiranja uzeti su aspekti njihova nastanka, svrhe postojanja i elemenata Porterova modela *dijamant:*

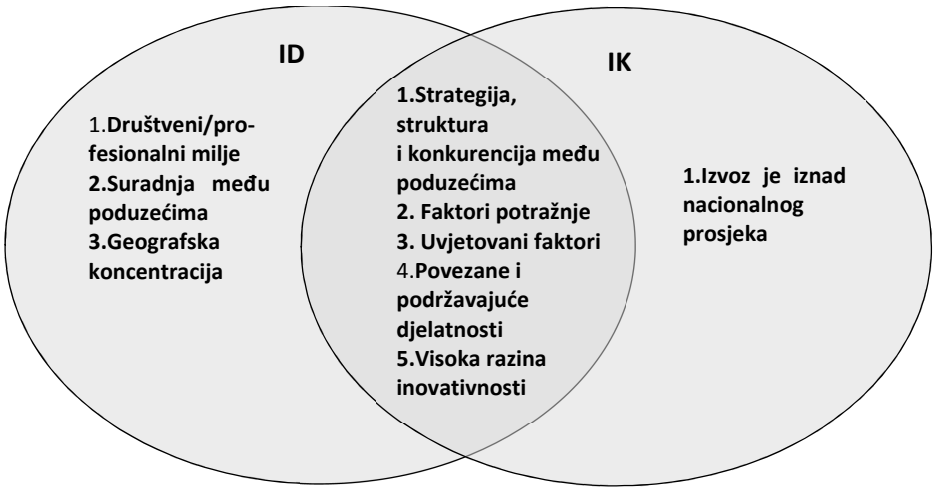
a) *Distinkcija u odnosu na nastanak koncepata*

   Iz dinamične perspektive, oba koncepta su se razvijala kontinuirano. Iako Porter i Ketels (2009) ističu zajedničke korijene u njihovu pojmovnom oblikovanju, ipak se može ustvrditi da se konceptualna polazišta značajno razlikuju. Ukratko, dok je za Becattinija zajednica ljudi vrlo bitno polazište u distriktu, Porterovo polazište je analiza lanca vrijednosti grupiranih tvrtki u klasteru. Ipak, koncepti konvergiraju u davanju istaknute uloge teritoriju. Kao kriterij grupiranja tvrtki, bitniji je Becattinijev kriterij *osjećaja pripadnosti* od kriterija *proizvodne i tehnološke sličnosti*. Porter je, među ostalim, bio u potrazi za ključnim pitanjima konkurentske prednosti na razini tvrtke, odnosno pitanja zašto su neke tvrtke uspješnije od drugih.

b) Distinkcija prema svrsi postojanja

Ako usporedimo analitičke prijedloge, industrijski distrikt (ID) i klaster (IK) pokazuju sličnosti u smislu opravdavanja prednosti čvrste suradnje. Prvo, *eksternalije*[8] distrikta mogu biti pandan srodnim i pomoćnim aktivnostima i faktorskim uvjetima u Porterovu modelu klastera. Dualnost konkurentnosti i kooperativnosti u unutarnjim odnosima distrikta može se dijelom dovesti u vezu s faktorom lokalnog suparništva u Porterov modelu dijamant. Međutim, uloge institucionalnih postavki distrikta i klastera se bitno razlikuju. Institucionalna postavka industrijskog distrikta aktivno podupire cijeli sustav i nudi stvarne usluge, dok u klasteru, institucije i vlade djeluju indirektno ili kao sporedna podrška. Uz to, razlike su uočljive i iz društvenog aspekta. Industrijski distrikt odnosi se izričito na zajednicu ljudi i kontekst u kojem se događaju tokovi znanja. Porter se jedva dotiče društvenog aspekta u klasteru jer su u fokusu analize pojedinačne tvrtke. Prema Porteru, socijalna pitanja se rješavaju kroz gospodarski uspjeh privatnih tvrtki, dok je za Becattinija obrnuto, ekonomski uspjeh je rezultat društvene kohezije unutar zajednice ljudi. Usporedne karakteristike između industrijskog distrikta i industrijskog klastera dao je Mottiar (1997), što je prikazano na slici 2.3.

Slika 2.3 Usporedne karakteristike industrijskog distrikta (ID) i industrijskog klastera (IK)



Izvor: Mottiar, 1997.

Dakle, najočitije različitosti između industrijskih distrikta i industrijskih klastera su:

a) pitanje suradnje među tvrtkama (u ID)

b) postojanje društvenog miljea (u ID)

c) kriterij u tvrtkama koja imaju relativno visoku razinu izvoza (u IK).

[8] Vanjski efekti udruživanja i zajedničkog djelovanja.

U oba slučaja fokus je na *industriji*, ali u Becattinijevoj viziji postoji potpuno uvažavanje socijalnog okruženja područja u kojima distrikt djeluje, i što je možda još važnije u ovom globalizacijskom dobu, razumijevanje uloge njegove povezanosti s *vanjskim svijetom*. Osim toga, tvrtke u distriktu (često uz pomoć regionalne samouprave i trgovačkih društava), međusobno se namjerno umrežavaju da bi odgovorili na zahtjeve za sve većom fleksibilnošću u rješavanju problema ciklusa proizvodnje i prekapacitiranosti. Ovaj pristup, čini se, puno bliže odražava prirodu i stvarnost tih grupiranja te je prikladniji kao okvir za proučavanje turističke destinacije (Baggio, 2008)

2.4.4 Podudarnosti modela turističke destinacije s industrijskim distriktom i klasterom

Značajan dio literature bavi se destinacijom sa strukturalne točke gledišta, koristeći modele klastera ili distrikta kako bi opisali karakteristike i funkcioniranje toga sustava (Antonioli Corigliano, 1999b; Hjalager, 1999; von Friedrichs Grängsjö, 2003). Model industrijskog distrikta kao specifična forma geografsko-funkcionalne integracije primjenjuje se u domeni turizma, odnosno turističke destinacije pod različitim nazivima kao npr.: model turističke zajednice (engl. *Community tourism model*) (Murphy, 1985), lokalni sustav turističke ponude (tal. *Sistema locale di offerta turistica*) (Tamma, 2000) i turistička destinacija ili turistička destinacijska zona (engl. *Tourist destination or Tourist destination zone*) (Gunn, 1988). Neslaganja između modela su u biti samo u prostornom aspektu, što je vidljivo u definiciji nekih autora. Na primjer, Davidson i Maitland (1997) govore o turističkoj destinaciji kao području (distriktu, gradu, ili ruralnom, planinskom ili obalnom području s administrativno nedefiniranim granicama) koji nudi vlastiti turistički proizvod sastavljen od različitih resursa, brojnih aktivnosti komplementarnih turizmu (lokalne zajednice, javnih institucija i aktivnog privatnog sektora).

Mehanizmi formiranja i usredotočenosti na komponente usluga, karakteristike proizvoda, odnosi među njima kao i proizvodni sustav, neke su od osobitosti koje čine turističku destinaciju različitu od industrijskog klastera. Prije svega, turizam je uglavnom uslužna industrija u kojoj proizvod (paket) nije jednoznačno definiran i sastoji se od mnogo različitih elemenata (Sinclair i Stabler, 1997; Johns, 1999; Wahab i Cooper, 2001). Raznolikost elemenata koji čine paket uzrokuje uspostavljanje širokog sloja posrednika koji su sastavni dio iste industrije (Gollub i sur., 2003). Stoga modeli industrijskih distrikta i klastera trebaju modifikaciju i adaptaciju kada je u pitanju turizam i turistička destinacija (Gnoth, 2006).

U usporedbi s Porterovom vizijom klastera, Becattinijeva vizija distrikta čini se bližom modelu turističke destinacije. U oba slučaja fokus je na industriji, ali u Becattinijevoj viziji postoji potpuno uvažavanje socijalnog okruženja područja u kojima distrikt djeluje, i što je možda još važnije u ovom globalizacijskom dobu, razumijevanje uloge njegove povezanosti s *vanjskim svijetom*.

Osim toga, tvrtke u distriktu (često uz pomoć regionalne samouprave i trgovačkih društava) međusobno se namjerno umrežavaju da bi odgovorili na zahtjeve za sve većom fleksibilnošću u rješavanju problema ciklusa proizvodnje i prekapacitiranosti. Ovaj pristup, čini se, puno bliže odražava prirodu i stvarnost tih grupiranja te je prikladniji kao okvir za proučavanje turističke destinacije (Baggio, 2008).

Međusobna ovisnost u upravljanju atrakcijama, uslugama, transportom, kulturnim resursima i okolišem naglašavaju potrebu za suradnjom u destinaciji, što je potaknuto uglavnom od turističke potražnje. U biti, kao što Gunn (1998: 108) tvrdi: *Turisti će vjerojatno više tražiti veću raznolikost i opseg usluga, koji su grupirani na jednom mjestu. Takvi klasteri koriste i lokalnom biznisu i vanjskim organizatorima (posrednicima) preko kojih posjetitelji dolaze u destinaciju*.

Destinacijski klasteri se općenito uspostavljaju spontano te se razvijaju i mijenjaju s vremenom, vođeni unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Oni nisu izolirani entiteti, već otvoreni sustavi sa složenim vezama s drugim sličnim ili različitim sustavima. Razvoj novih konkurentnih proizvoda i usluga, vrlo često se događa u suradnji s drugim sustavima, te sučeljavanje među različitim okupljanjima omogućuje stvaranje nove vrijednosti (Nordin, 2003: 19):

> ...zapravo, razvoj klastera često postaje posebno vitalan u svojem raskrižju (sjecištu), gdje se spajaju spoznaje, vještine i tehnologije iz različitih područja, rezultat čega su novi proizvodi i poslovi. Osim toga, diversifikacija učenja potiče inovacije...

Iz do sada navedenog (u odjeljku 2.3.2 i odjeljku 2.3.3) mogu se uočiti zajedničke karakteristike turističke destinacije s uspješnim industrijskim klasterima u sljedećem:

- globalno tržište
- gospodarstvo temeljeno na malim i srednjim tvrtkama
- specijalizacija u jednom sektoru
- proširena vertikalna međuovisnost
- postojanje numeričke i funkcionalne fleksibilnosti
- neka nastojanja u smjeru uspostavljanja podržavajućih javnih i polujavnih politika i institucija.

Međutim, postoje i karakteristike industrijskih klastera koje se ne mogu naći kod turističkih destinacija, a sastoje se u sljedećem:

- nepodržavajuće upravljačke strukture
- ovisnost od multinacionalnih kompanija
- nesinkronizirano ponašanje tvrtki
- nepostojanje stabilne suradničke strukture koje povećavaju povjerenje i reciprocitet.

U globalu, turizam se sastoji od niza malih i srednjih poduzetnika koji pružaju komplementarne proizvode i usluge. Na prvi pogled, doista postoje neke osnovne prostorne i strukturalne sličnosti između industrijskog distrikta i turističke destinacije. Ipak, malo se istraživačkih studija bavilo tim aspektom turističkih destinacija. Hall i Page (2009) su predočili neka okvirna objašnjenja zašto je tomu tako. Kao prvi razlog navode okvirnu percepciju prema kojoj se turizam smatra previše uslužnom djelatnosti da bi se povezao s temeljnim ekonomskim aktivnostima. Drugo, sektor je prilično teško dokučiv i složen. Treće, turizam se temelji na odmoru i zabavi, te se stoga ne smatra posebno *ozbiljnom* djelatnosti. Slijedom toga, kako navode isti autori, za proučavanje turizma u svjetlu ekonomskog distrikta nedostaje dovoljno pažnje u disciplinama ekonomije i geografije, unatoč njegovu velikom i rastućem doprinosu u zapošljavanju i prihodima.

Nordin (2003) u svojoj definiciji industrijskog klastera naglašava potrebu za unaprjeđenjem strategije suradnje i zajedničkog djelovanja na ostvarivanju održive konkurentske prednosti. No ta metodologija, koja se inicijalno oslanja na onu Porterovu u smislu prevladavanja konkurentskog pritiska, teško se može preslikati na turistički sustav odnosno destinaciju. Glavna prepreka za to je nedostatak specifičnosti i mjerljivosti, a što je još važnije, taj model ne prepoznaje utjecaj javnog sektora i skupina ili udruga s različitim interesima (Martin i Sunley, 2002), za razliku od turizma gdje su interesi uprave (središnje ili lokalne) vrlo utjecajni.

Za postizanje konkurentnosti i razvojnih ciljeva, promicanje industrijskih klastera je samo jedna od mnogih mogućih strategija. Čak i ako regija ima neke uspješne klastere koji stvaraju prosperitet i zaposlenost, treba uzeti u obzir da klasteri prolaze kroz životne cikluse i često se suočavaju s padom njihovih *outputa*. Drugim riječima, jaka regionalna gospodarstva trebala bi biti u stanju razlikovati i računati na razvoj više sektora za poticanje vlastita razvoja (Storper, 1997).

Slijedom navedenog, a posebno se nadovezujući na teorijske postavke na početku ovoga poglavlja (Becattini, 1990: 38), može se zaključiti da ideja o industrijskom (u našem slučaju turističkom) distriktu može biti vrlo opravdan i koristan okvir za tumačenje fenomena destinacije. Riječ je o modelu za razvoj sustava koji obuhvaća niz različitih tvrtki usmjerenih na turizam, čija aktivnost je u stanju generirati bogatstvo, zapošljavanje i blagostanje za lokalne zajednice iskorištavanjem i unaprjeđenjem lokalne resursne osnove. Kao i u industrijskom distriktu, putničku i turističku industriju čine uglavnom male i srednje tvrtke koje egzistiraju u zajedničkom prostoru, koje odlikuju veze različite snage kako međusobno tako i s lokalnom zajednicom. Osim toga, intervencija institucija javnog sektora je nužna za davanje smjernica poslovne politike i podrške te za upravljanje velikim dijelom resursa koji predstavljaju javna dobra, poput kulture, okoliša i sl.

Hjalager (1999) upućuje na to da prosperitetna turistička destinacija dijeli glavne karakteristike uspješnoga industrijskog distrikta u sljedećim karakteristikama:

- međuovisnost među participirajućim tvrtkama
- objedinjena konkurentnost i povjerenje u održivu međusobnu suradnju
- *kultura zajedništva* s podrškom javne politike
- zajednički nastup malih i srednjih tvrtki na globalnom tržištu
- proširena vertikalna međuovisnost i funkcionalna fleksibilnost
- tendencije uspostavljanja i osiguravanja podrške javnih i polujavnih politika i institucija.

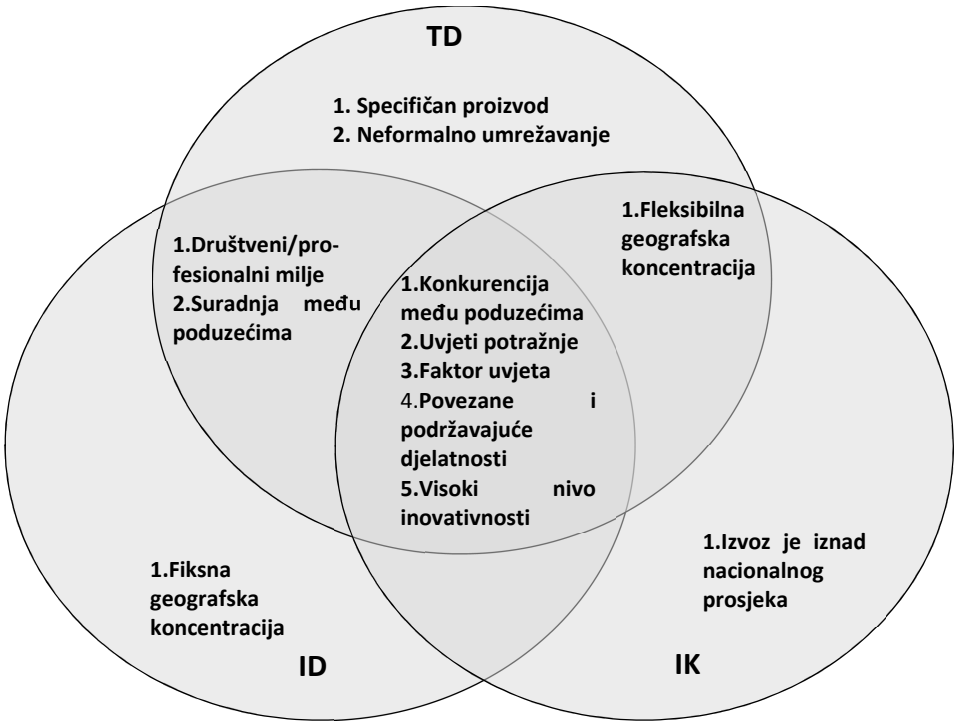
Postoje i različitosti između modela distrikta i destinacije koji se odnose na specifičnosti proizvoda destinacije. Riječ je uglavnom o uslužnom proizvodu, čija neopipljivost (nematerijalni karakter), nedjeljivost, heterogenost i pokvarljivost čini razliku u odnosu na uobičajeni industrijski proizvod (Vanhove, 2005). Osim toga, kupnja i potrošnja turističkog proizvoda obično su odvojeni prostorom i vremenom, tako da potencijalni posjetitelji nisu u mogućnosti u potpunosti ocijeniti atribute proizvoda prije njegove konzumacije (Mill i Morrison, 1992; Burns, 1999; Cooper i sur., 2005). Tumačenje koncepta turističke destinacije kroz model industrijskog distrikta zasnovano je na dvije skupine dodirnih komponenata (Antonioli Corigliano, 1999b; 2000; Stamboulis i Skayannis, 2003; Capone, 2004):

- velika zalihe resursa: prirodnih, kulturnih, umjetničkih, ali i umjetno izgrađenih, kao što su muzeji, tematski parkovi ili zabavni i sportski kompleksi
- mreža skupine aktera: ekonomska, neekonomska i institucionalna, čija prevladavajuća aktivnost je pružanje turističkih usluga posjetiteljima (turistima).

Interesni dionici destinacijskog distrikta su, prema Becattinijevoj teoriji, ne samo oni čija je osnovna djelatnost turizam[9] jer bi to bilo u skladu s Porterovim modelom klastera, već i lokalni društveni sustav, institucionalni subjekti (lokalna i državna uprava, udruge i sl.) i organizacije čija se djelatnost, iako ne izravno turističke prirode, smatra nužnom za funkcioniranje sustava turističke destinacije. Prikaz usporedbe turističke destinacije s industrijskim distriktom i klasterom prema ključnim karakteristikama je na slici 2.4.

[9] Misli se na *front – aktivnosti* neposrednog pružanja usluga turistima

Slika 2.4 Usporedni Vennov dijagram turističke destinacije s industrijskim distriktom i klasterom



Izvor: Autor osobno kroz adaptaciju prema Porter,1990. i Mottiar,

Iz prikazanog Vennovog dijagrama, vidljive su brojne podudarnosti između modela turističke destinacije i modela industrijskog distrikta i klastera. Na osnovi toga i uz navedena obrazloženja u ovom odjeljku, opravdano je zaključiti da se koncept turističke destinacije u dobroj mjeri može razumjeti proučavanjem modela strukture i funkcioniranja industrijskog distrikta i klastera.

2.5 Turistička destinacija kao kompleksan adaptabilni sustav

Durlauf (1997) definira kompleksnost kao *sustav koji pokazuje neku vrstu reda kao rezultat interakcije mnogih heterogenih elemenata*. Postoji i definicija da se radi o *sustavu za koji je teško, ako ne i nemoguće, smanjiti broj parametara ili karakterističnih varijabli bez gubljenja bitnih globalnih funkcionalnih svojstava* (Pavard i Dugdale, 2000). Iako nema zajedničkog konsenzusa o spomenutoj definiciji, ipak prema nekim znanstvenicima poput Levina (2003), sustav se može definirati kao kompleksan kada sadrži (obično velik) broj elemenata koji su u interaktivnom i međusobno ovisnom odnosu.

Odnosi među komponentama obično su nelinearni te, iako mogu biti relativno jednostavni na lokalnoj razini, kreirani su na dinamičan i nepredvidiv način, generirajući ponašanja i strukture koje se ne mogu izvesti kao neposredna kompozicija lokalnih značajki.

Vizija da su turistički sustavi složeni evolutivni procesi nije nova u turističkom istraživanju. Butler (1980: 5) objašnjava evoluciju destinacije kao dinamični proces koji evoluira i mijenja se. Turistička industrija je složen sustav u kojem je potrebno pregledati sve različite sektore koji utječu jedan na drugog, kako bi se jasno razumjelo kako funkcionira njezin sustav (Cooper i sur., 2006: 3). U znanstvenoj literaturi prikaz turističke destinacije kao kompleksne cjeline prisutan je kod nekoliko autora (Christaller, 1963; Butler, 1980. i 1993; Tribe, 1997; Echtner i Jamal, 1997; Tsigaris i Dumouchel, 2000; Baggio, 2006; 2007; Baggio i sur., 2010). Kompleksnost se može koristiti za modeliranje i objašnjavanje evolucije, razvoja i dinamike destinacija tijekom vremena te dati odgovore na mnoga neriješena pitanja (Tribe, 1997; Echtner i Jamal, 1997; Tsigaris i Dumouchel, 2000).

Posebna vrsta kompleksnog sustava je ona koju čine elementi koji utječu i na koje utječe vanjsko okruženje i među kojima su prisutne dinamične interakcije. Takav sustav je poznat pod nazivom kompleksni adaptabilni sustav. Njegovi su dijelovi u međusobnoj interakciji na osnovi skupa pravila koja zahtijevaju od njih da ispitaju i reagiraju na međusobno ponašanje kako bi poboljšali svoje ponašanje i time ponašanje sustava u cjelini koji čine (Stacey, 1996: 10). Nešto širu karakterizaciju kompleksnoga adaptabilnog sustava koji se može dovesti u vezu s turističkom destinacijom dao je Baggio (2006: 17), pri čemu je izdvojio sljedeće:

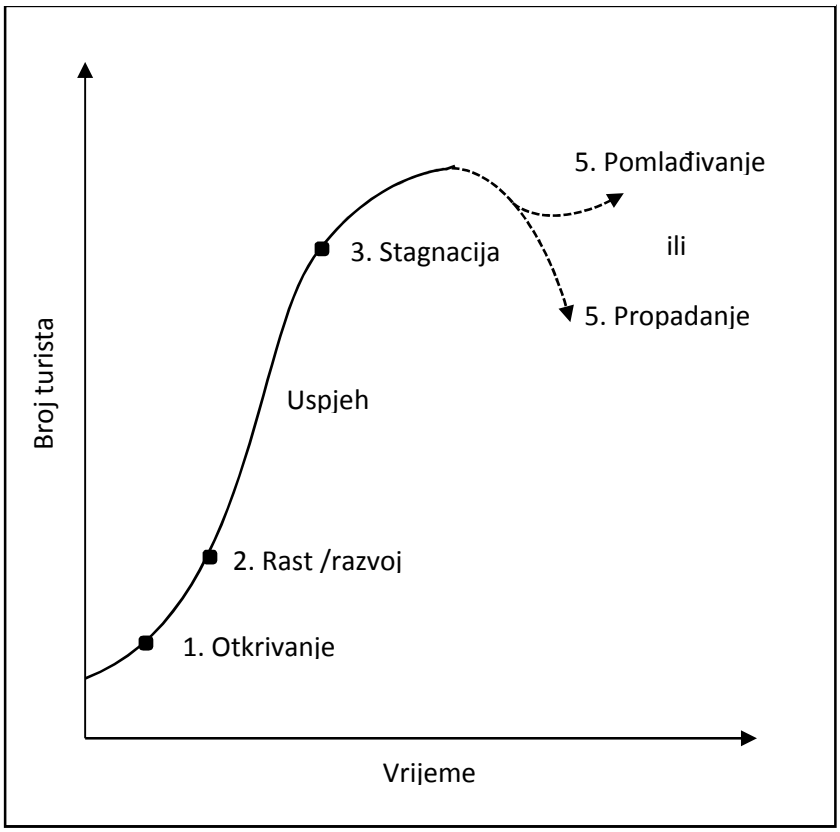
- ne-determinizam – teško je predvidjeti ponašanje takvog sustava
- prisutnost povratnih ciklusa – veze među pojedinih elementima (aktera) sustava su bitnije od njihovih pojedinačnih karakteristika i povratni ciklusi među elementima utječu na njihovo ukupno ponašanje
- distributivna priroda – mnoga svojstva i funkcije teško je lokalizirati, u mnogim slučajevima postoji redundancija i preklapanje
- pojavnost i samoorganizacija – mnoge pojavnosti nije moguće identificirati i predvidjeti na osnovi njihovih komponenti
- ograničena razgradljivost – strukturu sustava moguće je razumjeti samo kao cjelinu, a ne kroz njezine dekomponirane elemente zbog permanentne interakcije s okruženjem
- samosličnost (replikativnost) – sustav se može preslikati i na drugim razinama.

Slijedom iznesenih karakteristika kompleksnoga adaptabilnog sustava moguće je prepoznati turističku destinaciju kao sustav i koncept koji se uklapa u njega (Baggio i sur., 2010). Isti autori dodaju da su interakcije dionika u takvom sustavu kompleksne, dinamične i podložne eksternim šokovima.

Dakle, kompleksni adaptabilni sustav je stalno u interakciji s vanjskim okruženjem i u stanju je dinamični zadržati svoj integritet i funkciju.

Kombinacija unutarnjih i vanjskih odnosa stvara dinamične prilagodbe struktura i ponašanja u destinaciji. U nekim slučajevima sustav može biti otporan na velike šokove iz okruženja bez dramatične modifikacije, bilo samog sebe ili svojega evolucijskog puta. Sustav upravljanja u destinaciji je upravo takav mehanizam koji se prilagođava promjenama za održavanje integriteta i funkcija destinacije. Stoga, u smislu modela destinacijskog životnog ciklusa koje predlaže Butler (1980, 2000), sustav upravljanja je taj koji određuje hoće li destinacija doživjeti regeneraciju ili stagnaciju (Agarwal, 2002; Noakes, 2002). Životni ciklus turističke destinacije (TALC[10]) je Butlerov poznati model, napravljen kako bi ilustrirao (slika 2.5) dinamiku turističke destinacije ili proizvoda kroz različite faze. Graf prikazuje karakterističnu krivulju na osnovi prirodne međusobne povezanosti između izloženosti i intenziteta turizma u nekoj destinaciji. Riječ je o evolucijskom procesu kroz koji svaki turistički proizvod/destinacija prolazi, što može pomoći menadžerima destinacije da pronađu izlaz u slučaju krize ili uspostave i razvoja novih destinacija.

Slika 2.5 Butlerov model evolucije turističke destinacije u pet faza



Izvor: Butler, 1980, 2001.

[10] TALC – Tourism Area Lifecycle

Butlerova prva faza je *istraživanje/otkrivanje*, gdje mali broj posjetitelja dolazi u nerazvijeno područje. Nakon njihova odlaska oni su odgovorni za sljedeću evolutivnu fazu – *uključivanje i rast*, jer govore drugima o mjestu na kojem su bili (Ryan, 2002: 269). Ovom fazom počinju inicijative za izgradnju kapaciteta prihvata turista i promocije destinacije. Sljedeći uspon krivulje tijekom razvojnog stadija je logičan, jer je stvoren potencijal za prihvat većeg broja turista. Broj turista se smanjuje nakon dostizanja opteretnog kapaciteta destinacije, kada nastupa faza *konsolidacije*. Na ovom evolutivnom stadiju javljaju se problemi ekonomske, socijalne i ekološke prirode – problemi održivosti postojećeg upravljanja destinacijom koji se očituju u smanjenim turističkim posjetima i upućuju na nužnost njegovih promjena (npr. usredotočenje na potencijale novih tržišta). Nakon toga, ovisno o uspjehu poduzetih aktivnosti u upravljanju slijede dvije potencijalne faze: novi razvoj s *pomlađivanjem* ili faza *propadanja* destinacije (Butler, 2006a). U nekim slučajevima kompleksan sustav može imati faze (razdoblja) stabilnosti tijekom kojih je prilično inertan (Baggio, 2008).

U tom slučaju logičnim se čini predvidjeti buduće okolnosti na temelju prošlih trendova, kao što je slučaj s tradicionalnim studijama u turizmu u kojima se primjenjuju metode za prognozu potražnje posjetitelja, evolucije destinacije, ishoda i učinaka vanjskih inputa. Izvan tih stabilnih razdoblja, standardni analitički alati koji se koriste za prognozu destinacijskih uvjeta nisu od velike pomoći (Andersen i Sornette, 2005).

Upravljanje složenim sustavom zahtijeva, dakle, prilagodljiv pristup i stav, za razliku od krutoga deterministčkog i autoritarnog stila. To zahtijeva usvajanje strogih pravila, kao i sposobnosti njihove dinamične promjene, čime se povećava kapacitet reakcije u kratkom roku na sve promjene u sustavu i njegovu vanjskom okruženju. Određivanjem svojstava destinacijske mreže i načina kako se one mijenjaju, moguće je sustav učiniti učinkovitijim (Baggio, 2008).

Za objašnjenje kompleksnog sustava postoje tri glavne skupine alata koji pripadaju trima područjima poznatima fizičarima i matematičarima: nelinearna dinamika, statistička fizika i teorija mreže (Amaral i Ottino, 2004; Baggio, 2006: 20). Kompleksni sustav moguće je također razumjeti ako se prikaže matematički pomoću grafa (Mitchell, 2006).

Na osnovi razmatranja i obrazloženja u ovome odjeljku čini se opravdanim u ovome radu usvojiti filozofiju kompleksnih adaptabilnih sustava, kao i mrežni pristup u definiranju i analizi odnosa na kojima se temelji djelotvornost upravljanja interesnim dionicima (pojedincima i skupinama), služeći se, među ostalim, i matematičkim alatom pomoću grafa društvene mreže.

2.6 Upravljanje turističkom destinacijom

Upravljanje u turizmu općenito i u destinaciji kao njegovoj temeljnoj jedinici, promatrajući kroz više aspekata prilično je kompleksno, no za to postoje mnogi potencijalni koncepti (Bulkeley, 2005; Ruhanen, Scott, Ritchie i Tkaczynski, 2010). Kvalitetno upravljani sustavi osiguravaju *adekvatnu alokaciju resursa i obavljanje nadzora i koordinacije* (Rhodes, 1997: 653; Bramwell i Lane, 2012: 2). Prema Atkinsonu (2003: 103), upravljanje u turizmu uključuje proces *kojim se postiže određeni stupanj društvenog poretka, usmjeren na ciljeve, s razrađenom politikom i isporučenim uslugama*. Koncept upravljanja (engl. *governance*) je širi od koncepta vladanja (engl. *government*) i može uključiti dionike iz poslovnog, društvenog i volonterskog sektora (Bramwell i Lane, 2011) i tržišta (Hall, 2011a).

Postoje također različite razine upravljanja turističkom destinacijom s aspekta odgovornosti, uloge i funkcije destinacijskih menadžment organizacija. Jedan primjer toga, prema prijedlogu UNWTO-a (2007: 135), prikazan je u tablici 2.2.

Tablica 2.2 Tipične uloge i odgovornosti destinacijskog menadžmenta organizacije na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini

	Nacionalna razina	Regionalna razina	Lokalna razina
Promoviranje i stvaranje brenda i imidža destinacije	✓	✓	
Poticanje poduzetništva	✓	✓	✓
Prikupljanje i distribucija informacija	✓	✓	✓
Olakšavanje rezervacija			✓
Koordinacija i upravljanje			✓
Informacije o posjetiteljima i rezervacijama			✓
Obuka i obrazovanje		✓	✓
Poslovno savjetovanje		✓	✓
Pomoć pri izradi turističkog proizvoda		✓	✓
Razvoj i upravljanje događanjima			✓
Razvoj i upravljanje atrakcijama			✓
Strategije, istraživanje i razvoj	✓	✓	✓

Izvor: *A Practical Guide for Tourism Destination Management (2007). UNWTO, str. 135.*

Kako je vidljivo iz tablice 2.2, većinu funkcija pokriva destinacijski menadžment organizacije na lokalnoj razini, što se može razumjeti i opravdati, među ostalim, logičnom činjenicom da u uvjetima već spomenute kompleksnosti sustava destinacije kao takve, upravljanje može biti učinkovitije u neposrednijem (lokalnom) dodiru s njegovim elementima.

Budući da se u prikazanoj tablici radi o klasifikaciji funkcija destinacijskog menadžmenta organizacije koja je u međuvremenu zbog novonastalih okolnosti modificirana, njezina prezentacija ima osnovnu svrhu uvida i spoznaje u polazište za transformaciju i redefiniranje njezine uloge koja će se prikazati u nastavku.

Postoje odnosi moći unutar upravljanja turizmom, s tim da neke skupine ili pojedinci imaju relativno veći utjecaj od drugih na procese upravljanja turizmom u destinaciji (Dredge i Jenkins, 2007; Baggio, 2007; Beritelli, 2011). To može dovesti do određenih tenzija među njezinim uključenim interesnim dionicima pri čemu je iznimno važno pitanje kako riješiti te tenzije. Kako Buhalis (2000: 98-99) navodi:

> …možda, najteži problem je osigurati racionalno korištenje besplatnih javnih dobara, kao što su krajolici, planine i mora za dobrobit svih zainteresiranih strana i istovremeno očuvanje resursa za buduće generacije. Sukobi se mogu lako razviti, pogotovo kada neki (možda i pohlepni) dionici iskorištavaju resurse za kratkoročne benefite. Kompromis koji zadovoljava sve ove interese je iznimno težak, ako ne i nemoguć, ali predstavlja ključ za dugoročni uspjeh.

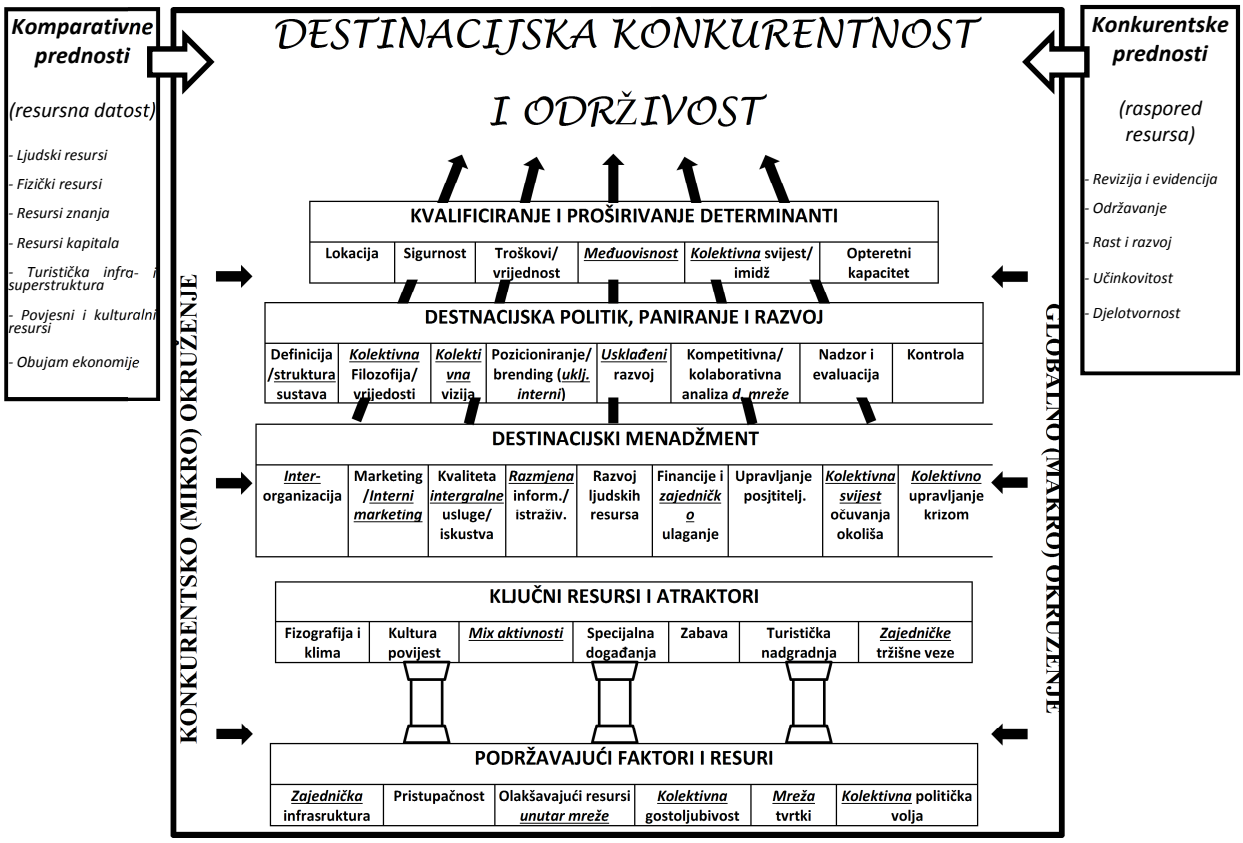
Dakle, različite percepcije uključenih dionika rezultiraju sukobima među interesnim skupinama na temelju različitih interesa, kao i očekivanja ukupnih troškova i koristi razvoja destinacije (Gursoy i Rutherford, 2004; Reid i sur., 2004; Byrd, 2007).

Za učinkovito smanjenje sukoba potrebno je stavove i percepcije dionika identificirati i razumjeti (Yuksel i sur., 1999; Reid i sur., 2004). Uspjeh integralnog i kvalitetnog upravljanja turističkom destinacijom, među ostalim, u izravnoj je vezi s destinacijskom konkurentnosti (Go i Govers, 2000; Peattie i Peattie, 1996). Turističke organizacije imaju potencijal steći konkurentske prednosti kroz međusobnu razmjenu resursa kao što su znanje, vještine i kapital (Aekerlund i Müller, 2012: 168).

Komparativna prednost destinacije sastoji se od turističkih resursa koji su joj dostupni, dok se konkurentska prednost ogleda u sposobnosti destinacije da se učinkovito koristi tim turističkim resursima na dugi rok (Crouch i Ritchie, 1999: 143). Slijedom toga, nije teško zaključiti da se glavna misija i uspjeh destinacijskog upravljanja ogleda u transformaciji (iskorištavanju) resursa turističke destinacije (komparativne prednosti) u konkurentsku prednost.

Slika 2.6 i slika 2.7 pokazuju neke poznate modele (Ritchie i Crouch, 2003; Heath i Wall, 1992). destinacijske konkurentnosti i održivosti.

Slika 2.6 Destinacijska konkurentnost i održivost – model A

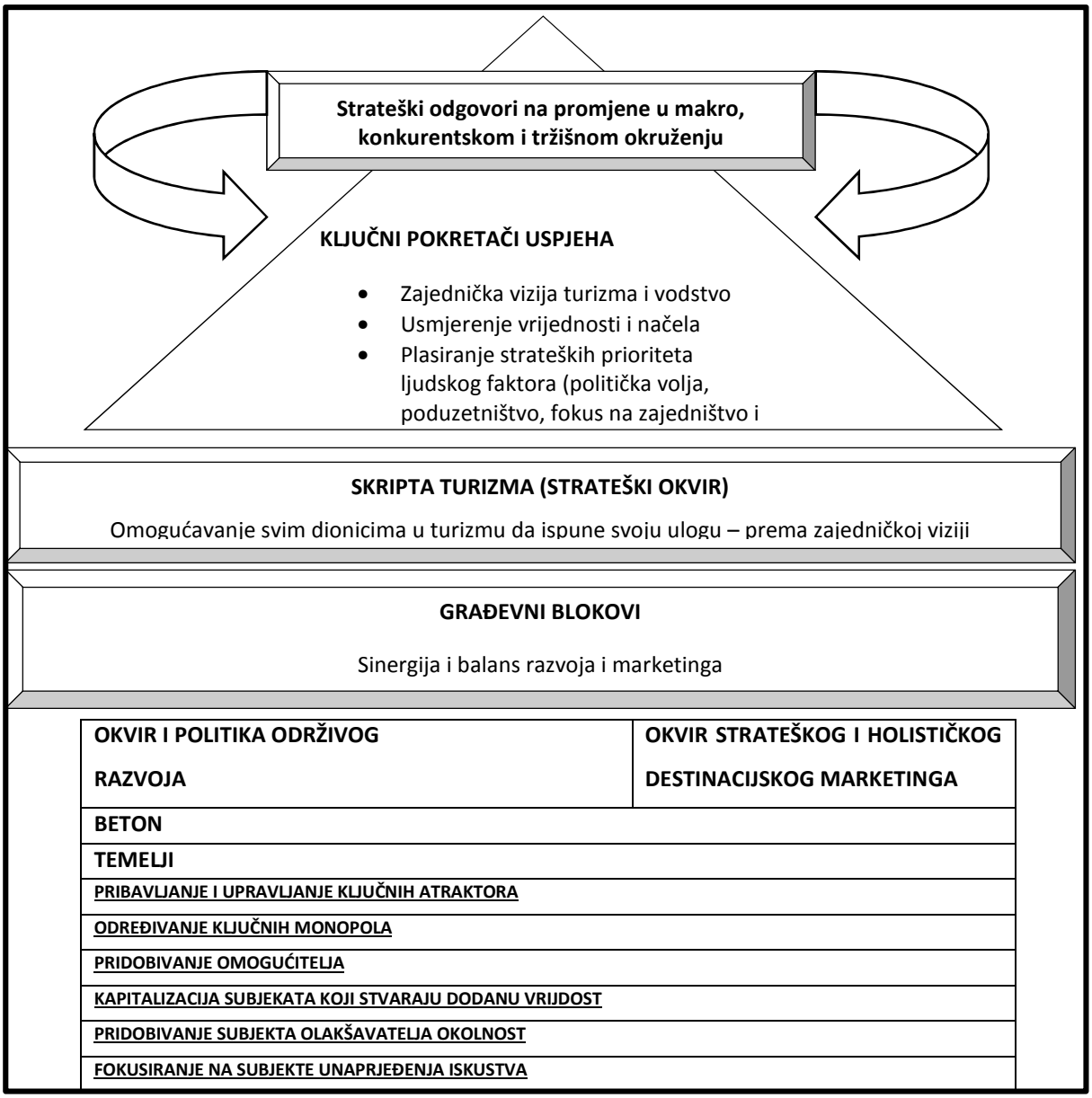


Izvor: Adaptirano prema Ritchie i Crouch (2003)

U prikazanom grafičkom modelu adaptiranom prema izvornom modelu (Ritchie i Crouch, 2003), dodani su i podvučeni atributi koji upućuju na mrežnu strukturu elemenata u podsustavima i cjelovitom sustavu turističke destinacije.[11]

[11] U prikazu 4.6. nije izvedena suštinska konceptualna promjena grafičkog modela (Ritchie i Crouch, 2003) već samo terminološka dorada koja semantički upućuje na mrežni kontekst i strukturu turističke destinacije.

Slika 2.7 Destinacijska konkurentnost i održivost – model B



Izvor: Adaptirano prema Heath i Wall (1992)

U prikazanom grafičkom modelu adaptiranom prema izvornom modelu (Heath i Wall, 1992), podvučene su stavke koje predstavljaju temelje strukture te strateški okvir u upravljanju turističkom destinacijom, a koji se uklapaju u kontekst mrežnog koncepta i pristupa.

Iako se u prikazanim modelima uočavaju različiti grafički stilovi, lako se mogu uočiti podudarnosti što se tiče njihove konstrukcije i sadržaja. Konkretno, u oba se modela isprepleću *fizički* (dionici, infrastruktura, resursi) i *konceptualni* (procesi, aktivnosti, ponašanja) elementi. Iako u tim modelima nisu izravno uočljive strukture i vrste veza koje povezuju različite elemente, nije teško pretpostaviti da ti elementi predstavljaju podsustave koji se sastoje od dionika čije veze imaju karakteristike mreže.

Gustoća i intenzitet veza u mreži su odlučujući faktor za cjelokupno ponašanje sustava. Jake veze koje akter (dionik) ima s drugima unutar gusto povezane skupine, ne daju toliko raznolikosti znanja i informacija kao u slučaju *slabijih* veza prema elementima ili skupinama eksterno pozicioniranima u odnosu na mrežu (Granovetter, 1983; 1985). Strukturna optimizacija relacijskih veza, dobivena na osnovi ravnoteže slabih i jakih veza, optimalno je rješenje za postizanje strateške poluge u turističkim destinacijama (Pavlovich, 2003b). To može omogućiti bogatije i intenzivnije razmjene informacija koje rezultiraju opsežnijim i zadovoljavajućim odnosima između potrošača i dobavljača turističkih usluga (Pavlovich, 2003b).

Iz navedenog je logično zaključiti da je za učinkovito grupiranje u turističkoj destinaciji kao visoko fragmentiranom sustavu struktura veza među organizacijama ključni faktor za postizanje strateške moći. Važnost suradnje u mrežama posebno je izražena u slučaju malih tvrtki, koja čine veliku većinu u sustavu turizma. Oni mogu uzeti u obzir nedostatak vlastitih sredstava kao snažan motivirajući faktor za učinkovito kreiranje suradničke mreže (von Fiedrichs Grängsjö, 2003). Struktura i topološke pozicije aktera turističke destinacije su, dakle, preduvjet njezina ukupnog razumijevanja. Rezultati istraživanja na dominantno kvantitativnoj osnovi (Baggio, 2006; 2007; Baggio i sur., 2010) pokazali su da identifikacija strukture aktera i njihovih međusobnih veza (topološke pozicije) u destinaciji, može biti odlučujuće u razumijevanju njezinih procesa i vrijedan alat njezina adaptabilnog upravljanja. Osim spomenutih kvantitativnih analiza koje su otkrile najvažnije faktore koji definiraju destinaciju (Baggio, 2008), evidentiran je veći broj studija na kvalitativnoj analizi velikog broja slučajeva (Pavlovich, 2003a; Pavlovich i Kearins, 2004; Dredge, 2006; Grangsjo, 2006; Novelli i sur., 2006; Pforr, 2006). Kvalitativne studije su pokazale dublje razumijevanje specifičnosti pojedinih studija slučaja (destinacija) koje je teško univerzalno preslikati na druge slučajeve (Beritelli, 2011). Nedostaje kombinirana kvantitativna i kvalitativna analiza u specifičnim i kontrastnim uzorcima (destinacijama) koja se iscrpnije prikazuje u nastavku rada (vidi poglavlje pet, odjeljak 5.2).

2.6.1 Evolutivni slijed upravljanja turizmom u destinaciji

U skladu s povijesnim promjenama obilježja i intenziteta turizma mijenjao se i sustav njegovog upravljanja. U 1950-im, prije pojave pristupačnih *jetlinera* koji su pridonijeli eksploziji suvremenog turizma, svijet je bilježio oko 25 milijuna međunarodnih turističkih dolazaka.

Danas, u okolnostima narasloga svjetskog stanovništva i njihova raspoloživog dohotka, taj je broj skočio na više od 1,235 milijarde (UNWTO, 2017).[12]

Koncepti upravljanja turističkom destinacijom evoluirali su u skladu s razvojnim socioekonomskim, političkim, kulturnim, tehnološkim, zakonskim i geografskim okruženjem u određenom povijesnom trenutku. Prema UN-ovoj svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO – A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007),[13] uloga upravljanja u turizmu prolazi pomak od tradicionalnog modela u kojem glavnu ulogu ima javni sektor, koji promovira politiku vlade prema više korporativnom modelu a koji naglašava učinkovitost, povrat investicije, ulogu na tržištu i partnerstvo između javnog i privatnog sektora. Što se tiče posljednjeg, u nekoliko posljednjih godina sve je veći naglasak na javno-privatnim partnerstvima, jer su destinacije spoznale važnost uključenosti obiju strana. Pitanje je samo dinamike i redoslijeda uključenosti svake od spomenutih strana, od inicijalne do završne faze destinacijskog upravljanja u pojedinim razvojnim i operativnim ciklusima. U nastavku su prikazane najvažnije evolutivne faze destinacijskog upravljanja.

- *Razdoblje marketinške suradnje* **–** Do 80-ih godina 20. stoljeća prevladavali su uvjeti manjeg intenziteta konkurencije i samim tim zahtjevi za razinu i kvalitetu isporuke turističkih proizvoda u destinacijama bili su manji. Prije pojave interneta, destinacije su bile sklone usredotočiti se na promociju kako bi se povećali posjeti. Slijedom toga je i uloga upravljanja turizmom destinacija bila gotovo u potpunosti eksterna, odnosno dominantno marketinška/promotivna. Ova faza aktualna je u naprednim turističkim regijama i destinacijama u razdoblju do 80-ih godina 20. stoljeća. Postoji, dakle u uvjetima slabe konkurencije u kojima postoji ograničen broj međunarodno percipiranih mikrodestinacija, a tržište, uz iznimke nekoliko etabliranih regija i većih gradova, ima percepciju većih područja (*idemo na more, Mediteran, Alpe* itd.). Odgovornost za upravljanje u potpunosti preuzima javni sektor koji samo neformalno surađuje sa subjektima privatnog sektora.

  Marketing i promocija su jedine aktivnosti destinacijskog upravljanja uz dominantnu ulogu nacionalnih turističkih organizacija i ureda, pri čemu je temeljna orijentacija i cilj bio prodaja kapaciteta turističke ponude u destinacijama.

[12] Redovno godišnje izvješće Svjetske turističke organizacije (UNWTO), Madrid, Španjolska, 2017. (pristupljeno 28. lipnja 2017.) http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2016_web_0.pdf
[13] UNWTO – A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, Španjolska, 2007. (pristupljeno 4. prosinca 2016.) http://www.visitkerteminde.dk/sites/default/files/asp/visitkerteminde/KUP/a_practical_guide_to_tourism_destination_management.pdf

- *Razdoblje destinacijskog planiranja* – Marketinška suradnja koja je obilježila prethodno razdoblje rezultirala je na globalnoj razini još većim intenziviranjem turističkih tokova i dolazaka, koji su u brojnim destinacijama doveli do zasićenja opteretnog kapaciteta i postojećom ponudom. Suočene s takvom situacijom brojne su destinacije bile suočene s potrebom konkretnijeg organiziranja koje je samim tim uključivalo i adekvatnije planiranje, razvoj i kontrolu destinacije kao jedinstvene organizacijske cjeline. Institucionalno i funkcionalno gledano, ključnu ulogu i odgovornost u tome imali su javni i administrativni subjekti koji su pri tome primjenjivali korporativni pristup (Tschiderer, 1980). Desetak godina kasnije, turistička destinacija se promatra kao konkurentski entitet i istovremeno kao zajednica s različitim dionicima koji imaju analogno različite interese (Inskeep, 1991; Heath i Wall, 1992). Uz to, destinacijsko planiranje odnosi na sve aktivnosti i procese uključene u razvoj turističkog mjesta ili regije s određenim strateškim ciljem (Getz, 1992; Dredge, 1999; Buhalis, 2000; Formica i Kothari, 2008), što u konačnici dovodi do povećanja njezine konkurentnosti (Ritchie i Crouch, 2003). Zaključno, upravljanje u ovom razdoblju svodi se na odluke (planske) i akcije nekoga odgovornog subjekta u destinaciji (Beritelli, 2011). Ovom pristupu upravljanja nedostaje to što se osim postavljanja ciljeva (odgovor na pitanje „što“), ne postavljaju načini (odgovor na pitanje „kako“) i razlozi (odgovor na pitanje „zašto“) tih ciljeva (Pechlaner i sur., 2015). To je dovelo do promjene u paradigmi promišljanja koja vodi računa o funkcionalnoj perspektivi strategije u koordinaciji subjekta dobavljača turističkih usluga na korporativnoj razini (Pechlaner, 1998; Flagestad i Hope, 2001).

- *Razdoblje destinacijskog menadžmenta* **–** Destinacijski menadžment kao evolutivna faza u naprednim turističkim regijama bila je aktualna na kraju 20. i početkom 21. stoljeća (1995. – 2005.). U tom razdoblju globalna konkurencija počinje jačati, regija polako postaje dominantna jedinica razmjene na turističkom tržištu (Toskana, Provansa, Baskija, Tirol, Bavarska itd.). Pojavljuje se potreba za internim funkcijama upravljanja – ponajprije održivo planiranje, koordinacija dobavljača turističkih usluga, strategija upravljanja, kontrola kvalitete i orijentacija na koncept konkurentnosti. U ovom stadiju do izražaja dolaze regionalne turističke organizacije koje potiču suradnju privatnog i javnog sektora, ali još uvijek na neformalnoj razini. Time istovremeno slabi uloga centralnih nacionalnih turističkih ureda. U znanstvenoj literaturi turistički proizvodi se promatraju kao iskustva i amalgami koji se sastoje od mnogostrane i fragmentirane ponude (Smith, 1994; Murphy, Pritchard i Smith, 2000). Ta činjenica uvjetovala je i promjenu u destinacijskom upravljanju koje zahtijeva minimalan stupanj koordinacije među različitim tvrtkama, organizacijama i institucijama.

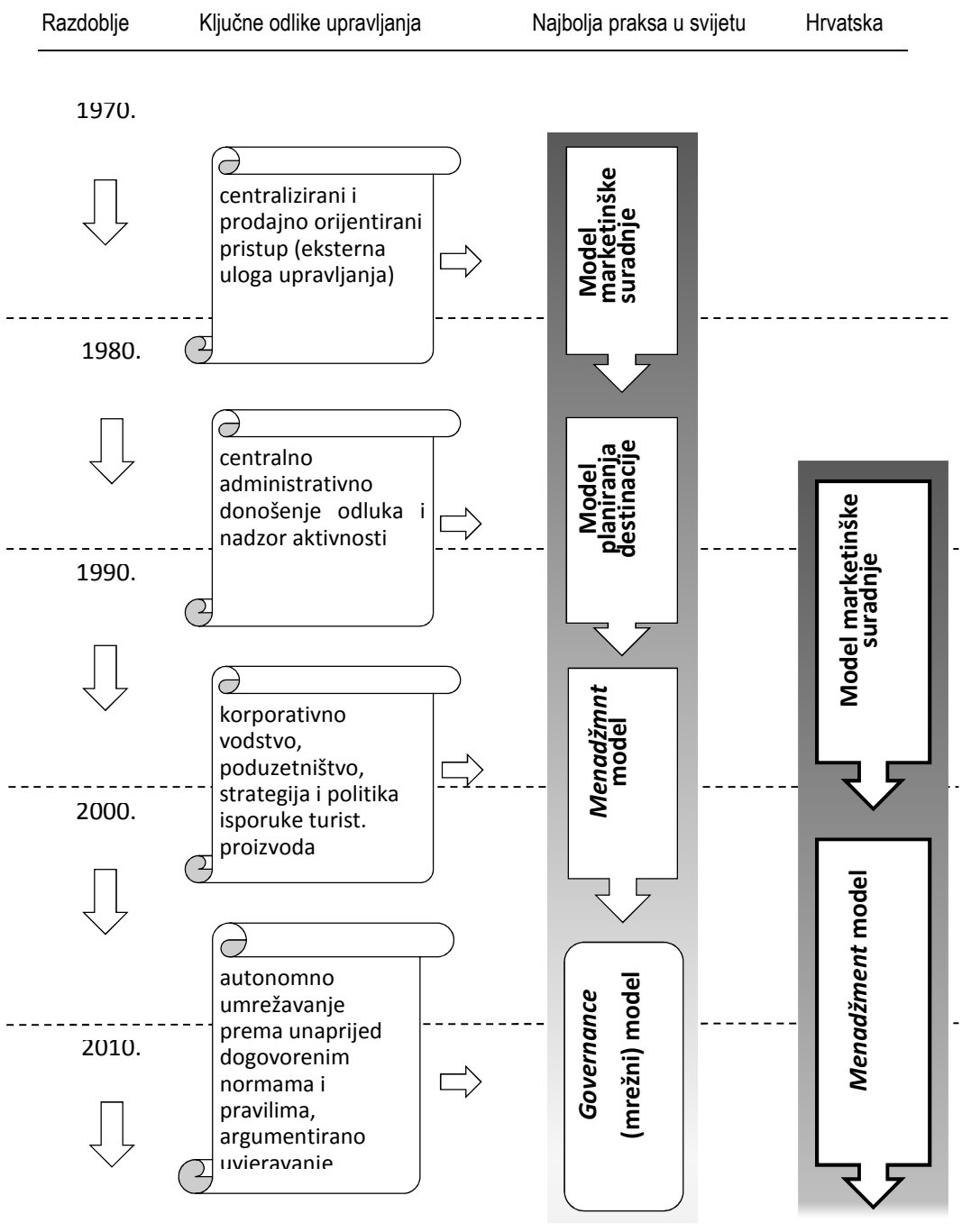
Rani znanstveni doprinosi u tom području (Bieger, 1998; Bieger i Laesser, 1998) upućuju na važnost koordinacije lanca ponude u turističkim destinacijama u smjeru njezine poslovno orijentirane perspektive. Daljnja istraživanja potvrđuju potrebu usmjeravanja, a time i vođenja posve različitih elemenata ponude u turističkim mjestima, usvajanjem strateškog i *menadžerskog pristupa* (Pechlaner, 1998; Buhalis, 2000; Flagestad i Hope, 2001). U takvim okolnostima pojavljuju se više formalizirani odnosi među interesnim subjektima što vodi daljnjem jačanju uloge destinacijskih menadžment organizacija Pored destinacijskih menadžment organizacija pojavljuju se i destinacijske menadžment kompanije, koje su, zahvaljujući opsežnom znanju svojega stručnog osoblja o destinaciji, specijalizirane za osmišljavanje i provedbu događanja, aktivnosti, tura, prijevoza i programske logistike za njezine posjetitelje. Ključne riječi u ovome pristupu destinacijskom upravljanju su njegova politika, strategija i vodstvo (Beritelli, 2011), odnosno vođenje adekvatne politike i primjene strategije u konsolidaciji i kvaliteti isporuke turističkog proizvoda u destinaciji na strogo formaliziranoj osnovi. I kod ovoga diskursa upravljanja kao i kod *destinacijskog planiranja* fokus je na postavljanju cilja bez definiranja razloga i načina njegova dostignuća (Pechlaner i sur., 2015). Uz to, rezultati istraživanja izneseni u sklopu zajedničkih zaključaka s konferencije *St. Gallen Consensus on Destination Management* (2014)[14] upozoravaju na činjenicu da *sustavi mogu postići lokalni ili čak globalni optimum bez naglašeno prisutne kategorije vodstva. Naglašeni zahtjevi za određenim resursima ili mrežom resursa (dobavljačkom mrežom) mogu poslužiti kao pokazatelji za procjenu utjecaja, snage i kontrole u destinaciji*. Drugim riječima, naglasak se stavlja na horizontalni mrežni pristup i mrežne politike u destinacijskom upravljanju.

S globalizacijom su opcije putovanja eksponencijalno povećane, a utjecaj tehnologije dramatično je promijenio pružanje informacija posjetiteljima, kako prije tako i nakon dolaska u destinaciju što je rezultiralo ubrzanim rastom konkurencije. To je dovelo do zaokreta turizma i općega gospodarstva prema modelu tzv. *ekonomije iskustva*, čija bit je bolje upravljanje cjelokupnim doživljajem posjetitelja što se odražava na ponavljanje posjeta i duljinu boravka turista. Stoga su destinacije za održavanje konkurentnosti morale jačati interne komponente destinacijskog upravljanja na mrežnoj osnovi (suradnja među dionicima, sinkronizacija u isporuci turističkog proizvoda, stručna i logistička podrška i sl.). To je rezultiralo suvremenim modelom upravljanja koji će u nastavku biti iscrpnije obrazložen.

[14] *St. Gallen Consensus on Destination Management* je zajednički zaključak konferencije (bijenala) – *Advances in Destination Management*, koji se redovito održava svake dvije godine (počevši od 2012.) i koji okuplja najistaknutije aktere iz znanstvene i operativne sfere u području destinacijskog menadžmenta. Osnovna misija skupa je kritički analizirati aktualno stanje u konceptima upravljanja turističkim destinacijama i davati prijedloge za moguća unaprjeđenja.

Na slici 2.8 prikazan je evolutivni slijed modela upravljanja turizmom na globalnoj i domaćoj razini s najbitnijim značajkama svakoga pojedinačnog modela kako bi se mogli razumjeti razlozi nastanka suvremenog modela destinacijskoga učinkovitog upravljanja.

Slika 2.8 Evolutivni slijed modela upravljanja turizmom na globalnoj i domaćoj razini



Tumač: Centralizacija destinacijskog upravljanja u kontinuumu od: centralizirano decentralizirano

Izvor: Autor rada, 2017.

Na slici 2.8 vidljiv je znatan kronološki nesklad u pojedinim evolutivnim fazama između destinacijskog upravljanja prema najboljim praksama u svijetu i onoga što se u tom smislu prakticira u Hrvatskoj. Iz istog prikaza je vidljivo da je u Hrvatskoj još uvijek na sceni „menadžment model (diskurs)" upravljanja destinacijom. Razlog za to može biti temeljen na nekoliko bitnih činjenica u destinacijskom okruženju koje razlikuju domaću praksu od inozemne. Pored faktora pratećih okolnosti političke i ekonomske tranzicije (prezentiran u odjeljku 2.5.3), kroz koji je Hrvatska prolazila posljednjih četvrt stoljeća, najbitnija prepreka u smjeru suvremenog modela destinacijskog upravljanja je zakonska regulativa. Prije svega na snazi je još uvijek Pravilnik o proglašenju i razvrstavanju turističkih mjesta (Narodne novine, 75/94), koji još uvijek tretira turističko odredište kao „turističko mjesto" a ne kao „turističku destinaciju". Osim toga Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (Narodne novine, 152/08) prilično centralizirano tretira sustav upravljanja destinacijama, počevši od najviše – nacionalne turističke organizacije (NTO) prema najnižoj (destinacijske menadžment organizacije) razini. Prema istom zakonskom uređenju, zadaci destinacijskih menadžment organizacija gradova/mjesta i županija uglavnom se preklapaju, zbog čega nema egzaktne odgovornosti unutar postavljenih zadataka, tako da je za većinu najvažnijih strateških i operativnih zadataka odgovornost nejasna. Osim toga, upravljačkim turističkim organizacijama u županijama, gradovima, mjestima i područjima dan je iznimno velik broj nejasnih zadataka koji se međusobno preklapaju i u većini slučajeva nadilaze kapacitete zaposlenika (posebice na nižim razinama – gradovi i općine). Problem može predstavljati i linearni (neselektivan) zakonski i statutarni tretman kod regulacije uključenosti i ovlasti pri formiranju i oblikovanju strukture destinacijskih upravljačkih tijela, što može rezultirati interesnim disbalansom između pojedinih interesnih dionika. Istraživanja u ovome radu, slojevitom analizom dionika destinacijskih mreža, trebala bi otkriti kritične točke koje priječe sinkronizaciju dionika u procesima upravljanja destinacijom. Time bi se mogle stvoriti pretpostavke i preporuke i za moguće upravljačke modele i obrasce, odnosno potencijal za transformaciju u suvremeni mrežni model učinkovitoga destinacijskog upravljanja u Hrvatskoj.

Na kraju, najbitnije što se može zaključiti iz povijesnog i razvojnog kontinuiteta upravljanja turističkom destinacijom je prijelaz fokusa s eksternih komponenti (razdoblje *marketinške suradnje*) preko *destinacijskog planiranja* (orijentacija na održivost i konkurentnost) i *destinacijskog menadžmenta* (razvoj politike i strategije) prema dominantno internim komponentama – *destinacijskog governancea* (mrežnoga učinkovitog upravljanja).

2.6.2 Suvremeni model mrežnog i učinkovitog upravljanja destinacijom

Model i diskurs *destinacijskog menadžmenta* ne objašnjava zašto specifični procesi i mehanizmi nastaju u destinaciji i koje su to posebne okolnosti koje utječu na rezultate u praksi, zbog čega na scenu stupa zadnja evolutivna faza – *destinacijsko učinkovito upravljanje* (engl. *destination governance*). Ovaj model želi pribaviti razloge za specifične situacije, odnosno turističke pojavnosti (procese), kako bi se mogli predložiti koncepti i modeli korisni za učinkovito upravljanje i planiranje destinacije (Beritelli, 2011).

Destinacijsko učinkovito upravljanje kao zadnji evolutivni stadij aktualan je u naprednim turističkim regijama u posljednjih desetak godina. U tom razdoblju razina konkurencije i dalje raste, rast se još više ubrzava, a s njime i potreba za internim funkcijama destinacijskog upravljanja (vidi tablicu 2.4), kao što su stručna podrška, logistika, održavanje komunikacijskog sustava, izgradnja svijesti i poduzetničke klime u destinaciji i dr. Uz pojačanu konkurenciju događa se i velika ekonomska kriza koja stvara dodatni pritisak i motivaciju na privatni sektor da se uključi u upravljanje destinacijom kako bi realizirao svoje interese.

Do sada provedene brojne studije slučaja upućuju na izazove učinkovitoga destinacijskog upravljanja i planiranja (Getz i Jamal, 1994; Gill i Williams, 1994; Taylor, 1995; Robson i Robson, 1996; Ritchie, 1999a). Prema navedenom, nepomirljivi sukobi, neuspjeh djelovanja, odnosno nesređene i kontrastne inicijative tipični su simptomi neučinkovitog planiranja i destinacijskog upravljanja. Razlozi spomenutih neučinkovitosti uočenih u praksi posljedica su određenih okolnosti i datosti u okviru kombinacije utvrđenih koncepata i kriterija kao što su:

- stadij životnog ciklusa (tj. učinkovitost destinacijskog upravljanja i planiranja ovisi o stadiju njezina razvoja) (Butler, 1980; Beritelli, 1997). Učinkovitost je daleko teže postići npr. u stadiju stagnacije, kao faze životnog ciklusa u kojem dolazi do zasićenja tržišta i opadanja broja turista nego u slučaju uzleta odnosno jedne od početnih faza kada popularnost destinacije rapidno raste.
- kulturne posebnosti (npr. povijesni i kulturni uvjeti utječu na procese i njihove ishode u destinaciji) (Sautter i Leisen, 1999; Timothy, 1999). Usvojeni obrasci ponašanja, odnosno kultura destinacijskih dionika mogu doći u koliziju (neprihvaćanje) turističkih procesa koji se događaju u destinaciji.
- administrativni, pravni i politički okvir, odnosno inicijative povezane s posebnim pravilima i normama koji oblikuju procese (Hall, 2008; Ritchie i Crouch, 2003). Spomenuti okvir može npr. određivati pozitivnu ili negativnu poduzetničku klimu kroz razne administrativne i fiskalne prepreke, ograničenja pristupa posjetitelja u destinaciji, kazneni postupci sl.

- stupanj integracije u kojem se radi ili o korporativnom modelu u kojem je dominantna jedna ili nekoliko velikih tvrtki ili o zajednici s fragmentiranom strukturom (Flagestad i Hope, 2001; Sainaghi, 2006). Daleko je teže učinkovito upravljati destinacijom u kojoj postoji diversifikacija usluga iza kojih kao isporučitelji stoji velik broj malih i srednjih poduzeća bez nekakva hijerarhijskog svojstva čije aktivnosti treba sinkronizirati u isporuci integralnoga turističkog proizvoda.

Dosadašnji istraživački doprinosi orijentirani prema istraživanju procesa destinacijskog upravljanja pokazali su da postoji potreba za dodatnom analizom spomenutih uvjeta (Sainaghi i sur., 2004a; Sainaghi, 2006). U tome je vrlo bitna i korisna primjena istraživačkih modela za neposredno razumijevanje rezultata, odnosno kako mehanizmi funkcioniraju i koji faktori utječu na njih (Beritelli i Reinhold, 2010). Dakle, riječ je o potrazi za krajnjim razumijevanjem (tj. zašto se neko posebno ponašanje razvija), koje treba pomoći upravljati kompleksnim sustavom destinacijske zajednice.

Osim toga, dodatni doprinos u razmatranju ovoga koncepta naglašava razliku između institucionalne i individualne razine analize, kao i važnost kontrolnih varijabli koje treba analizirati za učinkovito upravljanje destinacijom (Raich, 2006). U podlozi istraživanja *destinacijskog učinkovitog upravljanja* pojavljuju se razne teorije koje obogaćuju postojeću literaturu o destinacijskom upravljanju s eksplanatornim pristupom. Posebno se mogu izdvojiti *teorija dionika* (engl. *stakeholder theory*) (Freeman, 1984), *teorija transakcijskih troškova* (Williamson, 1979) i *teorija resursne zavisnosti* (Pfeffer i Salancik, 1978). One se koriste kao modeli i koncepti za razmatranje različitih empirijskih studija slučaja (Ryan, 2002; Raich, 2006; Beritelli i sur., 2007; Marzano i Scott, 2009; Buteau-Duitschaever i sur., 2010; d'Angella i sur., 2010).

Istraživanje učinkovitog upravljanja turističkim destinacijama polazi od normi i pravila, a time i uvjeta koji pomažu objasniti zašto su neke odluke i akcije poduzete ili ne, i zašto se nešto dogodilo ili ne u turističkoj destinaciji. Ukratko, postoji ne samo povijesna nego i logična nit koja počinje s temom *marketinške suradnje* nastavlja s *planiranjem destinacije*, *destinacijskim menadžmentom* i završava s *učinkovitim upravljanjem destinacijom* (Beritelli, 2011).

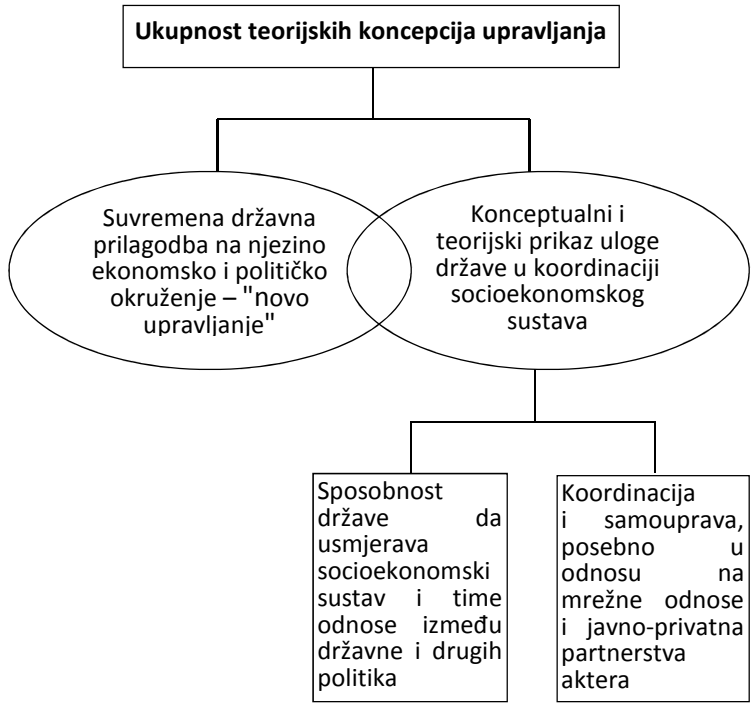
Učinkovito upravljanje značajnije je prisutno u znanstvenoj i stručnoj literaturi u turizmu, posebno u području javne politike i planiranja (Bramwell i Rawding, 1994; Yuksel i sur., 2005; Dredge, 2006a, Dredge i Jenkins, 2007; Dredge i Pforr, 2008; Hall, 2008; Beaumont i Dredge, 2010; Wesley i Pforr 2010).

Ono je dobilo na važnosti jer su znanstvenici nastojali razumjeti kako država može najbolje djelovati kao posrednik suvremenih društvenih, ekonomskih, političkih i ekoloških problema vezanih za turizam u vrijeme kada se uloga države i sama promijenila, s obzirom na dominaciju politike neoliberalnog diskursa u mnogim razvijenim zemljama (Jessop, 2002; Larner, 2000).

Neka mišljenja idu za tim da se učinkovito upravljanje, u kontekstu državne uprave poistovjećuje s prilagodbom suvremene države na ekonomsko i političko okruženje, što se često naziva i tzv. *novo upravljanje* (Heritier, 2002; Yee, 2004). Yee (2004: 487) je pružio prilično sažetu temeljnu definiciju ovoga pristupa opisujući nove načine upravljanja kao „nove upravljačke aktivnosti koje se ne pojavljuju isključivo kroz direktno odnosno neposredno upravljanje". U europskom kontekstu, Heritier (2002) se usredotočuje na nove oblike upravljanja koje uključuje privatne subjekte u oblikovanju politika, dok se javni akteri uključuju tek neznatno u domenu regulativnih ovlasti ili općih propisa.

Slijedom navedenog, može se uočiti da se termin *governance* rabi kao univerzalan izraz za nove oblike upravljanja u zapadnim društvima te se temelji na određenim predodžbama o tome koja bi uloga države trebala biti u suvremenom društvu kao i kolika je pozvanost i priroda državne intervencije. Zanimljiv pogled pozicije i uloge države u *novom upravljanju* dao je Hall (2011) u obliku dijagrama (slika 2.9).

Slika 2.9 Pozicija države u novim okolnostima upravljanja



Izvor: Hall (2011)

Novo upravljanje na razini države bilo je logična posljedica izmijenjenih okolnosti u globalnom okruženju (globalizacija, regionalizmi) u kojem je prirodno očekivati da se državi smanjuje manevarski prostor intervencije nad procesima u kojima glavnu riječ vode međunarodne kompanije iza kojih opet mogu stajati međunarodni ugovori i sporazumi. Prirodno je bilo očekivati da se takva konstelacija projicira i na lokalnu razinu, u ovom slučaju – turističku destinaciju.

Uzevši ukupno u obzir sve opisane karakteristike i prirodu *destinacijskog učinkovitog upravljanja* može se pristupiti zaključnom sažetku njegove definicije. U skladu s tim, *destinacijsko učinkovito upravljanje* predstavlja interorganizacijsko, mrežno i autonomno upravljanje zasnovano na samoorganiziranju i suradnji aktera a prema unaprijed određenim i dogovorenim pravilima, normama i kulturi ponašanja. (Rhodes, 1997; Nordin i Svensson, 2007; Beritelli i sur., 2007). Stoga je *governance* posebno vezan na politiku mreže (engl. *policy networks*) (Cooper i sur., 2009). *Destinacijsko učinkovito upravljanje* je važno za uspjeh turističke destinacije (Palmer, 2002). Dakle u temelju modela *governance* su pravila, norme i kultura ponašanja među akterima. Ta *pravila igre* mogu biti formalna (institucionalna) i neformalna, često nametnuta od istaknutih i utjecajnih pojedinaca koja s vremenom, barem djelomično, mogu prijeći u skup formalnih (institucionalnih).

2.6.3 Upravljanje turističkom destinacijom u tranziciji

U literaturi postoji nekoliko autora koji su se bavili političkim aspektima turizma (Hall, 1994; 2008; 2011; Bramwell i Meyer, 2007) i tranzicijom upravljanja (Smith i sur., 2005), ali je vrlo rijetko bilo razmatranje upravljanja turističkom destinacijom u političkoj i društvenoj tranziciji. Izuzetak u tome je rad koji se bavi aspektom odnosa između moći i turističke politike u tranziciji na slučaju destinacija bivše Istočne Njemačke nakon njezina sjedinjenja s matičnom državom, koji potpisuju Bramwell i Meyer (2007). Budući da se ovaj rad koristi uzorcima istraživanja unutar Hrvatske, koja dijeli tranzicijsku sudbinu većeg broja zemalja bivšega socijalističkog lagera, ali s nekim specifičnostima vlastitog puta, čini se opravdanim pozabaviti se problematikom tranzicije upravljanja turističkom destinacijom u specifičnom kontekstu njezina okruženja. Iako ova problematika traži širu elaboraciju, kontekstualizacija s ovim radom zahtijeva ograničenje razmatranja na institucionalno (formalno) i izvaninstitucionalno (neformalno) ponašanje interesnih dionika i općenito politike njihova umrežavanja u turističkoj destinaciji.

Tranzicija je široko definirana kao proces u kojem se društvo iz temelja mijenja u relativno kratkom vremenskom razdoblju, obično nešto više od jedne generacije ili dvadeset pet godina (Rotmans i sur., 2001). Ona se odnosi na promjene u dinamičnoj ravnoteži, iz jednog stanja ravnoteže u drugi, te kao promjena samog režima (Smith i sur., 2005).

Konkretnije, radi se o kontekstu političke, ekonomske i društvene tranzicije iz socijalističkog u tržišni i građanski model i okvir. Turizam kao sustav koji je u svojoj biti društveno duboko ukorijenjen i konstruiran također je podložan tranziciji.

Ekonomsko restrukturiranje u novim postsocijalističkim zemljama istočne Europe bilo je vrlo teško i dugotrajno, na čijem početku je predviđana višestruka uloga turizma (Hall, 1991):

1. sredstvo za stjecanje čvrste valute i poboljšanje ravnoteže platne bilance, kroz priljev mnogo većeg broja zapadnih turista
2. katalizator društvenih promjena, koje dopuštaju veće i bliže interakcije između domaće populacije i onih iz vanjskog svijeta, osobito u smislu uklanjanja ograničenja u itinererima i smještaju turista
3. simbol novootkrivene slobode, koja dopušta domaćim ljudima slobodu putovanja izvan vlastite zemlje iako s ograničenim financijskim mogućnostima
4. sredstvo za poboljšanje lokalne infrastrukture nadogradnjom turističkih objekata, sa ili bez inozemne pomoći
5. sastavni dio ekonomskog restrukturiranja, uz oslobađanje uslužne djelatnosti kroz privatizaciju, izloženost prema nacionalnom i međunarodnom tržišne radne snage. U tome veliku ulogu imaju zapadne transnacionalne korporacije čije širenje turističke industrije u regiji, eliminira centralizaciju, subvencije i birokratizaciju
6. dopuna komercijalnom razvoju kroz rast poslovnog i kongresnog turizma, odražavajući ulazak regije u svjetski (u biti kapitalistički) gospodarski poredak.

Model tranzicije upravljanja temelji se na zajedničkim pojmovima iz teorije kompleksnih sustava (vidi odjeljak 2.4) i novih upravnih oblika koji su inkorporirani u nove upravljačke paradigme (vidi odjeljak 2.5.2). Te upravljačke paradigme polaze od složenosti i nesigurnosti kako bi izazvali i aktivirali nove mehanizme društvene inovacije, i ne treba ih tretirati kao prepreke koje se moraju u potpunosti kontrolirati. Bitna značajka tranzicije upravljanja je eksplicitno spajanje sadržaja i procesa utjelovljenih u cikličke, iterativne, interaktivne i participativne procese diskursa interesnih dionika (Lorbach i Rotmans, 2006).

Upravljanje tranzicijom je novi koncept upravljanja koji podrazumijeva složenost i nesigurnost, a također je poznato i kao *ko-evolucijsko upravljanje*; prilagođavanje i utjecanje na procese koji se pri tome događaju (Rotmans, 2003). To upućuje na zaključak da se upravljanje tranzicijom usredotočuje na utjecajnost prema trajnim društvenim problemima.

Pretpostavka je da ne postoji nužno potpuna kontrola i upravljanje tim problemima, kao u klasičnom upravljanju, već organizacija zajedničke težnje i procesa učenja, usmjerena na dugoročno održiva rješenja. Bit tranzicije upravljanja je da se fokusira na sadržaj, kao i na procese, organiziranjem te interaktivnim i participativnim procesom traženja dionika usmjerenim na učenje i eksperimentiranje (Hall, 2011).

Baveći se analizom moći u relacijama turističke politike u tranziciji u bivšoj Istočnoj Njemačkoj, Bramwell i Meyer (2007) utvrdili su da postoji povezanost između različitih aktera i strukture mrežnih politika.[15] Određene skupine identificirane su kao jako utjecajne u pitanjima vezanim za turizam, uključujući i *stare strukture moći* bivšega socijalističkog režima. U tome su županije imale manju političku moć od manjih općina i gradova što se tiče odluka o specifičnim razvojnim programima, a manju ekonomsku moć nego poduzetnički akteri koji su nastojali profitirati iz sumnjive gospodarske pretvorbe i privatizacije. Također se pokazalo kako se kod pojedinih aktera uočilo različito gledište o razvoju i rastu turizma koje se reflektira u njihovim različitim obrascima interakcije (uključujući podjele i saveze) unutar mrežne politike. Također je evidentno da su rasprave povezane s mrežnom politikom utjecale na kasniji razvoj oblika tih mreža, što se događalo u dva pojavna načina: prema ustaljenoj praksi (engl. *path-dependent*) ili na inovativnoj praksi (engl. *path-creating*). Općenito promatrajući, može se uočiti da su pripadnici *stare strukture moći* iz državnoga socijalističkog razdoblja, na primjer, zadržali mnogo utjecaja, iako su značajno prilagodili svoje političke sklonosti i njihove političke strategije s novim okolnostima. Pokazalo se kako je tranzicija posredovana dijalektikom odnosa moći i politike u novom i održivom razvoju i restrukturiranju u turizmu.

Iz navedenoga u ovom odjeljku, moguće je pretpostaviti da se u društvenoj i političkoj tranziciji, među ostalim, događaju procesi u kojima *stare strukture moći* zadržavaju u dobroj mjeri utjecajnost i moć s tim da, za razliku vremena kada su je posjedovali na formalnoj (političkoj osnovi), sada je posjeduju na neformalnoj razini. To se neminovno mora odraziti i na turističku destinaciju, kao društveno strukturiranu i konstruiranu zajednicu, u kojima moraju doći do izražaja moć i utjecajnost kao društvene kategorije.

[15] Definicija pojma *politika mreže* može se sažeti kao ...odnosi međuovisnosti temeljenih na moći između struktura javne uprave (državne) i interesnih skupina, u kojima se razmjenjuju resursi (Rhodes i Marsh, 1992; Kriesi, 1994).

2.6.4 Organizacija upravljanja turizmom u destinaciji – destinacijska menadžment organizacija

Destinacijski menadžment zahtijeva koaliciju mnogih organizacija i interesa prema zajedničkom cilju. Mnoge destinacije imaju destinacijske menadžment organizacije koje vode i koordiniraju aktivnosti u okviru koherentne strategije. Iako okupljaju resurse i stručnost za progresivno vođenje, one ne kontroliraju aktivnosti svojih partnera (UNWTO – A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007: 2). Za ovu ulogu, destinacijske menadžment organizacije moraju razviti visoku razinu stručnosti u razvoju i upravljanju partnerstvima u geografskom području njihove odgovornosti. Povijest razvoja modela upravljanja turizmom pokazala je da su tržišni trendovi u posljednjih trideset godina nametnuli potrebu organiziranja upravljanja na nekoliko razina, gdje je iz praktičnih razloga poželjno (no ne i nužno) da ona korespondira s administrativnim organizacijskim jedinicama neke države. Danas su opće prihvaćene razine upravljanja u turizmu sljedeće (UNWTO, 2007):

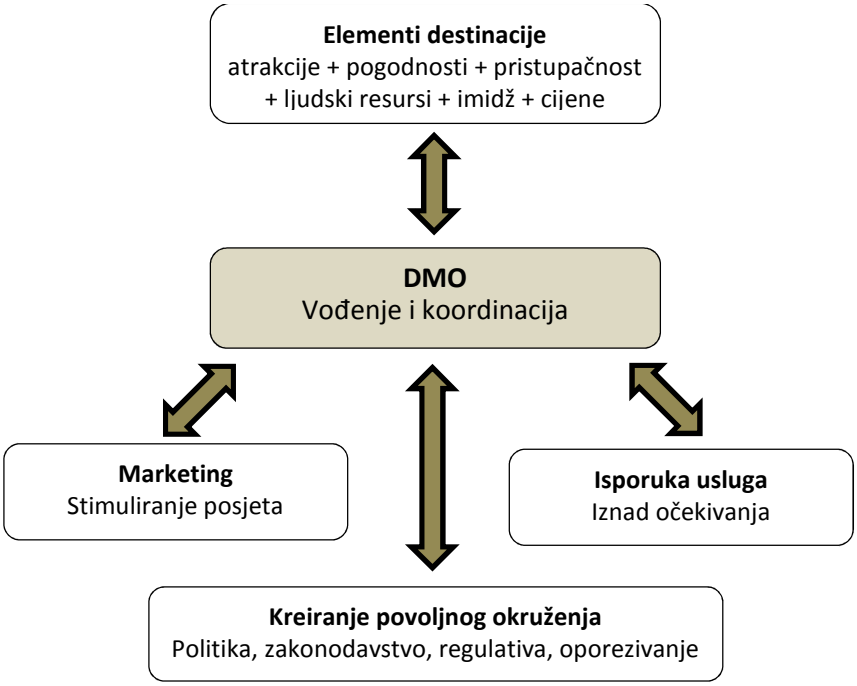
1. *Nacionalne turističke organizacije (u daljnjem tekstu NTO)* – odgovorne su za marketing turizma na nacionalnoj razini i, eventualno, utvrđivanje glavnih strateških pravaca i ciljeva nacionalnog turizma. Odvojene su od ostatka sustava, nemaju odgovornost za operativne aspekte, razvoj i konkurentnost te su stoga samo manjim dijelom uključene u operativno upravljanje.
2. *Regionalne menadžment organizacije (u daljnjem tekstu RMO)* – odgovorne su za menadžment i marketing turizma u određenoj geografskoj regiji utvrđenoj za tu svrhu. Te regije često, no ne uvijek, odgovaraju administrativnim poput pokrajina, županija, europskih NUTS regija ili drugim jedinicama ovisno o nomenklaturi, razvojnim i administrativnim specifičnostima. RMO je u odnosu na NTO okrenut operativnim aktivnostima uz određene strateške elemente (usklađivanje sa strategijama višeg reda, koordiniranje strategija nižih redova među lokalnim destinacijskim menadžment organizacijama i slično). Regionalna menadžment organizacija (RMO) je tijelo na koje se prenose prava i odgovornosti upravljanja svim aspektima turizmom regije, odnosno ona je turistički upravitelj regije. U tom smislu administrativna vlast regije na RMO spušta većinu ili sve svoje ovlasti koje su u domeni turističkog upravljanja – strateško planiranje, međunarodne odnose, promociju itd. U idealnom slučaju, dalje djelovanje i ovlasti administrativnih vlasti u upravljanju turizmom mogu se ostvarivati samo kroz RMO. Iz tog razloga je nužno da javni sektor zadrži značajan udio u skupštini RMO-a kako bi se javni interes mogao transparentno ostvariti.
3. *Lokalne destinacijske menadžment organizacije* – odgovorne su za menadžment i marketing turizma na manjem geografskom području. Aktivnosti lokalnih destinacijskih menadžment organizacija najčešće su u potpunosti operativne prirode, osim u slučaju destinacija čiji brend ima globalnu atraktivnost, pa zbog svoje snage postoji potreba preuzimanja veće ovlasti u

okviru regije. Destinacijska menadžment organizacija je operativni voditelj turizma u destinaciji koji s obzirom na operativnu prirodu svojih zadataka mora raditi u suradnji s tijelima javnog i privatnog sektora.

4. *Turistički informacijski centri* – djeluju u sklopu destinacijskih menadžment organizacija kao njihove podružnice i orijentirani su isključivo na pružanje usluga posjetiteljima.

Destinacijska menadžment organizacija kao lokalna turistička organizacija ima svoju misiju i ulogu koja se u vremenskom kontinuumu mijenjala u skladu s evolucijom same destinacije i destinacijskog upravljanja. U nastavku će se prezentirati kontinuitet promjena u posljednjih desetak godina (slike 2.10 i 2.11).

Slika 2.10 Dijagram UNWTO definiranja uloge destinacijske menadžment organizacije na lokalnoj razini



Izvor: UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007.

Analizirajući gornji prikaz može se uočiti velik broj podudarnosti s *menadžment* modelom i diskursom u upravljanju turističkom destinacijom (vidi odjeljak 2.5.1). U biti, vrijeme u kojem je kreiran prikazani model (prije desetak godina) poklapa se s razdobljem u kojem je još *menadžment* model aktualan. Funkcija destinacijske menadžment organizacije svodi se na vođenje i koordinaciju, pri čemu se mogu prepoznati značajke nešto labavijega korporativnog pristupa u destinacijskom upravljanju. Marketing i strategija kreiranja (elementi destinacije) i plasmana kvalitetnoga turističkog proizvoda (isporuka usluga iznad očekivanja) bitne su značajke *menadžment* modela upravljanja (Pechlaner i sur., 2015).

Ipak, na gornjem prikazu naznačena funkcija *kreiranje povoljnog okruženja* destinacijske menadžment organizacije da naslutiti nastup suvremenog modela – učinkovitoga mrežnog upravljanja destinacijom.

Povijesno gledano, glavna marketinška uloga destinacijske menadžment organizacije je promotivna, ali to se mijenja zbog povećane konkurencije, složenosti sustava turizma, kao i važnosti suradnje javnoga i privatnoga sektora u provedbi strategije marketinga (Weaver i Lawton, 2002). Spomenuti autori dalje ističu da uloga destinacijske menadžment organizacije postaje šira i njezina najkritičnija vrijednost je njezin kredibilitet strateškog lidera u marketingu turističke destinacije, kao i razvoju i stimuliranju partnerstva i suradnje prema kolektivnoj destinacijskoj viziji.

Empirijsko istraživanje Sheehana i Ritchiea (1997) potvrđuje da destinacijske menadžment organizacije popunjavaju velik dio svojeg proračuna iz javnog sektora što je investicija za koju se traži odgovarajuće opravdanje. Oni objašnjavaju da destinacijske menadžment organizacije, osim ispunjavanja svoje tradicionalne uloge – destinacijskog marketinga, postaju zastupnici politike prepoznate kao glas turističkog sektora u njihovim društvenim zajednicama.

Istraživači zaključuju da trojno partnerstvo između grada, države i destinacijske menadžment organizacije može biti produktivno i funkcionalno, a u isto vrijeme i problematično. Sheehan i sur. (2007) preporučuju četiri ključne strategije za opstanak destinacijske menadžment organizacije:

- primijeniti strategiju suradnje sa strateškim dionicima
- institucionalizirati suradnju sa strateškim dionicima
- osigurati redovitu, učestalu i jasnu komunikaciju s članovima organizacije
- primati, tumačiti i širiti dionicima informacije o tržištu.

Postoji mišljenje da postoji nedostatak razumijevanja i poštovanja za rad destinacijskih menadžment organizacija koji se ogledaju čak i u njihovoj eliminaciji s obzirom na percepcije da vrijednost i važnost destinacijskih menadžment organizacija ne opravdava marketinške proračune (Hall, 2011). Isti autor tvrdi da iako destinacijske menadžment organizacije obavljaju važnu ulogu u razvoju turizma, one su ranjive kao i vlade jer vrše stalni pritisak na proračun (javna sredstva), te preporučuje da destinacijske menadžment organizacije kreiraju kvalitetan tzv. *plan zagovaranja*. Prema Rickardu (2011), *zagovaranje* je pokušaj nagovaranja ili uvjeravanja ciljnih dionika, ciljne publike i utjecaj na glavne točke distribucije informacija, dobavljačke kanale, kao i mjerenja ishoda u svrhu opravdanja misije i aktivnosti destinacijskih menadžment organizacija. Sheenan i Ritchie (2005) tvrde da se značajna sredstva usmjeravaju na destinacijske menadžment organizacije u destinaciji, a malo se zna o razini do koje su prepoznate potrebe i problemi drugih dionika u destinaciji, te problemima u odnosima između njih.

Oni upućuju na to da destinacijske menadžment organizacije moraju imati razumijevanja vanjskih subjekata (pojedinaca i organizacija) koji mogu utjecati na ostvarenje njihovih ciljeva.

Također, sudionici već spomenute konferencije – Foruma o naprednom upravljanju turističkim destinacijama (St. Gallen, 2014) dovode u pitanje legitimitet misije destinacijskih menadžment organizacija u mnogim funkcijama, kao što su marketing, vodstvo, integracija turističkog produkta itd.

Na osnovi prezentiranih stavova i mišljenja iz znanstvene literature moguće je sagledati kompleksnost i izazov upravljanja turističkom destinacijom, poglavito s aspekta uloge i misije destinacijskih menadžment organizacija.

Nadovezujući se na tu aktualnu dinamiku društvenih promjena i tehnoloških dostignuća u turističkom okruženju, opravdano je preispitati trenutačnu misiju i agendu aktivnosti, te pronaći racionalan odgovor destinacijskih menadžment organizacija u smjeru učinkovitog upravljanja destinacijom.

U tom kontekstu potaknuto je okupljanje na globalnoj razini najistaknutijih predstavnika znanstvene i operativne sfere pod nazivom *Biennial Forum on Advances in Destination Management (ADM)*, koji kritički razmatraju aktualno stanje u upravljanju TD-om.

Sudionici konferencije ADM, u St. Gallenu 2014., zaključili su da će ciljevi buduće evolucije destinacijskih menadžment organizacija, u smislu preuzimanja vodstva nad dobavljačkom mrežom u isporuci jedinstvenoga integralnog turističkog proizvoda u destinaciji, imati važnu implikaciju na upravljanje tom vrstom organizacije. Od destinacijske menadžment organizacije koji preuzima ulogu i odgovornost kao *omogućitelj i olakšavatelj* sustava koprodukcije iskustva, neće se više očekivati da bude usamljeni lider koji personificira i usmjerava destinaciju kao nekakav korporativni menadžer. Umjesto toga, interesni dionici će tražiti *moderatora, voditelja i dirigenta orkestra,* koji preuzima odgovornost za procese projektiranja (a možda i operative). Kao metafora, u raspravi je naveden primjer „skladatelja koji oblikuje ritam i strukturu himne“ (tj. tokove i procese sustava tijekom vremena). Utjecaj na destinacijski sustav neće ovisiti o formalnoj hijerarhijskoj moći (ako to nije izričito dogovoreno od aktera), već na mrežno temeljenoj moći koju određena osoba ili organizacija posjeduje (npr. financijskog ili intelektualnog karaktera). U tu svrhu oni trebaju biti u mogućnosti utjecati na vodstvo mreža unutar i među destinacijama. U tom kontekstu, te povećane policentrične mreže uvijek su sredstvo višeg smisla (npr. poboljšanje krajnjeg rezultata u destinaciji). Štoviše, vrlo je upitno hoće li i u kojoj mjeri pojedinac biti u stanju otvoriti put do konsenzusa u donošenju odluka, ako resursi, stručnost, utjecaj vodstva i vještine pripadaju različitim akterima destinacije koji pridonose na različite načine u različitim dijelovima sustava destinacijskog iskustva (ukupnoga turističkog iskustva destinacije).

U nastavku je prikazana (tablica 2.4) transformacija, odnosno promjena paradigme misije destinacijske menadžment organizacije prema njezinim pojedinim funkcijama i ulogama u danim okolnostima okruženja.

Tablica 2.3 Promjena paradigme uloge (misije) destinacijske menadžment organizacije u upravljanju turističkom destinacijom

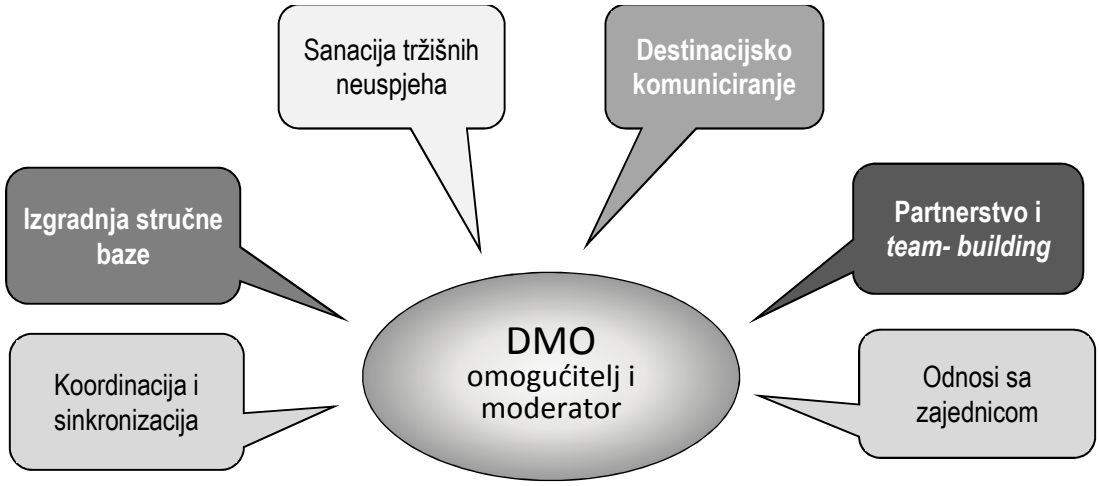
Tradicionalna uloga	Nova uloga	Okolnosti
Vodstvo u turističkim procesima	Poticanje, olakšavanje i omogućavanje turističkih procesa na mrežnom principu	Sve veća diversifikacija elemenata turističkog proizvoda (usluga) uzrokovala je umnožavanje malih i srednjih tvrtki u destinaciji koje zahtijevaju drukčiji (mrežni) model djelovanja i upravljanja
Proizvodnja i diseminacija općih informacija	Održavanje repozitorija općih tržišnih informacija	Informacije dominantno cirkuliraju na platformama društvenih mreža dostupnih širem krugu destinacijskih dionika
Marketing i promocija destinacije	Održavanje komunikacijskog sustava unutar mreže destinacijskih dionika i fokusiranje na aktualne tržišne neuspjehe (engl. *market failures*)	Destinacijska menadžment organizacija teško može nadzirati usklađenost vlastitih, tržištu odaslanih marketinških poruka i kvalitete isporučenih usluga pojedinih dobavljača koju su te poruke obećavale – marketing aktivnosti prelazi na privatni sektor koji ima prednost direktnog, selektivnog i objektivnog pristupa ciljnim tržištima
Razvoj i koordinacija isporuke turističkog proizvoda	Izgradnja stručne baze (knowhow) kao podrška razvoju proizvoda i podrška u kreiranju standarda njegove kvalitete	Subjektivnost u kreiranju turističkog proizvoda s fleksibilnim odabirom njegovih elemenata prelazi na stranu potrošača/ turista
Planiranje i istraživanje	Fleksibilna prilagodba i podržavanje planskih i razvojnih pravaca u destinaciji	Subjektivnost planiranja i istraživanja sve više prelazi na konzultantsku bazu na outsourcing bazi
Komunikacija s lokalnom zajednicom	Izgradnja svijesti i pozitivne percepcije te podrška u stvaranju poduzetničke klime u turizmu unutar lokalne zajednice u destinaciji	Često prisutni otpori unutar lokalne zajednice prema turističkim procesima i percepcija da je poduzetništvo u turizmu privilegija povlaštenih slojeva društva

Izvor: Autor rada, 2017.

Iz tablice je vidljiva potreba redefinicije upravljanja TD-om i uloge destinacijske menadžment organizacije u tome, ponajprije u smislu preuzimanja uloge sinkronizatora, podupiratelja i moderatora procesa mrežnih subjekata destinacije u funkciji njihove interaktivne koprodukcije integralnoga turističkog proizvoda (doživljaja). Dosadašnja misija destinacijske menadžment organizacije kao promotora destinacije ostaje u drugom planu jer marketing i promocija postaju domene samih neposrednih dobavljača turističkih usluga zbog njihove povoljnije pozicije direktnog dodira s klijentima i tržištem te dostupnosti tehnološkog i komunikacijskog okruženja, što im omogućuje daleko adaptabilniji

pristup. Prema iznesenim navodima i činjenicama, novi zadaci destinacijske menadžment organizacije u upravljanju turističkom destinacijom prema novom učinkovitom i mrežnom modelu mogu se sažeti okvir prikazan na slici 2.11.

Slika 2.11 Zadaci DMO-a u novom modelu destinacijskog upravljanja



Izvor: Adaptirano prema – St. Gallen Consensus on Destination Management, 2014: 4.

Slijedom navedenog, u ovom poglavlju (vidi odjeljak 2.5.2) može se zaključiti da je uspješno *upravljanje i dirigiranje orkestrom* (destinacijskom mrežom) moguće kroz optimizaciju odnosa među njegovim članovima (destinacijskih aktera), za što je potrebno inicijalno poznavanje samih aktera i prirode njihovih međusobnih veza, što je, među ostalim, i jedan od glavnih ciljeva i zadataka u ovome radu.

3. MREŽNI PRISTUP MODELU TURISTIČKE DESTINACIJE

Literatura o turizmu sve više usvaja mrežnu perspektivu i pristup koji odražava karakter turizma koji je povezan s drugim relevantnim područjima društvene aktivnosti s kojima oblikuje integrirani sustav (Novelli, Schmitz i Spencer, 2006; d'Angella i Go, 2009; Lemmetyinen i Go, 2009) s ciljem dobivanja valjanih rezultata (Ryan, 2002). Centralno polazište u takvom sustavu je pretpostavka suradnje svih njegovih interesnih dionika, što je prepoznato kao ključni aspekt kod brojnih autora (Jamal i Getz,1994; Bramwell i Sharman,1999; Medeiros de Araujo i Bramwell, 2002; Jamal, 2005; Jamal i Stronza, 2009). Prvi korak u tome je inicijalna identifikacija i uključenost ključnih interesnih dionika (Bramwell i Sharman, 1999; Jamal, 2004; Aas i sur., 2005; Vernon i sur., 2005).

3.1 Neformalne mreže dionika u turističkoj destinaciji

Interesne dionike u destinaciji mogu predstavljati pojedinci i organizacije javnog i privatnog sektora koji na temelju dodira s turizmom uspostavljaju međusobne relacije suradnje (mreže dionika) po različitim osnovama i motivima. Povezivanje dionika događa se na dvije temeljne osnove: formalnoj, u kojoj se dionici povezuju na institucionalnoj razini, na temelju službenih sporazuma i ugovora o suradnji, i neformalnoj, u kojoj se dionici grupiraju na temelju osobnih društveno konstruiranih kategorija (poznanstva, rodbinstva, prijateljstva, homofilije i sl.). Budući da je formalno povezivanje, samo po sebi više logično i očekivano, te u literaturi prilično razmatrano, pažnju više privlači neformalna razina destinacijskog grupiranja, manje uočljiva, koja se često prelijeva i na formalnu razinu, zbog čega je istraživački posebno intrigantna.

Neformalne mreže koje čine pojedinci koji predstavljaju najvažnije i najutjecajnije elemente destinacijske zajednice do sada su analizirani s aspekta: relacijskih struktura (Bodega i sur., 2004), formuliranja politike (Pforr, 2006), procesa brendinga destinacije (Marzano i Scott, 2009) i kreiranja elite u destinacijskom upravljanju (Beritelli, 2011). Aspekt relacijskih struktura nastoji objasniti koliko pojedinci utječu na interorganizacijsko povezivanje u pružanju jedinstvenog turističkog proizvoda od kojih su identificirana četiri oblika: *složeni model* (engl. *community model*) u kojem svaki turistički operator radi sam bez povezivanja s drugima), *korporativni model*, s visoko koncentriranom organizacijom, temeljenom na usvojenim sporazumima, obično nadgledanim od nekolicine ljudi, *upravljani model* (engl. *governed model*) u kojem se turizmom upravlja kroz mrežne asocijacije poput konzorcija, i *konstelacijski model* s visokom relacijskom gustoćom i uzajamnim povjerenjem koje omogućuje dobru koordinaciju i ravnotežu moći među turističkim poduzećima (Bodega i sur., 2004).

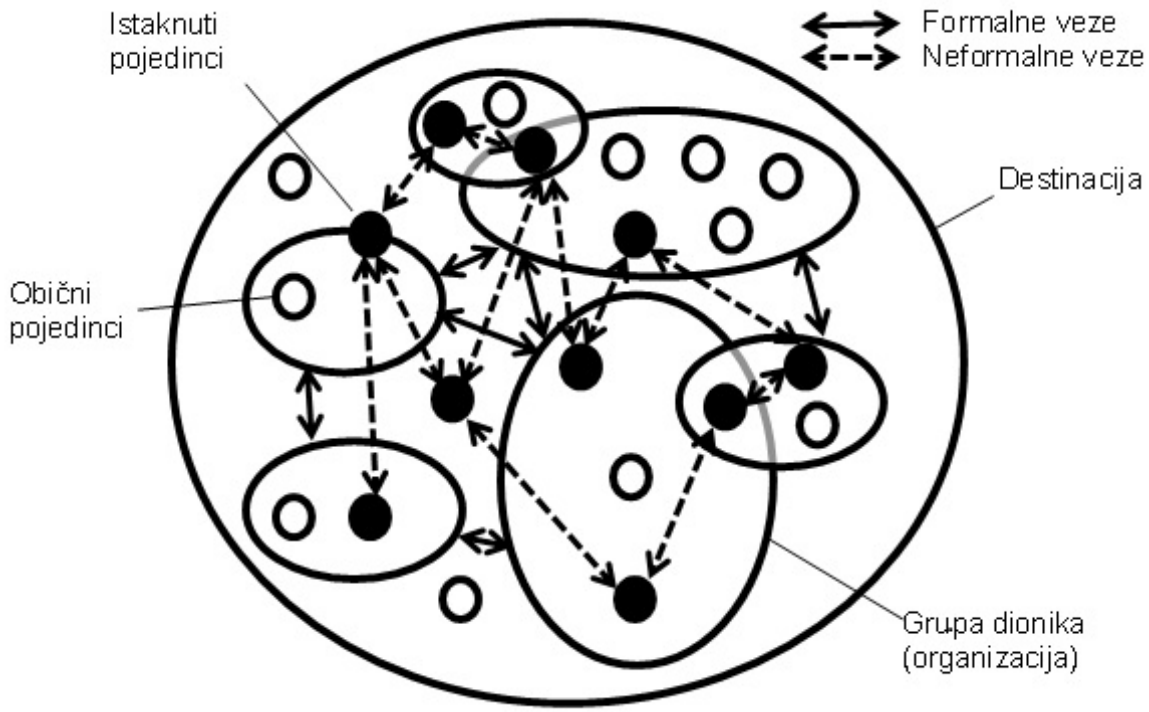
Aspekt formuliranja politike u destinaciji zastupa stav da uspješan razvoj turističke politike podrazumijeva dinamični karakter povezivanja javnog i privatnog sektora u kojem pojedinci imaju ključnu konsensualnu ulogu (Pforr, 2006). Unatoč brojnim konceptualizacijama destinacijskog brendiranja kao suradničkog procesa, moć pojedinaca efektuirana u različitim oblicima kroz njihovo povezivanje može imati pozitivan ishod na proces destinacijskog brendiranja, čak i ako postoji nedostatak jedinstva i suradnje među destinacijskim dionicima (Marzano i Scott, 2009). Važnost pojedinaca u kreiranju elite kao njihova najužeg neformalnog grupiranja koja ima odlučujuću ulogu u destinacijskom upravljanju istražio je Beritelli (2011). Najbitnije značajke i okolnosti njihova grupiranja on je sažeo u sljedećem:

- Odluke i akcije poduzimaju interesne skupine preko pojedinaca koji ih zastupaju a koji pri tome formiraju elitu. Destinacijske društvene elite sastoje se od nekoliko utjecajnih pojedinaca koji imaju višestruku ulogu. Njihov utjecaj definira se prvenstveno njihovim znanjem.
- Oblik utjecaja ovisi o individualnoj perspektivi (tj. način na koji netko nekoga percipira kroz racionalnu prosudbu) odnosno kroz skupine dionika i okruženje u kojem pojedinac djeluje.
- Elite imaju strogu hijerarhiju. Postoje *glavni igrači* u implicitnoj (neformalnoj) liniji zapovijedanja.
- Za formiranje kolektivnih djelovanja, interpersonalne veze igraju važniju ulogu od profesionalnih (institucionalnih) i političkih kontakata. Intenzitet komunikacije i kontakata kao i međusobna ovisnost pridonose jačanju interpersonalnih veza.
- Izričiti konsenzus ne jamči kolektivnu akciju sve dok to ne dolazi zajedno s implicitnim (neformalnim) konsenzusom. Individualna stručnost može polarizirati i izazvati razvijanje implicitnog konsenzusa. Nasuprot tome, stručnost pojedinca je nužna za djelotvorno planiranje.
- Dugoročno, veze *vanjskih direktora*[16] povećat će vjerojatnost postizanja implicitnog konsenzusa u destinaciji. U kratkom roku, oni mogu poremetiti trenutačni konsenzus i situacije zastoja.
- Zbližavanje zajednica zasniva se na posebnom upravljanju izraženom kroz pravila, norme i rutine.

Iz navedenog je jasno da istaknuti pojedinci (elite) u destinaciji realiziraju svoj utjecaj po više osnova: znanja, hijerarhijskog položaja, intenzivnim kontaktima te vrlo često utječu na konsenzus i grupiranje i na formalnoj osnovi. Odnos između neformalnih i formalnih povezivanja zorno je prikazan na slici 3.1.

[16] *Vanjski direktori* je izraz koji se odnosi na članove upravnog odbora koji ne operiraju u nekoj korporaciji na redovnoj dnevnoj bazi ponajprije zato što su u isto vrijeme članovi upravnog odbora drugih surađujućih korporacija što predstavlja poslovni model tzv. isprepletenih uprava (engl. *interlocking directorates*).

Slika 3.1 Shema topologije mreža interesnih dionika u turističkoj destinaciji



Izvor: Beritelli, 2011.

Iz slike 3.1 vidljivo je da istaknuti pojedinci u destinacijskim mrežama (prikazani tamnim kružićima) mogu istodobno biti i pripadnici nekih formalnih organizacija koje manje ili više predstavljaju u destinacijskim procesima. Međutim, razlika može biti u karakteru njihova povezivanja; na interorganizacijskoj (formalnoj) ili interpersonalnoj (neformalnoj) razini.

3.2 Teorije mreže i grafa

Znanost o mrežama proučava složene mreže kao što su telekomunikacijske mreže, računalne mreže, biološke mreže, kognitivne i semantičke mreže, te društvene mreže, s osnovnom idejom da su različiti elementi ili akteri predstavljeni čvorovima (ili vrhovima), a relacije među elementima ili akterima kao veze (ili rubovi) (Cohen i sur., 2000; Caldarelli i Catanzaro, 2007; Kitsak i sur., 2010). Ova znanost je zasnovana na teorijama i metodama, uključujući teorije grafova iz matematike, statističku fiziku, vizualizacije podataka i informacija iz računalnih znanosti, inferencijalno modeliranje iz statistike i društvenu strukturu iz sociologije. USA National Research Council (2006) definira mrežnu znanost *kao proučavanje mrežnog prikaza fizikalnih, bioloških i društvenih fenomena koji dovode do njihovih predvidivih modela*.

U znanstvenoj literaturi pojmovi *mreža* i *graf* koriste se često kao sinonimi (Otte i Rousseau, 2002; Baggio, 2008). Mreža najčešće odražava stvarni realni sustav, kao što je npr. rodbinska mreža, mreža prijatelja, profesionalna mreža, poslovna mreža, www mreža itd., dok graf predstavlja matematičko reprezentiranje tih mreža.

Teorija mreža pruža niz tehnika za analizu grafova. Teorija mreže kompleksnih sustava pruža tehnike za analizu strukture u sustavu interaktivnih agenata, predstavljenih mrežom. Primjena teorije mreže na sustav znači korištenje prikaza kroz teoriju grafa.
Istraživanje kompleksnih mreža je relativno mlado područje znanstvenog istraživanja (od 2000. godine) koje je uglavnom nadahnuto empirijskim istraživanjem tzv. mreža *stvarnog svijeta* kao što su računalne mreže, tehnološke mreže i društvene mreže (Kim i Wilhelm, 2008).

Dva dobro poznata i najčešće proučavana tipa kompleksne mreže su tzv. *mreže bez skale* (Barabasi i Bonabeau, 2003) i *mreže malog svijeta* (Stanley i sur., 2000). Obje se odlikuju specifičnim strukturnim obilježjima – *zakon moći i distribucija stupnja* za prvi tip mreže i *kratke duljine staze i visoka klasterizacija* za drugi tip. Međutim, kako je proučavanje kompleksnih mreža steklo popularnost i dobilo na važnosti, mnogi drugi aspekti strukture mreže privukli su pozornost (npr. bliskost čvorova, svojstvena vrijednost i dr.).

Teoriju grafa utemeljio je još 1736. godine švicarski matematičar Leonhard Euler kada je predložio matematičko rješenje problema mostova u Königsbergu. Ona je bila prva formalna primjena Leibnitzove *geometrije pozicije* (lat. *Geometria Situs*) iz 1693., koja je tada predstavljala novu granu matematike koja se bavila determinacijom pozicije elementa u prostoru i njezinih svojstava, bez uključenih mjerenja i kalkulacija u vezi s tim. Leibnitzova *Geometria Situs*, u današnjem terminološkom kontekstu se naziva *topologija* (Baggio, 2008). Iako je u međuvremenu postojalo nekoliko manjih, ali ne previše značajnih radova u spomenutom području, tek dvjesto godina kasnije njemački matematičar König objavio je studiju koju on zove *grafovi* u svojoj *Teoriji konačnih i beskonačnih grafova* (König, 1936).

Teorija grafova počiva na razvijenim matematičkim modelima mrežnih struktura. Graf predstavlja opći koncept, odnosno dijagram koji se sastoji od skupa točaka (vrhova, čvorova), povezanih vezama (rubovima, lukovima). S matematičkog gledišta, u takvim dijagramima važno je jesu li ili nisu dvije zadane točke povezane linijom, dok se priroda same veze zanemaruje. Ovisno o specifičnoj situaciji, mogu ili ne moraju imati smjer (usmjeren ili neusmjeren graf). U usmjerenom grafu moguće je pratiti rutu od nekog vrha (čvora) na drugi, ali ne i u suprotnom smjeru. Veze mogu biti definirane numeričkim vrijednostima (što npr. može predstavljati frekvencije kontakata, udaljenosti, troškove energije, razmjene informacija i sl.) koji predstavljaju pondere. U posljednjih nekoliko godina, brojni istraživači bavili su se

topološkim aspektima mnogih vrsta društvenih i prirodnih mreža (WWW, energetske mreže, suradničke mreže, metaboličke mreža, ekonomski agenti i sl.).

Formalno[17], graf G je uređeni par nepovezanih skupova (V, E), gdje je V = {v1, ... vn} skup vrhova (čvorova) i E = {(v1, U1), ..., (vi, vj)} je skup veza (lukova). Konkretno, E stoji u binarnom odnosu prema V i njegovi elementi su parovi elemenata koji pripadaju V. Jednostavan graf G sastoji se od punog konačnog skupa V (G) elemenata zvanih vrhovi (ili čvorovi), a konačan skup E (G) od različitih neuređenih parova različitih elemenata V (G), koji se nazivaju rubovi. V (G) predstavlja skup vrhova i E (G) skup rubova od G. Rub {v, w} je pridružen vrhovima V i W, ili obično skraćeno na VW. Ako je *E (rub/veza)* simetrična, za graf se kaže da je neusmjeren. Ako E nije simetričan, za graf se kaže da je usmjeren (pojam „digraf" ponekad se koristi za označavanje usmjerenog grafa). U usmjerenom grafu rubovi su uređeni parovi, kojima su povezan izvorni vrh (čvor) s ciljnim vrhom. U neusmjerenom grafu rubovi predstavljaju neuređene parove kojima su povezani dva vrha u oba smjera, zbog toga u neusmjerenom grafu (u, v) i (v, u) predstavljaju dva načina koji označavaju isti rub (vezu). Različiti elementi grafa mogu poprimiti različite nazive: vrhovi se također nazivaju točke, a čvorovi predstavljaju aktere, dok se veze među njima zovu rubovi, lukovi ili linije (obično se izraz luk koristi za usmjerene veze između dva čvora, a rub za one neusmjerene).

Tek u novije vrijeme teorija grafa našla je primjenu i u drugim područjima istraživanja od kojih je posebno značajna sociologija. Ona teoriju grafa nalazi vrlo korisnom u istraživanju oblika društvenih relacija kroz prihvaćanje ideje da skupina pojedinaca može biti reprezentirana brojnim akterima grupe i njihovim međusobnim relacijama (Wasserman i Faust, 1994; Freeman, 2004), čime trasiraju put u posebnu znanstvenu disciplinu – sociometriju.[18] Koristeći *sociogram* (dijagram točki i linija koje predstavljaju veze među osobama) nastoji se identificirati strukturu odnosa među osobama, grupama ili organizacijama da bi se proučavalo kako ta konfiguracija može afektirati ponašanja ili vjerovanja (Baggio, 2008). Društvene mreže reprezentirane su putem različitih vrsta grafova. Grafovi poznanstva i prijateljstva prezentiraju postojanje mreže prijateljskih i veza poznanstva te eventualno frekvenciju njihovih kontakata. Modeli grafova utjecaja prikazuju postojanje odnosa u kojem određeni ljudi mogu utjecati na ponašanje drugih (Bonacich, 1987). Zanimljivo je da je kod sociologa postojalo rašireno shvaćanje o važnosti ukorijenjenosti ekonomskih aktivnosti u društvenim postavkama, što je posebno isticao Granovetter (1985). Za razliku od njih, tu su činjenicu dugo vremena ignorirali ekonomisti, do unatrag dvadesetak godina (Mauleon i Vannetelbosch, 2004; Page i sur., 2005; Dutta i sur., 2005).

[17] Ovaj paragraf deriviran je iz tekstova o standardnoj teoriji grafa (Bollobás, 1998; Diestel, 2005; Baggio, 2008).
[18] Kvantitativna metoda za mjerenje društvenih odnosa koju je prvi lansirao J. L. Moreno, 1934.

Među ostalim, oni su ispitivali topološke povezanosti među zaposlenicima i impakte koje proizlaze iz tih odnosa na njihovu zaposlenosti i plaće, te postojeći koncept tržišta (kupce i dobavljače).

Zajedničko u njihovu pristupu bila je problematizacija klasičnoga ekonomskog koncepta tržišta kao homogene skupine identičnih dobavljača i kupaca. Umjesto toga, proučavanjem mreža pretpostavlja se da pojedinci ne djeluju izolirano i sa savršenim informacijama, već da ponašanje pojedinaca duboko utječe na oblik odnosa koji se (proaktivno) razvijaju. U proučavanju mreža usredotočenost je stoga na odnose, a ne na atribute, te na strukturirane obrasce interakcije, a ne na izolirane pojedinačne aktere (Scott i sur., 2008).

Turizam je uvijek bio mrežna industrija i mrežni sustav, kao i destinacija koju karakterizira sveobuhvatni skup poslovnih i osobnih odnosa između tvrtki i menadžera u tvrtkama kao što su turistički uredi, agencije, hoteli, atrakcije, restorani i dr. Upravo ta mreža odnosa omogućuje turizmu da isporučuje svoj proizvod i prevlada probleme fragmentacije (Scott i sur., 2008). Stoga se može zaključiti da turistička industrija pruža idealan kontekst za proučavanje mreža, odnosno grafa društvene mreže čime se formalizira njezin kvantitativni izraz.

Mreža malog svijeta – engl. *Small World* (SW) *phenomenon*, važan je fenomen zabilježen u društvenim mrežama. Stanley Milgram (1967) bavio se procjenom broja potencijalnih poznanika potrebnim da jedno pismo prođe od jedne na drugu stranu kontinentalnog dijela SAD-a. Njegov zaključak je da je za takav lanac potrebno, u prosjeku, šest osoba što je iznimno mali broj uključenih osoba za tako velike udaljenosti.
Frazom *šest koraka (stupnjeva) odvojenosti* i izrazom *mali svijet*, u društvenom kontekstu najčešće se pretpostavljalo da je za povezivanje bilo koje dvije osobe potreban relativno mali broj koraka. Postoji velika vjerojatnost da čak i u vrlo širokoj društvenoj skupini, ako su dvije osobe prijatelji treće osobe, veća je vjerojatnost da su prijatelji bilo koje druge dvije osobe, uzevši ih nasumično. Na taj način, formiraju se povezani klasteri unutar veće mreže (Baggio, 2008). Baggio (2008) ističe da, slično kao i kod društvenih mreža, graf malog svijeta karakterizira relativno kratka prosječna udaljenost i visoki koeficijent klasterizacije (mreža se sastoji od gustih klastera).

Projicirajući navedene karakteristike mreže i grafa *malog svijeta* na sustav turističke destinacije i turizma uopće, u kojem su destinacijski akteri predstavljeni kao njegovi čvorovi (vrhovi), moguće je zaključiti da postoji velika mogućnost njihovih interesnih povezivanja s bilo kojim pojedincima i entitetima na globalnoj razini. Takve veze mogu konkurirati čvrstini internih povezivanjima (klasterizaciji) na lokalnoj destinacijskoj razini što može imati određene posljedice (vidi poglavlje pet, odjeljak 5.6.1).

3.3 Koncept mreže i mrežna analiza

Izvorno, koncept mreže bio je metafora za složene interakcije među ljudima u zajednici. Međutim, s razvojem kvantitativnih pristupa koncept mreže postaje formaliziran i povezan s matematičkom teorijom. U teoriji grafova mreža je (Mitchell, 1969: 2-3):

> ...konačan skup točaka povezan ili djelomično povezan, skupom linija (lukova), pri čemu ne postoji ograničenje broja linija koje povezuju bilo koji par točki ili smjera tih linija. Relacija je ograničena vrsta mreže u kojoj postoji samo jedna linija koja povezuje jednu točku s drugom u istom smjeru, tj. ne postoje paralelni lukovi.

U poslovnoj ekonomiji mreža se definira kao poseban tip relacije (veze) koja povezuje određene skupove osoba, predmeta ili događaja, kao i seta osoba, predmeta ili događaja koji su definirani mrežom, a zovu se akteri ili čvorovi. Tako se mreža sastoji od skupa čvorova i veza koje predstavljaju neku povezanost među čvorovima (Mitchell, 1969).

Analiza društvene mreže istražuje strukturu odnosa među društvenim entitetima. Ovi entiteti su često osobe, ali mogu biti i skupine, organizacije, nacionalne države, web stranice, znanstvene publikacije i sl. Osim što se fokusira na *odnose među društvenim entitetima, analiza društvene mreže usmjerena je i na obrasce i implikacije tih odnosa* (Wasserman i Faust, 1994: 3). Analiza društvene mreže uključuje skup metoda, mjernih koncepata i teorija koji omogućuju empirijsko mjerenje društvenih struktura.

Od 1970-ih, empirijska istraživanja mreža odigrala su ključnu ulogu u društvenim znanostima, a mnogi od matematičkih i statističkih alata koji se koriste za proučavanje mreže prvi put su razvijeni u sociologiji (Newman, 2010). Među mnogim drugim aplikacijama, analiza društvene mreže je primijenjena i u sklopu ekonomskih aktivnosti, kao npr. u prenošenju informacija o poslovima, novim proizvodima, tehnologijama, sudjelovanju u mikrofinanciranju te za neformalno osiguranje i dijeljenje rizika (Fafchamps i Lund, 2003). Osim uloge društvenih mreža u određivanju različitih gospodarskih ponašanja, postoje i mnoge poslovne i političke interakcije koje su umrežene. Mreže odnosa među različitim tvrtkama i političkim organizacijama utječu na istraživanje i razvoj, patentnu aktivnost i trgovinske obrasce (Jackson, 2008). Prema Jacksonu (2010), dva su važna aspekta proučavanja mreža iz perspektive ekonomista. Prvi je razumijevanje strukture mreže koja utječe na gospodarsku aktivnost, a drugi da su ekonomski alati korisni u analizi i stvaranju mreže i utjecaja mreže. Ti su alati prilično komplementarni onima iz mnogih drugih disciplina koje također istražuju društvene mreže. Potonji aspekt posebno je značajan u kontekstu ovoga rada koji se bavi utjecajnosti unutar društvene mreže u destinaciji.

Analiza društvenih mreža igra važnu ulogu u određivanju učinkovitosti tipologije povezivanja svojih članova.

Pokazalo se, na primjer, da regionalni ekonomski uspjeh nije uvijek funkcija jake društvene ukorijenjenosti jer u mnogim slučajevima labavije veze polučuju bolje rezultate (Staber, 2001). S druge strane, tehnike analize mreže pokazuju da industrijski klasteri omogućuju nesmetan pristup informacijama i resursima (Sorenson, 2003). Spomenutom analizom moguće je utvrditi kako, u kojim uvjetima i s kojim ograničenjima vodeće tvrtke u industrijskom distriktu djeluju kao tzv. *vratari znanja* (Morrison i sur., 2004). Isti autor navodi mogućnost, na primjer, da javne intervencijske službe podržavaju pojedine lidere, smatrajući ih motorima rasta za lokalne sustave, što producira negativne učinke kroz pojavu unutarnje asimetrije i nastanka unutarnjih sukoba, posebno između velikih i malih poduzeća.

Novija testiranja primijenjena na strukturu industrijske mreže dovode do zaključka da je fleksibilna specijalizacija u velikim industrijskim distriktima drukčija od jednostavnog fenomena *malog svijeta*, ali se pri tome mora uzeti u obzir prisutnost sve složenije prostorne klasterizacije (Nakano, 2004).

Spomenute analize i studije daju snažnu potvrdu ideje da strukturni elementi regionalnih mreža mogu znatno utjecati na interorganizacijsku suradnju (Martinez Fernandez, 2001). Performanse poduzeća povezane su s pojedinačnim doprinosima znanju (stručnosti) i njihovu položaju u mreži znanja (Giuliani, 2006). Različite strukture pružaju različite rezultate, a uloga većih tvrtki može snažno utjecati na funkcioniranje i uspjeh cijele grupe ili pojedinih sudionika u grupi.

Formalne tehnike analize kroz analizu društvenih mreža mogu otkriti obrasce koje povremeni kvalitativni pregledi nisu u mogućnosti istaknuti. Mrežna analiza naglašava činjenicu da ono što je doista važno je postojanje povezane mreže malih tvrtki s većim tvrtkama koje ih mogu povezati s globalnim partnerima i dobavljačima. Pitanje nije više hoće li velike ili male tvrtke uspjeti ili ne, već kako regionalne ekonomije uvezuju tvrtke različitih veličina i kompetencija, i s kojim rezultatima (Castilla i sur., 2000). Tada, na višoj razini, međuregionalne i međunarodne transakcije mogu imati veću važnost nego same unutarnje veze (Britton, 2003).

Iz navedenog teksta moguće je utvrditi osnovni koncept pristupa analizi mreža prema najvažnijim stavkama (izračunima).

- Mreže – Kako reprezentirati različite društvene mreže?
- Snaga – Kako identificirati slabe i jake veze u mreži?
- Ključni igrači – Kako identificirati ključne/centralne čvorove u mreži?
- Kohezija – Kako izmjeriti opću mrežnu strukturu (karakteristike)?
-

U proučavanju društvenih mreža tehnike graf analize su osnova na kojoj su modeli izgrađeni.

Kako je već navedeno, u ovoj disciplini rabi se specifična terminologija; obično se mrežni čvor naziva akter ili agent, a rubovi predstavljaju veze ili odnose kao i brojne druge karakteristike u istraživanju grupa, pojedinaca ili organizacija (Wasserman i Faust, 1994; Scott, 2000; Hannemann, 2001). Konkretno, fokus je usmjeren na koncept centralnosti mrežnog čvora (aktera) u odnosu prema ostalim čvorovima (akterima), kako bi se lakše uočili ključni i važniji čvorovi u mreži.

3.4 Doprinos kombinirane analize mreže dionika u destinaciji

Iako se metode analiza mreže primjenjuju već dulje vrijeme, u turizmu za koji se u biti može reći da je *mrežni posao*, tek u novije vrijeme bitnije su primijenjene tehnike mrežnoga analitičkog pristupa. Analiza društvene mreže primijenjena na analizu turističkih destinacija omogućuje ilustriranje i predstavljanje skupa odnosa među tvrtkama u pojednostavljenom načinu putem relacijskih mapa (Cross i sur., 2002). Uz to, pruža menadžerima mogućnost da razumiju logiku funkcioniranja mreže kako bi se bolje upoznali sa značajkama i kritičnim aspektima u funkciji boljega destinacijskog upravljanja (Baggio, 2007; Scott i sur., 2008a; 2008b; da Fontoura Costa i Baggio, 2009).

Poznavanje mreže destinacija znači razumijevanje njezine strukture. Galaskiewicz i Wasserman (1994) tvrde: *analiza društvene mreže usredotočuje svoju pozornost na to kako te interakcije konstituiraju okvir i strukturu koja se može proučavati i analizirati sama po sebi.*

Rezultati do sada raspravljanih modela vezanih za strukturu turističke destinacije i srodnih modela (npr. industrijskog distrikta) dobiveni su uglavnom kroz kvalitativnu analizu pojedinačnih slučajeva uz rijetku iznimku primjene kvantitativnog pristupa (Baggio, 2008). Kombinirana analiza mješovitom metodologijom još nije značajnije primjenjivana. U svakom slučaju, važnost mrežnih struktura je potaknula barem dio literature na korištenje tehnika mrežne analize, u početku oblikovanih od sociologa, a u novije vrijeme, od tzv. *mrežne znanosti*. Analiza društvenih mreža korištena je nekoliko puta da bi se: istražilo kako je mreža formirana u interakciji među različitim akterima ili, uzimajući strukturu već formirane mreže, analiziralo ekonomske fenomene koji su rezultat same strukture (Baggio, 2008).
Umrežavanje pojedinaca i raznolikost njihovih međusobnih veza igraju značajnu ulogu u načinima i putovima koji vode donošenju odluka u turističkoj industriji. Osim toga, postoje razlike u učinkovitosti povezivanja, u smislu jakih i slabih veza. Oni se mijenjaju ovisno o specifičnim zadacima, a uspješni akteri su u stanju optimizirati njihovu strukturu (Pesämaa i Skurla, 2003).
Postoje i studije koje potvrđuju važnost uravnotežene i heterogene kompozicije veze kao faktor poticanja uspješnosti turističke mreže (Pavlovich i Kearnis, 2004), bez obzira na to što su dostupni podaci analizirani samo kvalitativno s interpretivističkim metodama istraživanja.

Pitanja politike mreže posebno je proučavao Pforr (2002; 2006) u nizu radova koji se bave australskim sjevernim područjima. Pforr (2002) navodi korisnosti pristupa mrežne politike u opisivanju, analizi i objašnjavanju dinamike područja turističke politike. Kvantitativni rezultati korišteni su za mapiranje intenziteta i gustoće kompleta odnosa i za mjerenje relacije među različitim interesnim dionicima. Pforr (2006) također pokazuje da mjerenje karakteristika veza dovodi do učinkovitog istraživanja uloge različitih aktera u mreži. Formalni mrežni pristup, uz isticanje razlika u organizaciji turističkih aktivnosti u različitim destinacijama, pokazao se vrlo korisnim u naglašavanju nužnosti suradnje i usklađenog djelovanja, što inače nedostaje turističkom sustavu (Bramwell i Lane, 2000). Time se stvara sustav vrijednosti kroz uravnotežen set odnosa i nude smjernice za kreatore politike i organizaciju upravljanja (Scott i sur., 2008a).

Analiza mreže nema samo političku i stratešku primjenu u turizmu, već sve više i „praktičnu“ primjenu. Provedeno istraživanje (Shih, 2006) pokazuje, zapravo, da treba primjenjivati ove metode kako bi se revidirala organizacija turističkih sadržaja i usluga u pojedinim destinacijama kroz mapiranje i mjerenje strukturnih karakteristika destinacijskog sustava prilikom posjeta većeg broja turista. Time se postiže prije svega optimizacija dostupnih resursa i kapaciteta ponude u destinaciji na osnovi naglašene sinkronizacije njezinih aktera u procesu smještaja turista, koja se oslanja na definiranu topološku strukturu (mapu) destinacijskih aktera.

Može se zaključiti da su kombinirane (kvantitativne i kvalitativne) metode analize mreže od velike važnosti za proučavanje turističke destinacije, prije svega kao sredstvo za poboljšanje mogućnosti i sposobnosti za razumijevanje funkcioniranja njezinih mehanizama, i iz autsajderske (kvantitativnim pristupom) i iz „insajderske“ (kvalitativnim pristupom) perspektive, kako bi se njome učinkovito i djelotvorno upravljalo.

4. KONCEPTI MOĆI I UTJECAJNOSTI AKTERA U DESTINACIJSKIM MREŽAMA

Ovo poglavlje razmatra definicije i teorijska polazišta odnosa između koncepata *moći* i utjecajnosti, te njihove korelacije na osnovi koje je moguće stvoriti valjane pretpostavke njihova mogućeg predviđanja svake pojedinačno na osnovi one druge.

4.1 Definicije i odnosi između koncepata moći i utjecajnosti

Jedan od temeljnih koncepata u društvenim znanostima je *moć*, u istom smislu u kojem je energija osnovni koncept u fizici. Zakoni društvene dinamike su zakoni koji se mogu izraziti jedino u smislu moći. (Russell, 1938).

Jednu od prvih velikih teorija moći predložili su French i Raven (1959). Prema njihovoj teoriji društvene moći, ona se definira kao potencijal utjecaja na druge osobe, bilo da je to stranac, povremeni poznanik, kolega, prijatelj ili romantični partner. Također ističu da je društveni utjecaj, s druge strane, proces kroz koji je društvena moć posjedovana u interpersonalnim kontekstima kroz korištenje različitih strategija i njihovih temeljnih taktika. Društveni utjecaj nastaje kada je prisutnost (bilo stvarne ili implicitne) ili postupci jedne osobe (agent utjecaja) u stanju proizvesti promjene u uvjerenjima, stavovima ili ponašanju druge osobe ili grupe (objekt utjecaja). Najvažniji doprinos Frenchove i Ravenove (1959) teorije bila je specifikacija šest glavnih baza (izvora) moći. Za svaku bazu moći vjeruje se da je povezana s upotrebom različitih strategija i taktika utjecaja, od kojih svaki zauzvrat ima jedinstveni učinak na objekte utjecaja.

Nagrada i prisila su osnovni izvori moći, jer one ne pretpostavljaju postojanje objekta njezina izvršenja da bi imale više društvenog razumijevanja. Četiri druga temelja (izvora) moći zahtijevaju veće društveno razumijevanje i svijest za učinkovito djelovanje. *Legitimna moć* dolazi kada objekt izvršenja moći percipira da subjekt (agent) utjecaja ima pravo utjecati na njega, koji tada mora biti sporazuman sa zahtjevom agenta. Ova vrsta moći se događa kada jedna osoba (snažniji agent) ima društveno sankcioniranu ulogu ili radno mjesto koje druga osoba (manje snažna meta) priznaje i poštuje, kao što je npr. slučaj kada šef ima interakciju sa zaposlenicima oko izvršenja novih zadataka. *Referentna moć* nastaje kada se meta (objekt) izvršenja identificira s (tj. želi oponašati) agentom moći (utjecaja), kojemu se netko uvelike divi. Ova baza moći često se koristi u televizijskim reklamama u kojima se mladi potiču na kupnju proizvoda, očekujući da će se diviti i poistovjetiti s osobama koji ga koriste. *Stručna moć* postoji kada meta izvršenja zapaža da agent utjecaja ima sposobnost da mu pruži posebno ili jedinstveno znanje koje je vrlo vrijedno za njega.

Ova vrsta moći je očito prisutna kada je jedna osoba (agent) znatno više upoznata s određenom temom, problemom ili pitanjem, a druga osoba (meta) želi ili treba imati koristi od toga znanja. Konačno, *informacijska moć* je vidljiva kada agent ima konkretne informacije koje mogu biti korisne za metu, ali meta mora surađivati s agentom da bi ih pribavila. Ova baza moći često se vidi u poslovnim postavkama u kojima jedna osoba (agent) ima posebne informacije koje drugoj osobi (meti) trebaju pomoći da donese dobru odluku. Prema Maxu Weberu (1964), *moć* je kapacitet da se provede nečija volja u društvenoj relaciji svladavanja otpora bez obzira na izvor toga kapaciteta. Dorn (1966) je dao primjedbe na ovu definiciju, jer unutar sebe sadrži nekoliko proizvoljnih tumačenja; svrhovitost posjedovanja moći i svjesnost njezina izvršenja. On je stoga okarakterizirao moć kao sposobnost da se svrhovito ograniče alternativna djelovanja pojedinca ili grupe. Dakle, u fokusu ove definicije su svrhovitost i motivacija prigodom izvršenja moći.

Hoogerwerf (1972: 84) definira *moć* kao mogućnost da se utječe na ponašanje drugih u skladu s vlastitom svrhom aktera. Prema njegovu mišljenju, utjecaj se događa gdjegod se radi o promjeni ponašanja pojedinca ili grupe. Za razliku od mnogih autora koji tvrde da su *moć* i *utjecaj* sinonimi, on tvrdi da je *moć* samo potencijal *utjecaja* ili, kako tvrdi Kuypers (1975: 85), *moć* je samo kapacitet izvršenja *utjecaja*. Dodatnu konfuziju u tumačenju ovih dvaju pojmova može unijeti pitanje o širini pojmova; je li utjecaj opći koncept, a moć samo specijalni aspekt (slučaj) i obrnuto. Dodatni primjer konfuzije susreće se kod Dahla (1957), koji koncept moći definira kao odnose dvaju aktera:[19] A i B. Akter A ima moć nad akterom B ako postigne da akter B učini nešto što inače sam ne bi učinio. On je pokušao ovu relaciju moći izraziti kroz neformalne polumatematičke analize. Također je definirao moć kao utjecaj na bazi primjenjivosti strogih sankcija (Dahl, 1963). Stoga se iz priložene definicije može razlučiti da u ovom slučaju *utjecaj* predstavlja širi koncept, a *moć* poseban njegov aspekt. Ovakav odnos pojmovne širine između dvaju navedenih koncepata dijele još Lasswell i Kaplan (1950). Ostali, kao npr. Hunter (1953), doživljavaju *moć* kao opći koncept, dok *utjecaj* predstavlja supkategoriju.

Ipak, postoji još egzaktnije objašnjenje spomenute konceptualne konfuzije vezane za predmetne pojmove. U najbitnijem *moć* je karakterizirana s ograničenjem ili proširenjem slobode djelovanja nekog aktera ili kapacitetom očuvanja te slobode do određenog stupnja. To može biti kroz primjenu sile, iznude, sankcije, ali i na pozitivan način kroz raspodjelu potrebnih resursa. Sloboda djelovanja determinirana je setom akcija i izbora alternativa koje akter ima na raspolaganju. Ovdje, međutim, treba biti oprezan kod spominjanja sile i iznude kao načina izvršenja moći, jer taj isti način može u dosta aspekata upućivati na kompenzaciju nedostatka moći, odnosno nemoći u istinskom i postojanom smislu.

[19] Pod pojmom *akter* podrazumijeva se pojedinac, grupa, institucija ili uloga.

S druge strane, utjecaj je karakteriziran mogućnosti da se determiniraju ishodi ponašanja drugih, ali bez ograničavanja ili proširenja slobode njihova djelovanja (Bierstadt, 1950: 731). Izvršenje utjecaja uglavnom se događa u smislu uvjeravanja, informiranja i savjetovanja.

No najvažniji, iako ne jedini izvor utjecaja nekog aktera, vezan je za stratešku poziciju u komunikacijskim i informacijskim mrežama koje drugi akteri koriste u determinaciji njihova ponašanja (Mokken i Stokman, 1976: 37).

Svaki oblik društvene organizacije podrazumijeva nekakvo ograničenje ili proširenje slobode pojedinca, grupe ili institucije kao i izvršenje utjecaja kroz komunikacijske strukture koje daju oblik toj društvenoj organizaciji (Mokken i Stokman, 1976: 37). Iz navedenog se može zaključiti da se svaka društvena organizacija bilo na mikro- ili makrorazini sastoji od međusobno povezanih pozicija moći i utjecaja. Međutim, distinkciju između pojmova *moć* i *utjecaj* često je vrlo teško uočiti u društvenoj stvarnosti. Dva su razloga za to. Prvo, *moć* može biti izvor *utjecaja* i *utjecaj* može biti izvor *moći*. I drugo, postoje procesi u kojima su pozicije *utjecaja* transformirane u pozicije *moći* i obrnuto, pozicije *moći* transformirane u pozicije *utjecaja* (Mokken i Stokman, 1976: 38). Nadovezujući se na to, moguće je izdvojiti sljedeće konstatacije:

- Moć je sama po sebi izvor utjecaja – To se događa kada akter u svojem izboru alternativa djelovanja koje se otvaraju pred njim dopušta da budu usmjerene putem informacija od drugih aktera koji imaju poziciju moći, istovremeno ih respektirajući. Na sličnom mehanizmu počiva *zakon predviđenih reakcija* (Friedrich, 1963: 199-215).
- Utjecaj također može biti izvor moći – Ovaj slučaj postoji kada neki akter ima posebno utjecajan odnos s drugim akterom koji posjeduje moć u odnosu na ostale aktere. Očigledan primjer ovoga tipa je tzv. *siva eminencija*, gdje se radi o savjetniku iza zavjese na čije se savjete ili ekspertize posjednik moći posebno oslanja i veže. Ovo je slučaj kada tzv. *savjetnik* gradi svoj utjecaj nad posjednikom moći na osnovi prednosti pristupa informacijama i relevantnim resursima (Mokken i Stokman, 1976: 38).
- Odnos moći među akterima može se razviti u odnos utjecaja među akterima – Takav slučaj transformacije može se uočiti na primjeru *promocije* službenog osoblja kod reorganizacije neke kompanije.

Moć i utjecaj su osnova i potka u dinamici društvene organizacije. Iz tih razloga može se često vidjeti da evidentni posjednici moći nisu svjesni svoje moći i nastoje odreći se je na bazi formalnih odnosa utjecaja. Moć i utjecaj su manje-više osobni atributi i svojstva suštinske prirode.

Može se govoriti o posjedovanju i akumulaciji moći u smislu njezine distribucije, jednakosti i nejednakosti moći osoba, grupa i institucija. Moć i utjecaj stoga postoje kao atributi koji se mogu mjeriti i kvalificirati (Simon, 1953).

S druge strane, relacijski aspekt kod toga ima središnju ulogu. U tom smislu moć i utjecaj nalaze svoju genezu u specifičnim društvenim relacijama među akterima. Iz tog razloga oni bi trebali biti razmatrani ponajprije kroz istraživanja forme tih društvenih relacija (Parsons, 1963; Deutsch, 1966).

Moć i utjecaj često su nedokučivi pojmovi. Oni se ne mogu jasno promatrati jer se rijetko manifestiraju u obliku i jasno prepoznatljivoj *moći* i *utjecajnom* ponašanju. Pozicije moći često su promjenljive i nepostojane. Uz to, stvarno izražena i prisutna moć aktera često je obavijena atmosferom diskrecije i tajne. Prikrivanje i maskiranje moći je često vrlo važno sredstvo njezina održavanja. U zapadnom društvu postoji čest slučaj prikrivanja ekonomske moći. Manjinski udjeli u koncernima, zajednička ulaganja i širenje podružnica te brojnim drugim zakonom diferenciranih oblika poduzetništva može služiti za pluralistički pogled na koncentriranu moć. Formiranje ćelija i tajnih organizacija i mreža može maskirati njihov karakter u društvu koje proklamira pluralističku demokraciju, a ne demokratski centralizam.

Konačno, relacije i pozicije moći često nisu prepoznate, zato što se često razvijaju bez svjesne težnje prema stjecanju moći. *Moć* i *utjecaj* mogu biti rezultat neke društvene organizacije razvijene u svrhu postizanja određenih ciljeva. Dakle, moć i utjecaj su ovdje opisani kao kapaciteti koji izviru iz relacijskog konteksta. Pozicija moći posebno naglašava relacijski aspekt i pokazuje lokaciju u mreži gdje je taj kapacitet situiran. Bazu moći predstavlja kombinacija resursa moći koji mogu biti primijenjeni u toj poziciji. Baza koja također determinira taj kapacitet je više nekakav indikator materijalnog aspekta moći i utjecaja. Moć kao kapacitet trebala bi biti razlikovana od njezine primjene, odnosno njezina ponašanja i izvršenja. Spomenuta tri aspekta trebala bi biti ključna u manje ili više iscrpnoj analizi relacija moći i utjecaja u donošenju odluka i alokaciji struktura. Povrh toga, bilo bi potrebno odlučiti ostaju li alternative fiksne ili se mijenjaju (moć) ili treba li dominantno ponašanje biti vođeno ili određeno prema raspoloživim alternativama (utjecaj) (Mokken i Stokman, 1976: 52).

Radi dosljednosti teorijskog razmatranja vezanim za koncept moći, u tablici 4.1 izložen je pregled svih značajnijih teorija moći, ovisno o aspektima u kojem se razmatra. No zbog ograničenog okvira istraživanja na fenomen društvene utjecajnosti u turističkoj destinaciji, u ovome radu nisu detaljnije elaborirane sve navedene teorije već će biti istaknuta najrelevantnija, tj. koja ima najviše poveznica s razmatranim fenomenom u njemu, a to je – teorija društvene moći (engl. *social power theory*) (French i Raven,1959).

Tablica 4.1 Glavne teorije moći prema šest glavnih aspekata i okvira njezine analize

Teorije vezane za koncept moći	**Što je moć?**	**Je li moć binarna?**	**Što su izvori/temelji moći?**	**Kako je moć izražena ili komunicirana u interakciji?**	**Koji su efekti /rezultati posjedovanja moći?**
Teorija društvene moći – Social power theory (French i Raven,1959)	Potencijal za utjecaj	Ne	Nagrada, prisila, legitimnost, referentnost, stručnost, informacija	Kroz procese utjecaja	Izvršenje direktnog ili indirektnog utjecaja na pojedinca ili grupu
Teorija resursa - Resource theory (Blood i Wolfe, 1960)	Sposobnost (potencijalna ili stvarna) pojedinca za promjenu ponašanja drugih članova u društvenom sustavu	Da; teorija uzima u obzir relativni pristup resursima između partnera	Relativni pristup važnim i vrijednim resursima	-	-
Teorija međuovisnosti – Interdependence theory (Thibaut i Kelley, 1959)	Sposobnost jedne osobe da izravno utječe na kvalitetu ishoda druge osoba	Da; teorija uzima u obzir relativnu međuovisnost između partnera	Relativna ovisnost, kontrola povjerenja i ponašanja, ekspertiza	Kroz strategiju moći koja jačanje nečije moći i slabljenje moći drugoga	Moćniji partner diktira ishode oba partnera
Binarna teorija moći – Dyadic power theory (Rollins i Bahr, 1976)	Sposobnost ili potencijal utjecaja ili kontrola ponašanja druge osobe	Da; teorija uzima u obzir relativnu moć, autoritet i kontrolu između partnera	Percepcija relativnih resursa i autoriteta	Povećana percipirana moć → pokušaji pojačane kontrole → povećana moć	-
Moć u okviru teorije odnosa – Power within Relationships theory (Huston, 1983)	Sposobnost postizanja ciljeva neke osobe namjernim utjecajem na partnera	Da; teorija uzima u obzir osobine, odnos norme i okruženje oba partnera	Nagrada, prisila, legitimnost, referentnost, stručnost, informacija	Kroz namjernu i smišljenu taktiku utjecaja	Moćniji partner diktira ishode oba partnera
Teorija pristupa temeljem moći – Power-approach theory (Keltner et al., 2003)	Relativna sposobnost neke osobe da modificira unutarnje stavove druge osobe	Da; teorija uzima u obzir relativni pristup i želju za resursima	Posjedovanje željenih resursa i biti u stanju primijeniti kaznu	Kroz pribavljanje ili odbijanje resursa i upravljanja kaznama	Izraz raspoloženja, osjetljivost prijetnja, automatičnost kognitivnog, pristup i inhibicija, dosljednost i usklađenost ponašanja

Izvor: American Psychological Association; Handbook of Personality and Social Psychology: Vol. 3. Interpersonal Relations, 2015.

French i Raven (1959) definiraju društvenu moć kao potencijal za utjecaj kroz promjene u vjerovanju, stavovima ili ponašanju nekoga tko je objekt utjecaja (izvršenja moći). Izvorni model *teorije društvene moći* uključivao je pet osnova moći – nagradu, prisilu, legitimnost, stručnost i referentnost, s tim što je Raven (1965) dodao i *informativnu* moć. U međuvremenu, model je doživio određene modifikacije; npr. *prisila i nagrada* mogu imati osobne i neosobne oblike, *stručna i referentna moć* može biti negativna ili pozitivna, *legitimna moć* kao i *moć pozicije* mogu se temeljiti na drugim normativnim obvezama kao što su uzajamnost, jednakost i odgovornost, a informacije se mogu koristiti izravno ili posredno (Raven i Bertram, 1992).

Najbitnija poveznica ove teorije s istraživanim fenomenom u ovome radu je tretiranje koncepta moći kao potencijala za izvršenje utjecaja unutar društvenih struktura, kao što je slučaj s utjecajnosti aktera u destinacijskoj mreži. Što se tiče samih baza moći predmetne teorije, većina njih je praktično uzeta i u ovome radu, samo što su klasificirane u nešto drukčijem obliku. Na primjer, uz *stručnu moć*, *legitimnost*, kao što je netom i navedeno kod modifikacije izvorne teorije (Raven i Bertram, 1992) , može se tretirati kao, u ovome radu uzeta – *hijerarhijska moć*, zatim referentnost kao *procesna moć*, dok se informacija može dijelom tretirati i kao *imovina* (Oppenheim i sur., 2003). Iz tablice 4.1 moguće je također zapaziti, u kontekstu ovoga rada, bitnu distinkciju iznesene teorije u odnosu na druge, a ta je što ona ne razmatra koncept moći isključivo s binarnog aspekta već uključuje grupne relacije, upravo prema relacijskim uvjetima kakvi su u turističkoj destinaciji.

Ukratko, definicije moći i utjecaja mogu se svesti na sljedeće. *Moć* je sposobnost nekog aktera (osobe, grupe ili institucije) da utvrdi ili mijenja (potpuno ili djelomično) set alternativa djelovanja ili alternativa izbora drugih aktera. *Utjecaj* je sposobnost nekoga aktera da determinira (djelomično) djelovanje i izbor drugih aktera u okviru alternativa djelovanja i izbora dostupnih tim akterima (Mokken Stokman, 1976: 37). Na taj način je utvrđena bitna razlika između tih dvaju fenomena. Uz to, postojanje moći može se zamisliti i bez prisutnosti utjecaja, ako se ta moć kao potencijal utjecaja ne realizira.

4.2 Percipirana moć aktera u mreži

U strukturi složenog tipa turističke destinacije (engl. *comunity type*) naglašena je krajnja fragmentiranost interesnih dionika (aktera) javnog i privatnog sektora kao i lokalne društvene zajednice. U takvim okolnostima istaknutost i utjecajnost nekog aktera može se zasnivati na percepciji koju ostali akteri imaju prema njemu, konkretnije o posjedovanoj moći koja može biti relevantna u danom kontekstu za njih.

Moć, kao društveno oblikovan konstrukt, pomaže identificirati poluge učinkovitog donošenja odluka i planiranja. Empirijski doprinosi u tom području upućuju na razvoj moći u skladu s pojavom kolaborativnih procesa (Jamal i Getz, 1995; Timothy, 1998; Wang i Fesenmaier, 2007; Wang i Krakover, 2008); naglašavaju moć kao institucionalno sredstvo koje utječe na stavove i akcije dionika (Reed, 1997; Ryan, 2002), te raspravljaju percepciju moći kao kulturne posebnosti (Timothy, 1998). Međutim, dimenzije koje utječu na oblike i aspekti moći i kako ih percipiraju pojedinci i interesne skupine i dalje su nedovoljno istraženi. Tek su nedavna istraživanja počela raspravljati o *moći* na više diferenciran način (Pforr, 2006; Marzano i Scott, 2009).

Empirijska istraživanja *moći*, u smislu kako je percipirana i kako afektira odnose aktera i dionika u složeno strukturiranoj turističkoj destinaciji, također je nedovoljno istraženo područje (Church i Coles, 2007; Marzano i Scott, 2009). U slučaju kada se turističku destinaciju gleda kao mrežu pojedinaca, poduzeća i dionika, problem moći dobiva dodatnu važnost. Položaj aktera, njihove veze s drugim čimbenicima, kao i kvaliteta tih veza i formiranje grupa i klastera su kategorije i oblici vezani uz mrežu koji uključuju pitanje moći. Do sada, pitanja moći, sukoba i zastupanja uglavnom su zanemarena u teorijama mreže (Scotti sur., 2008: 64).

Wrong (1979) predstavlja sveobuhvatnu tipologiju moći koja se izravno odnosi na pitanje upotrebe moći stjecanjem utjecaja. U skladu s njegovom postavkom (Wrong, 1979: 24), utjecaj se može postići uz pomoć nenamjernih i namjernih oblika moći, pri čemu se potonji tretira kao moć u užem smislu. Nadalje, tzv. *namjerna moć* može se podijeliti u oblike sile, manipulacije, uvjeravanja i autoriteta. Ovdje će fokus biti na *moći autoriteta* i njegovim podvrstama. Autoritet je *institucionalni kod unutar kojeg je korištenje moći kao medija organizirano i legitimizirano* (Parsons, 1963: 243) zbog čega je relevantan mehanizam za ostvarenje namjernog utjecaja na interinstitucionalnom kontekstu kao što je turistička destinacija. Kako bi se utvrdili relevantni izvori autoriteta, treba se referirati na Simmela i Wolffa (1950), koji kao izvore ističu prestiž, resurse (Lenski, 1966) te percipirani status i osobne atribute (Wrong, 1979). Važnost osobnih karakteristika kao izvor autoriteta također je vrlo rano prepoznao Fayol (1949), koji ističe da je autoritet sastavljen od inteligencije, iskustva, moralne vrijednosti, sposobnosti vodstva, prethodnih usluga i tako dalje (Fayol, 1949: 21). Watt (1982) opisuje osobu kao *autoritet koji nešto zna o nečemu* (Watt, 1982: 45). Konačno, Ford i Johnson (1998) dodaju određenu perspektivu u razlici u statusu na temelju direktiva kojima je pojedincima dodijeljena legitimnost. Sažeti zaključak vezan za moć autoriteta (Beritelli i Laesser, 2011) upućuje na to da izvršenje utjecaja na interorganizacijskom kontekstu proizlazi iz (1) statusa i legitimiteta, (2) inteligencije, iskustva/vještina, (3) znanja i (4) resursa.

U organizacijskoj mreži moć obuhvaća niz različitih dimenzija. Prvo, moć se oblikuje direktno među pojedincima, često se nazivajući i vertikalna, interpersonalna moć (Tannenbaum, 1962; Raven, 2001). Prema ovom konceptu, formalni rang (poredak) među pojedincima povezan je s moći i pristupu povoljnim prigodama (Astley i Sachdeva, 1984). Međutim, kako ističe Brass: „strukturna analiza pojedinačne moći je rijetko napredovala dalje od koncepta hijerarhijskog autoriteta“ (1984: 518). Druga struja istraživanja usredotočuje se na kontrolu i upravljanje mehanizmima i procesima (Ibarra, 1993; Cross i Parker, 2004).

Kod toga, pojedinci i poduzeća ili odjeli su moćni jer izražavaju vještine, sposobnosti i prava nad središnjim radnim procesima u mreži.

Istraživanja u ovom području, usmjerena prema tzv. *horizontalnoj moći*, odnose se na interorganizacijsku razinu unutar skupina organizacija koje međusobno djeluju na regularnoj osnovi. Treće, tzv. pristup ovisnosti o resursima (Aldrich i Pfeffer, 1976; Sparrowe i Liden, 1997) temelji se na teoriji društvene razmjene (Blau i Alba, 1982). Prema ovom pristupu, organizacije su moćne jer (1) kontroliraju resurse potrebne drugima i (2) smanjuju svoje ovisnosti o drugima što se tiče resursa.

Za empirijsko istraživanje (Beritelli i Laesser, 2011), navedene teorije bile su osnova za izvođenje četiriju dimenzija moći: (1) hijerarhijski položaj, što je odraz vertikalne *moći,* (2) znanje i (3) moć u relevantnom procesu, koji se odnose na horizontalni pristup moći, s tim što se znanje odnosi na obrazovanost i stručnost pojedinaca, a moć u relevantnom procesu odnosi se na njihovu poziciju u određenom procesu/mehanizmu i (4) imovina (novac, zemljište i sl.). Usvajanjem ovih četiriju varijabli, svjesno se pristupa Foucaultovoj perspektivi moći, manje orijentiranoj prema pravilima i mehanizmima ili dominaciji i podčinjenosti, a više prema *moć*i kao *složenoj strateškoj situaciji*, koji se sastoji od višestrukog i mobilnog područja odnosa snaga (Foucault, 1978: 93-102). Dakle, moć je ugrađena u odnosima, a time i u mrežama. Konačno, eksplicitno korištenje znanja kao zasebne varijable, istovremeno upućuje na to da *iskazivanje moći neprestano stvara znanje, i obrnuto, znanje stalno izaziva učinke moći* (Foucault, 1980: 52).

4.3 Reputacija utjecajnosti u analizi društvene mreže

Već neko vrijeme *reputacija utjecaja* kao kategorija služila je kao koristan pokazatelj u studijama istraživanja društvenih mreža, posebice za analizu tzv. društvene moći (Hunter, 1953; Mills, 1963, Drewe, 1967). U području politike mreža i istraživanja društvene moći, utjecajnost igra važnu ulogu kada je u pitanju identificiranje relevantnih snaga i mehanizama, pri čemu je nečija reputacija utjecaja obično tretirana kao rezultirajući parametar, a ne kao ulazna varijabla (Laumann i Pappi, 1976; Galaskiewicz, 1979; Boje i Whetten, 1981; Knoke, 1983). Kako bi se izmjerila međusobna relevantnost u mrežama, *reputacija utjecaja* je opetovani koncept, često u kombinaciji s informacijama i komunikacijama, kao i suradnjom (Knoke i Laumann, 1982; Schneider i Werle, 1991; Pforr, 2006). U biti, *politika mreže* ne služi izravno za donošenje odluka, već za informacije, komunikacije i ostvarivanje utjecaja u pripremi za donošenje odluka (Börzel, 1997: 5). Dakle, postizanje stupnja utjecaja prvi je korak koji omogućuje analizu mreža s ciljem otkrivanja politike i planiranja procesa.

Pretpostavka da je *reputacija utjecaja* dobar pokazatelj *moći* u zajednici (društvu), odmah u početku je bila diskutabilna s obzirom na to da je nominacija utjecajnih ljudi uvijek subjektivne prirode (Wolfinger,

1960). Danas, međutim, to se smatra polazištem za snimanje inicijalnih odnosa u društvenim mrežama, s ciljem otkrivanja temeljnih dimenzija i konstrukta (Wasserman i Faust, 1994; Scott, 2000).

Reputacijska metoda upotrebljava percipiranu moć i postoje dokazi da su percipirani i izvršeni utjecaj kao kategorije povezani (Tichy, Tushman i Fombrun, 1979), osobito kada su u pitanju lokalne zajednice. To je slučaj i s dimenzijama *moći* u kontekstu turističke destinacije. U turističkim destinacijama više dionika odlučuje i djeluje u javnom prostoru, koriste se javnim dobrima i utječu na njih. Dakle, oni izvršavaju utjecaj ne samo u korporativnim kontekstu, već ga vide kao središnji dio mehanizma kolektivne akcije (Knoke, 1994; Kramer i sur., 1996).

Postoji duga tradicija istraživanja u smislu ulaznih informacija za kreiranje politike organizacije i interorganizacijskih mreža (Kale, 1986; Pfeffer, 1994), kao i za istraživanja politike mreža (Mayntz, 1993; König, 1998; Pappi i Henning, 1999) u područjima kao što su ekonomska moć i razmjene informacija. Uz to, u literaturi su razmatrani oblici (dimenzije) *moći* u društvenim mrežama kao preduvjet stjecanja utjecaja (Granovetter, 1985; Burt, 2000; Coleman, 1987; Stevenson i Greenberg, 2000), kako na nacionalnoj tako i na lokalnoj razini. Za razliku od nacionalne, lokalna politika mreža polazi od analize moći lokalne zajednice koja proizlazi iz participativnog i utjecajem orijentiranog procesa implementacije moći na različite načine (Melbeck, 1998) i stoga upućuje izravno na dimenzije moći kao determinante utjecaja. To upućuje na potrebu posebne analize odnosa između oblika (dimenzija) moći i rezultirajućeg utjecaja percipiranog od raznih aktera u lokalnoj zajednici, kao što je turistička destinacija.

Ukratko, *reputacija utjecaja* je konstrukt percepcije pod utjecajem različitih varijabli, ovisno o fokusu istraživanja i kontekstu u kojem se reputacija utjecaja promatra. Stoga je potrebno usredotočiti se na specifične aspekte moći (*reputacijske moći*) i kako one određuju percipiranu reputaciju utjecaja u mrežama aktera kao lokalne politike mreže (Beritelli i Laesser, 2011). Ipak, istraživanje u ovome radu ide korak dalje u istraživanju utjecajnosti aktera u destinacijskim mrežama, kojim se želi pokazati kako se njihova *reputacija utjecaja (moći)*, nastala na kognitivnoj (perceptivnoj) osnovi, može potvrditi u ostvarenu utjecajnost kombinacijom s njihovom pozicijom na grafu društvene mreže u destinacijama.

4.4 Utjecajnost kao kolektivna percepcija

Reputacije (Knoke, 1998: 509) *nisu stvarni atributi društvenih aktera, već grupne prosudbe drugih o njima.* Reputacija je kolektivno zastupanje i stoga je utemeljena u institucionalnoj perspektivi (Galaskiewicz, 1995). Na temelju te činjenice i iz strukturne perspektive, centralno bazirana utjecajnost pribavlja akterima u mrežama: (1) veći pristup i kontrolu nad resursima i (2) više pogodnosti i mogućnosti (Laumann i Pappi, 1976; Burt, 1982; Brass, 1984).

Kao posljedica toga, centralno pozicionirani akteri razlikuju se od onih marginalnih prema: (1) kontroli resursa, (2) moći, (3) neformalnoj hijerarhiji i (4) statusnim razlikama (Ibarra i Andrews, 1993). Inače, percepcije aktera su pod utjecajem tuđih povoljnih percepcija, što pokazuje da se stavovi i norme razvijaju kroz jačanje mehanizama među neposrednim drugim akterima (Dean i Brass, 1985; Hartman i Johnson, 1989; Friedkin, 2001). Ovaj drugi pristup objašnjava da su stavovi i percepcije društveno konstruirane. Dakle, društveni kontekst u kojem akteri djeluju definira individualne ili grupne percepcije aktera (Salancik i Pfeffer, 1978), a ne samo njegovu opću poziciju u mreži.

Za predmetno istraživanje oba aspekta su relevantna. Kilduff i Krackhardt (1994), na primjer, analiziraju reputaciju zaposlenika kroz matricu kombinacija dobivenih na osnovi (1) percipiranog prijateljstva, (2) savjetničke mreže te (3) razine u organizacijskoj hijerarhiji. Oni su potvrdili hipotezu da bi perceptivna mjerenja mrežnih odnosa trebala biti više predvidljiva na osnovi stavova (percepcija) nego objektivnih mjerenja (Kilduff i Krackhardt, 1994). Ovo istraživanje pokazalo je da su za reputaciju promatranih zaposlenika najvažniji percipirani utjecaj koji izražavaju članovi mreže aktera, kao i dimenzije koje izravno navode ispitanika da doživljava nekoga kao utjecajnog aktera. Prema tome, *utjecaj* služi kao identifikator za *moć* pojedinačnog ili grupnog aktera i obrnuto.

4.5 Pozicioniranost kao indikator moći aktera u mreži

Promatranje kroz prizmu mreže (mrežni pristup) pridonijelo je nizu važnih spoznaja o društvenoj moći. Možda najvažnije od toga je to što mrežni pristup naglašava moć kao relacijsku kategoriju. Pojedinci nemaju apstraktnu moć, oni imaju moć zato što mogu dominirati drugima – moć jednoga je istovremeno ovisnost drugoga (vidi odjeljak 4.1). Dakle, moć je posljedica obrasca odnosa i količina moći u društvenim strukturama koja može varirati. Ako je sustav vrlo labavo povezan (niska gustoća), moć se neće izvršiti, dok u sustavima visoke gustoće postoji potencijal za veće izvršenje moći. Postoji sistemska (makro) i relacijska (mikro) pojavnost moći. Količina moći u sustavu i njezina distribucija preko aktera stoje u relaciji, ali predstavljaju dvije različite stvari. Dva sustava mogu imati istu količinu moći, ali u jednom može biti ravnomjerno raspoređena, a u drugom nije.

Moć u društvenim mrežama može se promatrati ili kao mikro svojstvo (tj. opisuje odnose među akterima) ili kao makro svojstvo (tj. ono koje opisuje cijelu populaciju). Slično kao i s drugim ključnim sociološkim pojmovima, makro i mikro su usko povezani u promišljanjima društvene mreže.

Analitičari mreže (Freeman, 1978; Bonacich, 1987; Hanneman, 2001) često opisuju način na koji je pojedini akter ugrađen u relacijskoj mreži, bilo kao nametanje ograničenja ili pružanje mogućnosti za istog.

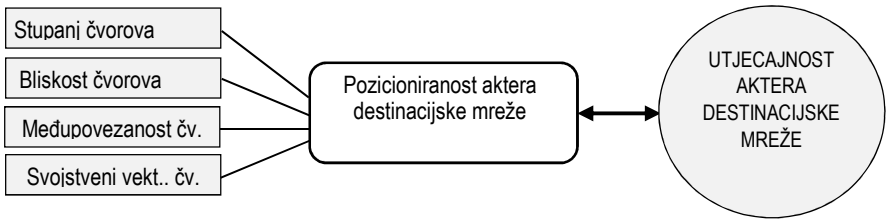
Akteri koji se suočavaju s manje ograničenja i imaju više mogućnosti nego drugi, svakako su u povoljnim strukturnim pozicijama. Isti autori dodaju da u slučaju da ima povoljniji položaj, za aktera znači povoljniji ishod u razmjenama kao i veći utjecaj te će biti u središtu pažnje i poštovanja za razliku od aktera u manje povoljnijim pozicijama.

Što znači imati favorizirani položaj, a što više prilika i manje ograničenja? Nema jednoznačnog ispravnog i konačnog odgovora na ova pitanja. No adekvatnom analizom mreže moguće je napraviti važan doprinos u pružanju precizne definicije i konkretne mjere za nekoliko različitih pristupa pojmu moći koja je vezana uz pozicioniranost aktera u strukturama društvenih odnosa (Freeman, 1978; Bonacich, 1987; Hanneman, 2001).

4.6 Mjere centralnosti kao indikatori moći aktera u mreži

U proučavanju društvenih mreža tehnike graf analize su osnova na kojoj su izgrađeni modeli tog istraživanja. Kako je već spomenuto (poglavlje tri, odjeljak 3.2), u ovoj disciplini rabi se specifična terminologija; obično se mrežni čvor naziva akter ili agent, a rubovi su označeni kao veze ili odnosi (Wasserman i Faust, 1994; Scott, 2000; Hannemann, 2001). Konkretno, fokus je usmjeren na koncept centralnosti mrežnog čvora (aktera) u odnosu prema ostalim čvorovima (akterima), kako bi se lakše primijetili ključni i važniji čvorovi u mreži. Na slici 4.1 prikazan je dijagram izvedene moći i utjecajnosti prema različitim mjerama pozicioniranosti aktera u destinacijskoj mreži, od kojih će svaka pojedinačno biti obrađena u nastavku rada.

Slika 4.1 Dijagram izvedene moći i utjecajnosti prema pozicioniranosti aktera u destinacijskoj mreži



Izvor: Autor rada.

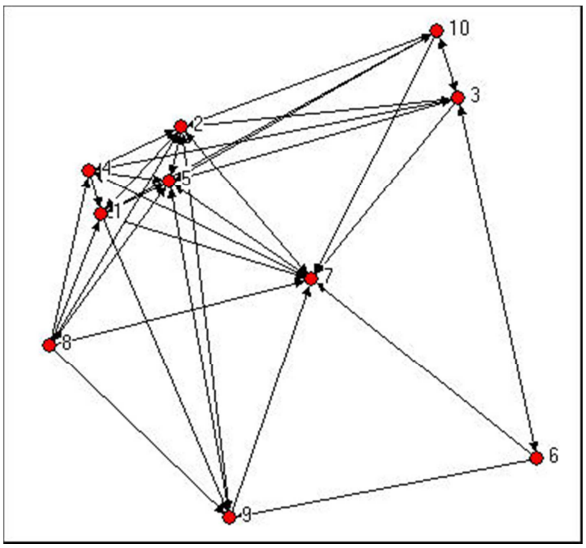
Na gornjoj slici prikazan je način generiranja moći aktera društvene mreže na osnovi njihove topološke pozicije koja je izvedena na osnovi četiri mjere centralnosti njihove pozicije i koja se može projicirati u kontekst destinacijskih mreža.

Centralnost (engl. *centrality*) pozicije aktera moguće je izraziti kroz nekoliko mjera (Hanneman, 2001):

1. *Stupanj centralnosti (*engl. *degree centrality)* – Linton Freeman (jedan od autora UCINET-a) također je (1978) prvi put razvio osnovno mjerenje centralnosti aktera u mreži na temelju njihova stupnja, kao i mjerenje cjelokupne centralizacije grafova. Njegov pristup stupnju centralnosti tvrdi da za aktere koji imaju više veza (linkova) postoji veća vjerojatnost da će biti moćniji, jer oni mogu izravno utjecati na više drugih aktera. Kod ovog mjerenja, osnovna ideja je da akteri koji imaju više veza s ostalim akterima mogu biti u povlaštenoj poziciji. Činjenica da imaju mnogo veza pruža im mogućnost i alternativnih načina zadovoljenja svojih potreba, te su stoga manje ovisni o drugim pojedincima. Iz istog razloga oni mogu imati pristup i biti u mogućnosti računati na više resursa u mreži kao cjelini. Također, uz to, mogu biti i važni posrednici i kreatori učinkovitih dogovora i razmjena među ostalim akterima, uz, naravno, stjecanje koristi od tog posredovanja. Dakle, vrlo jednostavno, ali često vrlo učinkovito mjerenje centralnosti (potencijala moći) aktera moguće je na osnovi njihova stupnja centralnosti. U tzv. neusmjerenim vezama, akteri se međusobno razlikuju samo po tome koliko veza imaju. S usmjerenim vezama, moguće je razlikovati centralnost na temelju ulaznog stupnja (engl. *in-degree*) od centralnosti na temelju izlaznog stupnja (engl. *out-degree*). Ako akter prima mnoge veze, često se kaže da su istaknuti ili da imaju visok ugled. Drugim riječima, mnogi drugi akteri nastoje usmjeriti veze prema njima, što može upućivati na njihovu važnost. Akteri koji imaju neuobičajeno visok izlazni stupanj su oni koji su u stanju razmjenjivati informacije s mnogima, odnosno time čine da drugi postanu svjesni njihovih stavova. Za aktere koji pokazuju visok izlazni stupanj centralnosti često se kaže da su utjecajni čimbenici (Freeman, 1978; Hanneman, 2001).

   Primjer ovog tipa stupnja centralnosti je Knokeov prikaz (1982) razmjene informacija među organizacijama koje djeluju u području socijalne skrbi, koji je prikazan na slici 4.2.

Slika 4.2 Knokeov prikaz mrežne razmjene informacija



Izvor: Hanneman, 2001.

Jednostavnim brojenjem tzv. ulaznih veza (engl. *in-degree*) i izlaznih veza (engl. *out-degree*) čvorova u mreži, sugerira da su neki akteri više *centralno* pozicionirani (na primjer 2, 5, 7). Također je uočljivo da ova mreža kao cjelina može imati skupinu središnjih aktera, a ne samo jednu *zvijezdu*. Može se vidjeti centralnost kao atribut pojedinih aktera, koja je posljedica njihova položaja; konkretno, koliko je *centraliziran* graf kao cjelina odnosno koliko je neravnomjerna raspodjela centralnosti.

2. *Svojstveni vektor centralnosti (engl. eigenvector centrality)* – Bonacich (1987) je predložio modifikaciju pristupa stupnju centralnosti koji je široko prihvaćen kao superioran u odnosu na onaj izvorni, koji tvrdi da za aktere koji imaju više veza (linkova) postoji veća vjerojatnost da će biti moćniji, zbog njihova izravnog utjecaja na više drugih aktera. To, prema njemu, ima ograničenog smisla, jer imati isti stupanj centralnosti ne znači nužno za aktere da imaju istu važnost u mreži. Time je on došao do polazišta za definiranje nove mjere centralnosti aktera u mreži – svojstvenog vektora centralnosti. Iako se tvrdi da će više središnji akteri vjerojatno biti i moćniji akteri, Bonacich dovodi u pitanje ideju i tvrdnju da akteri koji su više centralno pozicionirani imaju veću vjerojatnost posjedovati i veću moć. Na primjer, ako se usporede akteri A i B. Akter A je više centralno pozicioniran nego akter B, ali pitanje je da li je istovremeno i moćniji. Jedan argument bio bi da će neki akter vjerojatno biti moćniji i utjecajniji ako je povezan s drugima centralno pozicioniranim – jer time može vrlo brzo dospjeti do puno drugih aktera s nekom porukom. Ali, ako su akteri s kojima je akter A povezan i sami dobro povezani, oni nisu jako ovisni o akteru A – oni imaju mnogo kontakata, baš kao i akter A.

Ako pak, s druge strane, akteri s kojima je A povezan nisu inače sami dobro povezani, oni su tada ovisni o A. Bonacich dakle tvrdi da povezanost s povezanim drugim akterima čini aktera centralnim, ali ne i moćnim.

Bonacich (1987) stoga predlaže da i centralnost i moć *ego-aktera*[20] budu u funkciji veza *alter-aktera*[21] u vlastitom susjedstvu. Što više veza imaju alter-akteri u vlastitom susjedstvu, više će primarni akter (ego) biti pozicioniran centralno. S druge strane, manje veza koje imaju *alter-akteri* u svojem susjedstvu, čine primarnog, ego-aktera moćnijim. Međutim, postavlja se problem s izgradnjom algoritma koji bi trebao pokrivati tu ideju. Pretpostavljajući da su akteri A i B povezani, moć i centralnost aktera A su funkcije njegovih veza, kao i veza aktera B. Slično tomu, moć i centralnost aktera B ovise o akteru A. Dakle, moć i centralnost svakog sudionika ovisi istovremeno o moći svakoga drugog aktera.

Projicirajući spomenute nalaze i tvrdnje na destinacijsku mrežu aktera, moguće je donekle relativizirati topološku poziciju pojedinih aktera promatrajući ih ne samo kroz njihove neposredne povezanosti s ostalim susjednim akterima u mreži već i kroz vlastite topološke pozicije tih tzv. *alter-aktera*. To još više potvrđuje potrebu dodatnih oblika mjerenja na grafu društvene (destinacijske) mreže koji slijede u nastavku.

3. *Bliskost čvorova* (engl. *closeness centrality*) – Mjerenje stupnja centralnosti može biti kritizirano jer uzima u obzir samo izravne veze koje ima pojedini akter ili njegovi neposredni susjedi u mreži, umjesto posrednih veza sa svim ostalim članovima mreže. Jedan akter može biti vezan za velik broj drugih, ali oni drugi mogu biti prilično isključeni iz mreže u cjelini. U ovakvom slučaju, akter bi mogao biti smješten prilično centralno, ali samo u lokalnom okruženju. Pristup na osnovi kriterija tzv. bliskosti centralnosti (engl. *closeness centrality*) naglašavaju udaljenost pojedinog aktera od svih ostalih u mreži s naglaskom da se sumirano računaju udaljenosti svakog aktera sa svima ostalima. Ovisno o tome kako se želi aspektirati poimanje, što znači za nekog aktera biti *blizu* drugima, postoji nekoliko neznatno različitih potkategorija mjerenja koje se mogu definirati.

4. *Međupozicioniranost aktera u mreži* (*engl. betweeness centrality*) – Ideja ove mjere zasnovana je na pretpostavci da akter A želi utjecati na aktera B bilo o razmjeni informacija bilo o pogodbi za razmjenu nekih resursa.

[20] Izraz se odnosi na primarno promatranog aktera (čvora u mreži) koji posjeduje veze (linkove) s drugim akterima (alter-akterima).

[21] Izraz se odnosi na sekundarno promatrane aktere koji su povezani s primarnim akterom (ego-akterom), ali istovremeno ovisno o trenutačnom promatranju mogu imati ulogu novog ego-aktera jer posjeduju vlastite veze s drugim akterima, odnosno imaju vlastito susjedstvo.

No da bi kontaktirao s akterom B, mora ići preko posrednika. Na primjer, akter A (neki hotelijer) pokušava uvjeriti aktera B (npr. voditelja ureda ili poduzeća za uređenje gradskih zelenih površina) da uredi zapuštene površine u blizini svojega hotelskog objekta koje štete izgledu i ugledu hotela. Prema pravilima birokratske hijerarhije, mora proslijediti zahtjev kroz gradsko poglavarstvo (akter C) koje dalje prosljeđuje zahtjev direktoru komunalnog poduzeća (akter D), a ovaj svojoj relevantnoj službi. Postoji mogućnost da dođe do opstrukcije ili odbijanja zahtjeva spomenutim putem posredovanja. Time se posrednim akterima C i D daje određena moć i utjecaj u odnosu na aktera A. Međutim, ako se proširi posredovanje na dodatne aktere; ekološka udruga (akter E), strukovna udruga (akter F), destinacijska menadžment organizacija (akter G), možda će zahtjev aktera A biti učinkovitiji, jer će ga izbor više kanala posredovanja učiniti moćnijim i utjecajnijim, dok će posrednike pojedinačno učiniti manje moćnim i utjecajnim.

Za mreže s binarnim relacijama,[22] Freeman (1978: 35-41) je kreirao mjerenje centralnosti pojedinih aktera na temelju njihova posredništva/međupovezanosti (engl. *betweeness*), kao i ukupnu centralizaciju grafa promatrane mreže. Freeman i sur. (1994: 335-346) proširili su osnovni pristup u kojem se bave vrednovanim (ponderiranim) relacijama među aktera. Sa binarnim podacima, međupozicioniranost (posredništvo) kao mjera centralnosti vidi akterima u povoljnijem položaju u mjeri u kojoj se akter nalazi na najkraćem putu među ostalim parovima aktera u mreži. Konkretnije, što više ljudi ovisi o nekom akteru da bi uspostavili veze s drugim ljudima, to ga to čini više moćnijim. Ako su, međutim, dva aktera povezani preko više od jednog aktera (posrednika) koji se nalaze na putovima slične duljine između njih, a promatrani akter nije na svima pozicioniran, u tom slučaju će on izgubiti dio moći.

Zaključno, iz prethodnog teksta moguće je konstatirati da moć proizlazi iz zauzimanja povoljne pozicije u mrežnim odnosima. Kod toga, četiri su osnovna izvora prednosti: visok stupanj centralnosti, visok svojstveni vektor, visoka bliskost i visoko posredništvo (međupovezanost). U složenijim i većim mrežama može biti znatnog neslaganja među tim obilježjima pozicioniranja – tako da akter može biti smješten u poziciji koja mu ide u prilog u jednom smislu, dok je istovremeno nepovoljna u drugom. Stoga je bitno uzeti u razmatranje skupno sve dimenzije (oblike mjerenja) centralnosti.

Time naravno ovo područje istraživanja i razmatranja nije iscrpljeno. Pitanje kako se kroz strukturalnu poziciju stječe moć ostaje tema aktivnog istraživanja i značajne rasprave.

Uglavnom, uočljivo je da se različitim definicijama i mjerenjima centralnosti mogu dokučiti različite ideje o tome otkud moć dolazi, te slijedom toga i dovesti do prilično različitih spoznaja o društvenim

[22] Tip veze (linka) između dva aktera u mreži koja nije kvantificirana (ponderirana) već postoje samo dvije vrijednosti; „1“ za postojanje veze i „0“ za nepostojanje veze.

strukturama. Također, metodama analize društvenih mreža daje se u isto vrijeme pogled i na pojedinca i na cjelokupnu populaciju nekoga društveno organiziranog entiteta. Jedna od najtrajnijih i važnijih tema u proučavanju društvene organizacije ogleda se u važnosti društvenih jedinica koje se nalaze između dva pola, bilo pojedinaca ili čitavih populacija.

4.7 Zaključak teorijskog okvira rada

U poglavljima dva, tri i četiri prikazano je nekoliko modela i teorija koji čine širu teorijski temelj za provedbu istraživanja i rasprave problema u ovome radu.

Predmet istraživanja u ovome radu je turistička destinacija kao glavna jedinica pojavnosti turizma uopće. Prema brojnim autorima, riječ je o kompleksnom, fleksibilnom i otvorenom sustavu/prostoru u kojem se kontinuirano događa međusobna sprega brojnih elemenata i subsustava i time recipročni efekti u okviru društvenog, ekonomskog, ekološkog i tehnološkog okruženja u funkciji isporuke integralnoga turističkog proizvoda (doživljaja). Istraživanje turizma kao relativno svježeg područja, s još uvijek do kraja neafirmiranim statusom zasebne znanstvene discipline, dugo vremena nije rezultiralo konsenzusom o svojim pristupima i polazištima. Jedni su zastupali važnost aplikativnog pristupa koji rješava praktične probleme u poslovnoj i marketinškoj sferi, dok su drugi zastupali pristup koji promatra pojavnost turizma kao esencijalno društveno konstruirani fenomen. Takav znanstveni dualizam odrazio se i na konceptualna promišljanja turističke destinacije odnosno njezinu uklopljenost u neke od poznatih koncepata i modela.

Turistički distrikt i klaster su najreprezentativniji modeli društvenih i ekonomskih grupiranja (aglomeracija) koja se mogu dovesti u vezu s destinacijom. Iako industrijski klaster dijeli mnoge odlike s turističkom destinacijom, industrijski distrikt se ipak može smatrati prikladnijim za usporedbu s njom. On ističe smisao umrežavanja proizvodnih i uslužnih subjekata u simbiozi s lokalnom zajednicom na bazi konstruktivne ravnoteže konkurentnosti i suradnje zasnovane na društveno konstruiranim kategorijama kao što su povjerenje, utjecaj, osjećaj pripadnosti i sl.

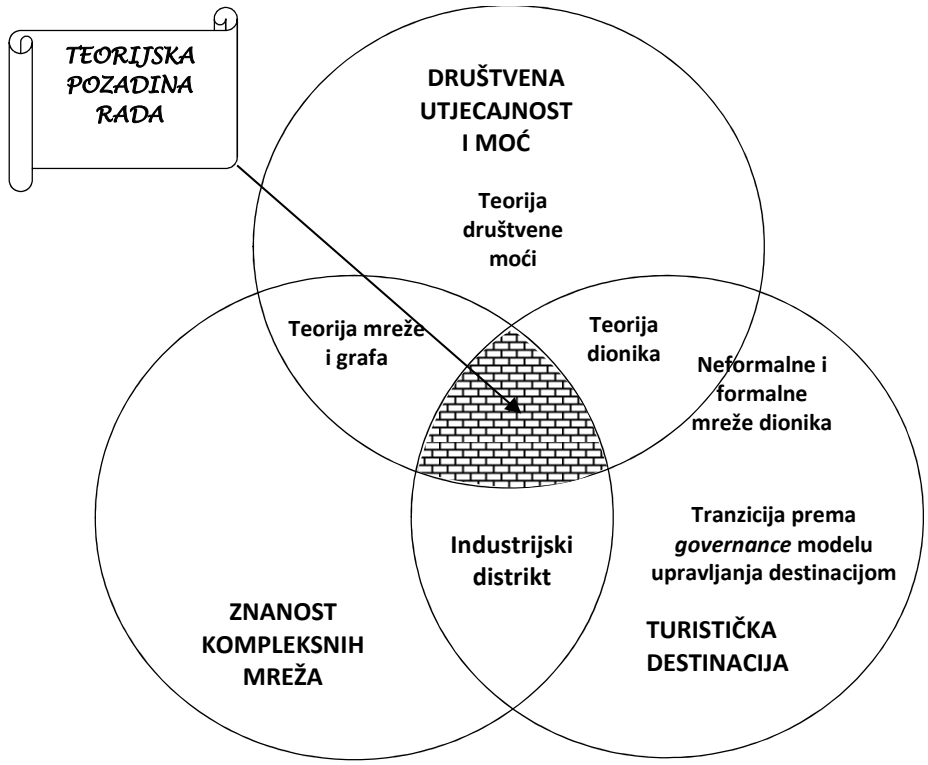
Uzevši turističku destinaciju kao složeni i fragmentirani sustav u kojem se manje ili više sučeljavaju interesi brojnih aktera (dionika), čini se opravdanim projicirati njezin sustav na model kompleksne mreže predstavljene čvorovima i vezama između njih. Proučavanje topološke pozicije čvorova (dionika) i atributa veza između njih prema konceptu i tehnici mrežne znanosti (teorije mreže) može dati odgovor na funkcioniranje sustava u cjelini.

Struktura i topologija mreže kao dostupna svojstva projicirana na destinacijski sustav mogu poslužiti kao najvažnije pretpostavke adaptabilnog upravljanja destinacijom kroz uvid u ponašanje aktera u sustavu, kontrolu nad dostupnosti i alokacijom resursa i regulaciju odnosa među mrežnim komponentama.

Mrežni odnosi posebno su bitni u kontekstu tranzicije upravljanja destinacijom prema učinkovitom – tzv. *governance* modelu u kojem se dionici javnog i privatnog sektora autonomno umrežavaju i djeluju prema unaprijed definiranim i dogovorenim pravilima i normama ponašanja koje mogu biti formalnog i neformalnog karaktera. Ta *pravila igre* na bilo kojoj razini kreirana su na relacijskoj osnovi u kojoj moć i utjecaj pojedinaca imaju presudnu ulogu, s tim da neke skupine ili pojedinci imaju relativno veći utjecaj od drugih na procese upravljanja destinacijom. Dakle, naglašeni relacijski kontekst u strukturi mreže interesnih dionika u destinaciji u prvi plan stavlja moć i utjecaj kao ključne kategorije i koncepte na kojima je regulirana ta mreža. Spomenute dvije kategorije često stoje u reverzibilnom odnosu (korelaciji) te je opravdano koristiti jednu (moć) kao indikator i potencijal druge (utjecaj), što je iznimno važno za kvalitetu mjerenja i istraživanja. Ona se može izvesti iz međusobno nominirane percepcije dionika i njihove topološke pozicije u destinacijskoj mreži, unutar i između formalne i neformalne razine. Moć, kao društveno oblikovan konstrukt razvija se u skladu s pojavom kolaborativnih procesa, utječe na stavove i akcije dionika te pomaže identificirati poluge učinkovitog donošenja odluka i planiranja.

Radi sveobuhvatnog uvida u teorijsku pozadinu istraživanog fenomena u ovome radu na slici 4.3 prikazan je integralni dijagram kombinacije uključenih koncepata i teorija.

Slika 4.3 Integralni dijagram teorijske podloge rada



Izvor: Autor rada, 2017.

Uvidom u gornji Vennov dijagram, moguće je zapaziti svojevrsnu „konceptualnu i teorijsku interakciju“, koje daju čvrstinu uporišta i referentnosti na kojima je oblikovan koncept istraživanja glavnog fenomena u ovome radu – utjecajnosti neformalnih mreža pojedinaca u destinacijskom upravljanju. Velikim tiskanim slovima predstavljene su tri glavne koncepcijske cjeline koje su i nominalno predstavljene u naslovu ovoga rada, dok teorije i modeli (predstavljeni malim tiskanim slovima) odražavaju njegov glavni semantički smisao.

5. METODOLOGIJA I DIZAJN ISTRAŽIVANJA

U svrhu postizanja odgovarajućih ciljeva i rezultata istraživanja, koja trebaju dati odgovore na postavljena istraživačka pitanja, u ovome radu primijenjena je primjerena metodologija prema zamišljenom istraživačkom dizajnu.

5.1 Uvod

Sažeto uzevši, ovo poglavlje pokazuje opravdanje filozofske perspektive, izbora dizajna istraživanja te primjenu odgovarajućih metoda. To uključuje promišljanje paradigme, ontoloških i epistemoloških stajališta koja opravdavaju odabir metodologije, dizajna i procedura u istraživanju. U početku se raspravlja o općoj metodološkoj problematici istraživanja u turizmu kako bi se dodatno obrazložio metodološki pristup ove studije.

Jednako su bili korisni i kvantitativni i kvalitativni podaci za razumijevanje strukture i obrasca kreiranja mreža interesnih dionika u turističkoj destinaciji (pogled izvana) kao i ono što motivira, pokreće i otežava njihovo umrežavanje (pogled iznutra). Nakon pregleda istraživačkih paradigmi (Teddlie i Tashakkori, 2009) raspravlja se o odabranoj pragmatičnoj paradigmi i njome uvjetovanom mješovitom metodološkom pristupu, nakon čega se prikazuju konceptualni okvir istraživanja, kod kojeg kvantitativni i kvalitativni podaci trebaju zajednički osigurati bogate i dopunske informacije za valjane istraživačke nalaze. Slijedi rasprava i objašnjenje kriterija za izbor jedinica (uzorka) analize, gdje je riječ o dvije destinacije (primorska i kontinentalna) s međusobno naglašenim različitostima u kvalitativnom smislu.

Opis dizajna anketiranja i smjernica za polustrukturirane intervjue slijedi nakon tematske točke o implementacijskim procedurama. Nadalje, govori se o provedenim kvantitativnim i kvalitativnim analizama te o tome kako su se podaci dobiveni tim analizama koristili u istraživačkim izvješćima. Posljednje potpoglavlje raspravlja o valjanosti i pouzdanosti istraživanja te završava opisom načina na koji je osigurana etičnost provedbe istraživanja.

Ovaj rad je usvojio kombinatorni (mješoviti) metodološki pristup: kvantitativni i kvalitativni, svrsishodno sekvencijalno proveden i podrobnije opisan u nastavku. Slijedi i pregled primjene različitih metoda istraživanja u turizmu kako bi se u tom smislu objasnilo i obrazložilo pozicioniranje ove disertacije u odnosu na druge metodološke pristupe.

5.2 Metodološka problematika istraživanja u turizmu

Pitanje metoda istraživanja u turizmu dugo je bio predmet živopisne rasprave i intenzivnog razmatranja (Farrell i Twining-Ward, 2004; Tribe, 2005; Wearing i sur., 2005). Međutim, nije postignut konsenzus o željenom kontekstu, prikladnosti ili prevlasti kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Razlog tome može biti nekoliko čimbenika.

Prvo, turizam i putovanja su relativno nedavno postali predmetom akademskog interesa. Fenomen turizma značajnije je došao u središte zanimanja nakon Drugoga svjetskog rata u kontekstu međunarodnoga ekonomskog *booma* i tehničkih dostignuća koja su stimulirala i olakšavala putovanje (Wearing i sur., 2005). Liu (2003) napominje da je tek od kasnih 1980-ih održivost turizma postala intrigantna tema u znanosti. Drugo, putovanja i turizam više se ne smatraju posebnom ekonomskom granom (WTTC, 2002) već kao sustav neodvojivo povezan sa srodnim uslužnim i logističkim servisima (npr. trgovina, promet, kultura itd.). Treće, postojala je zabrinutost da bi kao zasebna znanstvena disciplina u svojim istraživanjima pokazala neslaganje i nepovezanost s praksom (WTO, 2001).

Znatan dio istraživanja turizma dolazi iz *poslovnih škola*, gdje se usredotočuje na marketing i prikupljanje čvrstih podataka radi procjene gospodarskih pokazatelja potrebnih za privatni sektor. Brojne strukovne organizacije i tijela, prije svega *World Travel and Tourism Council* (WTTC), bave se procjenom i izvještavanjem o pokazateljima koji su korisni za analizu evolucije i potencijalnih prijetnji sustavu turizma.

Široko primijenjen kvantitativni pristup u turizmu korišten je za istraživanje veze između putovanja i raznih kontekstualnih, socijalnih i ekonomskih čimbenika. Clift i Carter (2000) ističu da je u kvantitativnom istraživanju turizma poželjno koristiti zajedno upitnike i strukturirane intervjue, za prikupljanje mjerljivih podataka prema kojima se mogu provesti različiti oblici statističke analize i modeliranja. Prema WTO-u (2001), ograničenja razvoja istraživanja u turizmu uvjetovana su čimbenicima koji uključuju multidisciplinarni karakter sustava i heterogenu konceptualizaciju produkcije toga istraživanja. Slijedom toga pojavljuju se poteškoće u stvaranju instrumenata za definiranje i mjerenje varijabli korištenih u istom istraživanju.

Phillimore i Goodson (2004) ističu da su se kritike na isključivu primjenu kvantitativnih metoda u turizmu pojavile i kao posljedica promjene epistemoloških stavova, odnosno stavova o prirodi samog znanja o turizmu. Konkretno, kritizira se „generaliziranje podataka iz jednog konteksta i širenje generalizacije na širi društveni kontekst“, pri čemu se naglasak stavlja na „predviđanje onoga što će se dogoditi u određenim okolnostima, a ne traži objašnjenje i razumijevanje procesa koji su odredili konkretno ponašanje i pojavnosti u turizmu“ (Phillimore i Goodson, 2004).

U ovoj disertaciji zauzeto je stajalište prema kojem istraživanje područja turizma ima polazište u različitim pitanjima – društvenim i ekonomskim, te stoga zahtijeva transdisciplinaran pristup. Kako Walle (1997) tvrdi:

> ...turizam mora snažno artikulirati, generalno i univerzalno, kao široko i raznoliko područje, koje obuhvaća raznolike odgovarajuće istraživačke strategije. Takav pristup dovest će do spoznaje postojanja više jednako valjanih istraživačkih strategija u turizmu (Walle, 1997: 535).

Slijedeći Bechera i Trowlera (2001), Tribe (2010) naglašava važnost socijalnih aspekata, moći i politike svojstvene produkciji znanja i predstavlja okvir za epistemološke okvire u turizmu. Ovaj nalaz upućuje na to da istraživanja u turizmu integriraju karakteristične komponente drugih disciplina u stvaranju novih znanja.

Na primjer, *studij ekonomije ne bavi se samo proučavanjem ekonomije, već uključuje način razumijevanja svakog aspekta društva kroz prizmu racionalnog izbora* (Sayer, 2001: 84). Isto tako, Adam Smith je bio profesor moralne filozofije, a sada ga se smatra osnivačem (ocem) ekonomije, jer se bavio i problemom društvenog poretka, uključujući povezanost sa psihologijom. Nije zanemarivao dimenzije problema ostavljajući ih drugim studijama, već je slijedio svoja istraživanja prema logičkim krajevima. Njegova se znanost temeljila na ontološkim i epistemološkim pretpostavkama koje su istisnule strogo odvojene disciplinarne pristupe i strukture.

Tako se, na primjer, s aspekta istraživanja potrošača postavlja zanimljivo pitanje: Je li turističko ponašanje potrošača društvena pojava diktirana s globalnim korporativnim vrijednostima, ili je to duboko individualno ponašanje na temelju emocionalnih veza i individualnog identiteta? Je li turizam jednostavno bijeg od svakodnevnog života ili neki drugi način *prakticiranja života*? Ipak, istraživači turizma moraju biti vrlo oprezni u načinu na koji se bave istraživanjem egzistencijalnih, aspiracijskih i iskustvenih pitanja – drugim riječima, ontoloških pitanja bitka, postanka i značenja (Hollinshead, 2004: 67).

5.3 Istraživačke perspektive u radu: paradigma i filozofske pretpostavke

U istraživačkom pristupu postoji kontinuitet sukcesivnih faza počevši od šireg prema užem u kojem istraživačka paradigma diktira ontološka, epistemološka i metodološka usmjerenja (Denzin i Lincoln, 2003). Stoga je uputno u nastavku obraditi te kategorije kako bi se razumio istraživački pristup u cjelini.

5.3.1 Paradigma istraživanja u radu

Općenito, istraživanje se može opisati kao sustavno ispitivanje, pri čemu se podaci prikupljaju, analiziraju i interpretiraju kako bi se moglo razumjeti, opisati, predvidjeti i kontrolirati neke pojave ili osposobiti pojedinca i zajednicu (Mackenzie i Knipe, 2006). Iako je primarni cilj procesa istraživanja povećati opseg znanja, vrsta i valjanost znanstvenih tvrdnji ovise o teorijskom okviru i filozofskom stavu (istraživačkoj paradigmi) na kojoj se temelji metodologija istraživanja.

Istraživačke paradigme nam govore o tome kako istraživači izvode tvrdnje o tome što je znanje (ontologija), kako dolaze do znanja (epistemologija), koje vrijednosti ima to znanje (aksiologija), kako pišemo o tome (retorika) i kojim procesom proučavanja dolazimo do znanja (metodologija) (Creswell, 2003: 6).

Ova uvjerenja oblikuju način na koji znanstvenici vide svijet i upravljaju svoje postupke u njemu (Guba i Lincoln, 1994). Danas se istraživanja provedena pod različitim istraživačkim paradigmama tretira kao vrijedan i značajan doprinos generiranju znanja u društvu te čine dio kontinuiranog razvoja metodologije istraživanja na temelju višestoljetne filozofske misli i empirijskih procesa u generiranju znanja.

Postoje četiri temeljna i zajednički usvojena znanstvena svjetonazora (Teddlie i Tashakkori, 2009): postpozitivizam, konstruktivizam, transformativni pogled i pragmatizam. Pozitivizam i njegov nasljednik postpozitivizam usko se poistovjećuju s kvantitativnim istraživanjem, a konstruktivizam s kvalitativnim istraživanjem. Druga dva svjetonazora, transformativni pogled i pragmatizam u skladu su s pristupom istraživanju mješovitom metodologijom (Maxcy, 2003; Johnson i Onwuegbuzie, 2004; Morgan, 2007).

Kvantitativno i kvalitativno istraživanje dva su prilično različita paradigmatska pristupa, dok je istraživanje mješovitom metodologijom jedan zasebni paradigmatski pristup. U tom stavu, istraživači usvajaju paradigmu koja obuhvaća i kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja. Ovom pristupu pripadaju dvije paradigme – pragmatizam i transformativni pristup. Prvi zagovaraju brojni istraživači mješovitih metoda, a drugi najviše Mertens (2003). Ovime se barem načelno riješio problem inicijalnog razilaženja u višestrukim paradigmatskim pristupima utemeljenim na bitno različitim pretpostavkama (Pawson i Tilly, 1997). Tablica 5.1 prikazuje sažetak različitih istraživačkih paradigmi, epistemologija istraživanja, istraživačkih pristupa, strategija istraživanja, strategija istraživača i metoda podijeljenih u četiri glavne istraživačke paradigme.

Tablica 5.1 Pregled istraživačkih paradigmi i strategija

Istraživačke paradigme	Epistemologija – filozofske pretpostavke o tome što čini znanje	Istraživački i istraživačev pristup	Strategija istraživanja	Strategija istraživača	Metode prikupljanja podataka
Postpozitivističke ▪ Pozitivizam ▪ Determinizam ▪ Empirizam ▪ Znanstvena metoda	Znanje je: pozitivni podaci, odnosno činjenice koje se mogu mjeriti, provjeriti i replicirati. Pretpostavlja da znanost može objektivno mjeriti svijet. Teorija je testirana kroz mjerenje i dedukciju.	Kvantitativni *Mjerenje/ verificiranje*	Redukcionistički u smislu da razdvaja ideje u male setove koji mogu biti testirani prema teoriji.	Istraživač je objektivan/neutralni promatrač. Događaji se odvijaju bez intervencije istraživača.	▪ Ankete ▪ Eksperimenti ▪ Predodređeni instrumenti ▪ Statističke analize
Konstruktivističke ▪ Višeznačnost ▪ Društvena i povijesna konstrukcija generiranje teorije	Znanje je: razumijevanje društveno ili povijesno izgrađenih značenja stvarnosti pojedinaca ili grupa. Pretpostavlja da znanost može razotkriti izgrađena značenje kroz promatranje i inducirana razumijevanja/teorije.	Kvalitativni *Opservacija/ kreiranje mišljenja*	Induktivni proces, teorija se generira „naknadno“ iz podataka prikupljenih na terenu.	Istraživač je subjektivno uključen s dionicima kako bi se postiglo dobro razumijevanje njihova svijeta.	▪ Etnografija ▪ Utemeljena teorija ▪ Studije slučaja ▪ Fenomenologija ▪ Narativno istraživanje
Zagovaračke/participativne ▪ Kritička teorija ▪ Politička transformacija ▪ Osnaživanje ▪ Problemski orijentirana ▪ Kolaborativna ▪ Orijentirana na promjene	Znanje je: razotkrivanje nepravde i sugeriranje akcije koje će dovesti do društvenog angažmana. Često usmjerena na manjinske i diskriminirane društvene grupe.	Kvalitativni *Emancipator/orijentacija na akciju*	Istraživanje je dio političkog programa i treba predložiti mjere za poboljšanje situacije. Istraživanje je praktično, kolaborativno i emancipirano.	Istraživači i sudionici su aktivno uključeni u stvaranje svijesti i provedbu alternative.	▪ Akcijsko istraživanje ▪ Povijesna kontekstualizacija.
Pragmatizam ▪ Transformativna paradigma ▪ Posljedice djelovanja ▪ Problemski usmjerena ▪ Pluralistička ▪ Orijentirana na stvarnu praksu	Znanje je: kombinacija činjenica i riječi/značenja kako bi se riješio problem. Kombinira induktivno i deduktivno razmišljanje, mjerenja, promatranja i razvija nova značenja.	Mješovita metodologija *Pragmatično rješavanje problema*	Istraživanje je praktično i pragmatično po tome što primjenjuje paradigme i metode koje se čine da najbolje odgovaraju istraživanom problemu.	Istraživači su pragmatični, primjenjuju mnoge metode za traženje konvergencija ili divergencija u analizi rezultata.	▪ Triangulacija ▪ Sekvencijalni postupci ▪ Može koristiti i pozitivističke i interpretivističke metode, intervjue, ankete, analize teksta i sl.

Adaptirano prema: Creswell (2003), Mackenzie i Knipe (2006), Creswell i Plano Clark (2007), Guo i Sheffield (2008) i Grimstad (2014)

5.3.1.1 Paradigma mješovite metodologije

Prosvjetiteljstvo kao široki društveni pokret (potkraj 18. stoljeća) temelji se na uvjerenju da su svi ljudi svugdje jednaki i strogo racionalni, pri čemu i istraživanja imaju funkciju za dobrobit čovječanstva. Za razliku od toga, postojao je i stav da percepcije i odluke ljudi mogu ovisiti o razlikama u osnovama znanja i vrijednosti prema spolu, kulturi i individualnim razlikama (Abercrombie i sur., 2000; Teddlie i Tashakkori, 2009). Ti suprotstavljeni pregledi doveli su do podjele između kvantitativnih – pozitivističkih stavova i kvalitativnih – konstruktivističkih stavova u istraživanju društvenih znanosti. Pozitivistički stav, ili *znanstvena metoda*, stvara znanje svođenjem fenomena do mjerljive istraživačke razine, a s ciljem potvrđivanja ili odbacivanja hipoteze uz primjenu instrumenata istraživanja koje mjere uzročnost među pojavama pomoću statističkih metoda. Podaci se trebaju dobiti na nenametljiv način preko objektivnog istraživača (Creswell, 2003; Mackenzie i Knipe, 2006; Teddlie i Tashakkori, 2009). Konstruktivistički stav stvara znanje razumijevanjem kako ljudi percipiraju stvarnost. Ljudi će reagirati ili se ponašati u skladu sa svojim subjektivnim gledanjem ili percepcijom stvarnosti prema okolnostima u svojem okruženju. Istraživač na taj način stvara znanje, teorije i značenja iz subjektivnih opisa fenomena (Creswell, 2003; MacKenzie i Knipe, 2006).

Dakle, kod kvantitativnog pristupa pojave posjeduju objektivna obilježja neovisno o promatranju pojedinca, dok se kod kvalitativnog pristupa pojave proučavaju u prirodnom okruženju, a smisao i tumačenje im daju ljudi na svoj subjektivni način.

Istraživači su također predložili primjenu različitih metoda za unakrsno provjeravanje nalaza (Denzin, 1978; Jick, 1979) kako bi se smanjila pristranost svojstvenih svakom pojedinom izvoru, istražitelju ili metodi, što je istraživače stavilo pred izbor više objašnjenja promatranih pojava. Ova praksa se naziva *triangulacija istraživanja* i ogleda se u više aspekata. Denzin (1978) definira četiri tipa triangulacije: 1) triangulacija podataka, gdje se različite vrste izvora podataka koriste u ispitivanju; 2) istražiteljska triangulacija, koja uključuje više od jednog istraživača u jednoj studiji; 3) teorijska triangulacija, koja koristi višestruke perspektive interpretacije jednog skupa podataka i 4) metodološka triangulacija, koja primjenjuje više metoda za proučavanje jednog problema.

Potkraj 1980-ih sukobi (Schwandt, 1979) zbog istraživačkih paradigmi su se smirili pronalaskom *srednjeg puta* u metodološkom pristupu, odnosno pojave paradigme mješovitih metoda koja se zauzima za kompromis između postpozitivističkih i konstruktivističkih istraživačkih paradigmi. Na temelju pragmatične američke filozofije Johna Deweya, Charlesa S. Peircea i Williama Jamesa, znanje je izgrađeno i utemeljeno na stvarnom fizičkom svijetu (Geyer, 1914). Prema tome, cilj je da se teorije testiraju prema njihovoj razrješivosti i primjenjivosti.

Kako se istraživanje doživljava kao način pronalaženja rješenja za probleme, podržava se praktična teorija i usvaja se vrijednosno i pragmatično orijentiran pristup koji podržava demokraciju, slobodu, jednakost i napredak (Johnson i Onwuegbuzie, 2004). Ovaj je pristup bio kritiziran jer navodno počiva na temelju tipične anglosaksonske i zapadne individualističke kulture, usmjerene na rješavanje kratkoročnih mjerljivih problema i ne uključuje kritički upit o dugoročnim, društvenim – i pitanjima socijalne pravde (Kvale, 2008; Denzin, 2010). Opisan je i kao novi hibridni oblik istraživanja koji gleda dvije istraživačke paradigme kao sukladne (Howe, 2009b); i kao hrabar, *inovativan i intrigantan diskurs* (Denzin, 2010: 425).

Pojam *mješovita metodologija* odnosi se na uporabu dvaju ili više postupaka u istraživačkom projektu kojima se dolazi do kvalitativnih i kvantitativnih podataka (Cresswell i Plano Clark, 2007; Teddlie i Tashakkori, 2009). Kombinacije metoda koje daju podatke iste vrste nazivaju se višestrukim metodama (engl. *multimethods*) (Teddlie i Tashakkori, 2009). *Višestruke metode* nemaju isti paradigmatski problem kao i *mješovite metode* jer mogu usvojiti paradigmu pogodnu za jednu vrstu podataka koji se prikupljaju.

Ekspanzija u razvoju teorije mješovitih metoda u posljednjih pet godina dovela je do različitih smjerova unutar istraživanja mješovitom metodologijom (Creswell i Plano Clark, 2007; Mertens, 2009; Teddlie i Tashakkori, 2009). Istraživanje mješovitom metodologijom može biti oportunitetan i fleksibilan izbor istraživača u odnosu na proučavani fenomen (Creswell i Plano Clark, 2007; Teddlie i Tashakkori, 2009) a da nije povezan s određenom paradigmom istraživanja. To upućuje na istraživačku filozofiju pragmatizma, usmjerenu na pronalaženje rješenja kroz vrednovanje i mjerenje specifičnih situacija konkretnog problema, a ne na osnovi neke ideje i teorije. Pragmatička paradigma mješovite metodologije orijentirana je u dva smjera. Prvi je eksperimentalni smjer, gdje je kvantitativna dimenzija dominantna, i gdje je istraživanje provedeno iz perspektive istraživača autsajdera koji ima zadatak evaluacije i nalaženja rješenja. Alternativno, pragmatička paradigma može se razviti i iz „insajderske“ perspektive, dominantno kvalitativnog razumijevanja odnosa što predstavlja tzv. *interpretivizam mješovite metodologije* (Howe, 2011). Interpretivizam mješovite metodologije, na temelju demokratskog sudjelovanja, traži uključivanje i dijalog s različitim akterima kako bi se čuli svi *relevantni glasovi* (Howe, 2004: 54).

Mertens (2007) je razvio tzv. transformativni pristup mješovite metodologije koji kroz istraživački proces pruža okvir za rješavanje i razumijevanje problema moći, socijalne pravde i kulturne složenosti. Kvalitativna dimenzija potrebna je da se pokažu perspektive zajednice, dok kvantitativna dimenzija pruža kredibilitet dobivenih rezultata kako za članove zajednice tako i za znanstvenike, čime se gradi njihovo međusobno povjerenje i interaktivni odnosi radi promicanja održivih promjena u zajednici.

Tablica 5.2 dekonstruira paradigmu mješovite metodologije u četiri različita smjera, a na temelju strategije istraživača i istraživanja.

Dok u prva dva smjera, fleksibilnog društvenog istraživanja i pragmatističkog eksperimentalizma, istraživač nastoji zauzeti neutralniju poziciju izvana, u druge dvije, interpretivističkom i transformativnom, istraživač ulazi u suradnju s ljudima u zajednici koju proučava.

Projicirano na ovaj rad, pragmatistička paradigma mješovite metodologije kao filozofska pretpostavka u istraživačkom pristupu činila se kao najlogičnije rješenje, ponajprije zbog adekvatne dvostruke perspektive. Prvo, iz *autsajderske* perspektive provedena je dominantno kvantitativna analiza aktera (interesnih dionika) destinacijskih mreža te nakon procesuiranja dobivenih rezultata i njihove sistematizacije na višu razinu, provedena je „insajderska“, odnosno kvalitativna (interpretivistička) analiza među relevantnim akterima unutar istih mreža, o čemu će podrobnije biti riječi u nastavku rada.

Tablica 5.2 Različite struje paradigme istraživanja mješovitim metodama

Istraživački pravci vezani za paradigmu mješovitih metodologija	Epistemologija – filozofske pretpostavke o tome što čini znanje	Istraživački i istraživačev pristup	Strategija istraživanja	Strategija istraživača	Metode prikupljanja podataka
Fleksibilna mješovita metodologija	Znanje čini: kombinacija induktivnog i deduktivnog razmišljanja, mjerenja, promatranja i razvoja novih značenja.	Mješovita metodologija. *Kreator mišljenja.*	Sekvencijski dizajn, pri čemu se svaki od njih može temeljiti na različitim paradigmama.	Istraživač kao neutralni sakupljač znanja. Primjenjuje mnoge metode za traženje konvergencije ili divergencije u analizi rezultata i stječe nova znanja i razumijevanja.	▪ Triangulacija ▪ Sekvencijalni postupci ▪ Može primjenjivati i pozitivističke i interpretivističke metode, intervjue, ankete, analize teksta
Pragmatizam – evaluativna ili eksperimentalna mješovita metodologija	Znanje čini: kombinacija činjenica i riječi/značenja kako bi se riješio problem. S naglaskom na kvantitativnu studiju.	Mješovita metodologija. *Eksterni evaluator* – onaj koji rješava problem.	Paralelni dizajn, simultani dizajn za korištenje triangulacije kako bi se verificirala rješenja za probleme.	Istraživač kao autsajder, pragmatičan, primjenjuje različite metode za procjenu procesa ili zajednice i pronalazi objektivno ono što ima smisla.	▪ Triangulacija ▪ Sekvencijalni postupci ▪ Može primjenjivati i pozitivističke i konstruktivi-stičke metode, intervjue, ankete, analize teksta
Pragmatizam – interpretivistička mješovita metodologija	Znanje čini: kombinacija činjenica i riječi/značenja kako bi se riješio problem. S težištem na kvalitativnom istraživanju.	Mješovita metodologija. Demokratski orijentiran, *odozdo prema gore*. *Istraživač i inspirator.*	Paralelni dizajn, simultani dizajn za korištenje triangulacije kako bi se verificirala rješenja za probleme.	Istraživač pokušava vidjeti problem više kao „insajder“, kroz demokratski angažman i dobivanje svih relevantnih glasove u studiji. Primjenjuje različite metode i kroz uključivanje i dijalog traži obostranu korist od istraživanja.	▪ Triangulacija ▪ Sekvencijalni ili paralelni postupci ▪ Može primjenjivati i pozitivističke i interpretivi-stičke metode, intervjue, ankete, analize teksta i analize slučaja
Transformativna mješovita metodologija	Znanje čini: kombinacija činjenica i značenja kako bi se otkrila nepravda i predložile mjere i socijalnog osnaživanja.	Mješovita metodologija. Transformator.	Miješaju se kvantitativne i kvalitativne metode, ovisno o namjeni i publici kako bi se pomoglo u procesu transformacije.	Istraživač je subjektivno uključen s dionicima kako bi se postiglo dobro razumijevanje njihova svijeta i pomoći u njihovu osnaživanju za promijene. Sudionici su uključeni u odluke o metodologiji.	▪ Etnografija ▪ Utemeljena teorija ▪ Studije slučaja ▪ Istraživanja naracijom ▪ Triangulacije s kvantitati-vnim metodama ▪ Sekvencijalni postupci

Adaptirano prema: Howe (2004), Mertens (2007), Greene (2008b), Creswell (2009), Teddlie i Tashakkori (2009), Denzin (2010) i Grimstad (2014)

5.3.1.2 Pragmatizam kao istraživački pristup u radu

Creswell i Plano-Clark (2011) tvrde da u svjetlu još uvijek razvijajućih normi i praksi vezanih za istraživanje mješovitim metodama, znanstvenici trebaju dati eksplicitnu filozofsku opravdanost za svoje metodološke izbore. Iako su predloženi višestruki okviri kao moguća obrazloženja za primjenu mješovite metodologije, kao što su kritički realizam (Maxwell i Mittapali, 2010; Zachariadis i sur., 2013) ili dijalektički pristupi (Greene i Hall, 2010; Onwuegbuzie i sur., 2013), pragmatizam je, po većini točaka, jedan od najčešće korištenih filozofskih okvira (Johnson i Onwuegbuzie, 2004; Bryman, 2007; Morgan, 2007; Feilzer, 2010; Scott i Briggs, 2009; Tashakkori i Teddlie, 2010; Creswell i Plano Clark, 2011).

„Pragmatizam pomaže rasvijetliti kako se efikasno i plodonosno mogu miješati istraživački pristupi" (Johnson i Onwuegbuzie, 2004). Riječ je o pristupu u kojem metode treba odabrati prema njihovoj korisnosti u odgovoru na istraživačka pitanja.

Međutim, do sredine 1990-ih, nepomirljivost suprotstavljenih argumenata kvantitativnog prema kvalitativnom istraživanju dovela je do pat pozicije u međusobnom sučeljavanju, tako da su se znanstvenici više zalagali za miješanje metoda, često koristeći pragmatizam kao filozofsko utemeljenje i postavljanje pretpostavki za znanstvenu praksu. Kako Morgan (2007: 64) tvrdi:

> ...postoji sve veći interes za kombiniranje kvalitativnih i kvantitativnih metoda zbog potrebe veće jasnoće o povezanosti između filozofskih obveza na tzv. razini paradigme i praktičnih postupaka na razini prikupljanja i analize podataka.

Feilzer (2010: 14) tvrdi da pragmatizam uklanja podjelu na kvantitativno i kvalitativno čime završava *paradigmatski sukob* te sugerira da je najvažnije pitanje u kojoj mjeri je, u konačnici, istraživanje bilo u mogućnosti učinkovito pružiti uvjerljive odgovore na pitanja istraživača.

Primijenjeno na analizi društvenih mreža (engl. *social network analysis – SNA*[23]), kvantitativnim pristupom društvene mreže se mapiraju i mjere pojednostavljenim izražavanjem i prikazivanjem društvenih odnosa kroz brojčane podatke, pri čemu se može vidjeti jesu li društvene veze prisutne ili odsutne. Kvalitativni pristupi, s druge strane, omogućuju analitičarima razmatranje pitanja koja se odnose na izgradnju, reproduciranje, promjenjivost i dinamiku složenih društvenih veza (Heath i sur., 2009). Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog pristupa može omogućiti istraživanje strukture (ili oblika) mreža iz autsajderske perspektive, a sadržaj i procese u mrežama iz „insajderske" perspektive (Edwards, 2010). To potvrđuju i nedavne znanstvene rasprave koje sugeriraju da analiza društvene mreže nudi posebnu priliku za kombiniranje metoda jer su glavne odrednice društvene mreže u isto vrijeme i struktura i proces, a time se izbjegava jednostavna kategorizacija kao kvantitativni ili kvalitativni

[23] ADM – skraćenica za izraz „analiza društvene mreže" ili engl. *social network amalysis* (*SNA*).

fenomen (Emmel i Clark 2009; Heath i sur., 2009). Dakle, formalni (kvantitativni) pristupi ostaju vrijedni, jer oni nude ono što kvalitativni pristupi ne mogu: oni su u mogućnosti mapirati i mjeriti određene aspekte društvenih odnosa na sustavan i precizan način, dok, s druge strane, kvalitativni pristupi mogu ponuditi ono što kvantitativni pristupi ne mogu – mogu dodati svijest procesu, promjenama, sadržaju i kontekstu (Edwards, 2010).

Formalna (kvantitativna) analiza društvene mreže pokazuje glavni interes prema stvarima koje protječu kroz mrežu i način na koji mjerljiva strukturna svojstva mreže utječu na njihov tijek. Ključne teme istraživanja uključuju, na primjer, protok i razmjeni resursa, trgovinske tokove između zemalja, protok informacija i ideja, širenja inovacija u organizacijama, tijek utjecaja i td. Kvalitativna analiza društvene mreže je manje zainteresirana za razmjenu resursa i više zainteresirana npr. za spoznavanje „živog iskustva“ društvenih mreža (Emmel i Clark, 2009: 2), odnosno, onog što prolazi kroz mreže (Crow, 2004), prostore ugradnje mrežnih veza (Clark, 2007) i posljedice mrežne dinamike u društvenom životu (Heath i sur., 2009).

Kvalitativna analiza društvenih mreža može istraživati podatke o *cjelovitoj mreži*, za što moraju biti određene granice slučaja/uzorka populacije od interesa ili na *osobne mreže*, u kojem su sve veze snimljene iz pojedinačne *ego* perspektive, kojom su obuhvaćene veze s njihovim *alterima*. One se nazivaju *ego -mreže* (osobne mreže) (Fischer, 1982; Wellman, 1990). Kvalitativna analiza društvene mreže, međutim sve više ima tendenciju fokusiranja samo na osobne mreže a ne cjelovite mreže, postavljajući važna pitanja o tome kako se mogu povući granice društvenih mreža.

Kako je već spomenuto, postoje brojni praktični i teorijski argumenti za kombiniranje kvantitativnih i kvalitativnih pristupa u mrežnoj analizi. U konačnici, može se zaključiti da različita istraživačka pitanja zahtijevaju različite metodološke kombinacije. U poslovnoj literaturi (Monsted, 1995), na primjer, tvrdi se da kvantitativne metode mogu biti pogodne za istraživanja u stabilnim, dobro uspostavljenim mrežnim strukturama, ali nisu prikladne za promatranje procesa kroz koje se pojavljuju nove mrežne strukture (u Monstedovom slučaju to je proces umrežavanja kod uspostave novih poslovnih aranžmana). Monsted (1995) također sugerira da neki tipovi odnosa (veza), posebno oni latentni, vrlo slabi ili oni u nastajanju, nisu valjano zabilježeni (vidljivi) u matrici podataka, ali ponekad mogu biti najvažniji za određene promjene u mreži. Slijedom toga, kvantitativna analiza društvene mreže može biti *zaslijepljujuća* ako se radi o više fluidnim mrežama i s većim potencijalom transformacije (Monsted, 1995: 201).

Projicirajući njegovo mišljenje na karakter mreže turističke destinacije može se reći da ona, iako strukturno vrlo kompleksna, nije tako izrazito fluidna i dinamična s obzirom na kratkoročnu vremensku dimenziju (Baggio, 2008).

5.3.2 Ontološki pristup u istraživanju

Ontologija se bavi prirodom postojanja, stvarnosti i bivstvovanja. Konstruktivisti uzimaju u obzir to da postoje mnoge konstruirane stvarnosti, koja se mijenjaju ovisno o tome tko postavlja pitanja, dok pozitivisti smatraju da postoji samo jedna jedina stvarnost, fizička, i da se može percipirati ili mjeriti kao jedina *istinska* stvarnost (Teddlie i Tashakkori, 2009). Mješovita metodologija interpretivizma ima *demokratski* pristup ontologiji u istraživanju, što upućuje na to da je za važeće i smisleno istraživanje potrebno dobiti što više *glasova/izjašnjavanja* na pitanja ili moguće pojave. To znači da je ontološki pristup konstruktivistički u slučaju mješovite metodologije interpretivizma, gdje se percepcija svijeta mijenja ovisno o tome *tko i kada postavlja pitanja*. Da bi se dobilo potpuno i duboko razumijevanje, moraju se razumjeti mnogi realiteti. Paradigma mješovitih metoda također vidi važnost dobivanja podataka kroz ankete prema pozitivističkom pristupu, da bi se dobile *situacijske činjenice o fizičkim realnostima* kako bi se informiralo istraživača o tome kako su konstruirane stvarnosti na osnovi različitih glasova/izjašnjavanja (istraživačkih stavova).

5.3.3 Epistemološki pristup u istraživanju

Epistemologija je, prema *Webster New World Dictionary*, studija ili teorija o podrijetlu, prirodi, metodama i granicama znanja (Guralnik, 1984). Epistemološkim pogledom mješovite metodologije koji koristi oba pristupa; konstruktivistički sa svojim *tumačenjem smisla* i postpozitivistički s redukcionističkim mjerenjem, može se dobiti komplementarno, dublje i smislenije znanje nego primjenom jedne metode. Studiranje istoga fenomena pomoću dvije različite metode instalira se induktivno-deduktivni ciklus istraživačkih procesa koji može otkriti odstupanja ili potvrdu podataka, proturječja i paradokse koji bi mogli pružiti neočekivana nova znanja (Greene i sur., 1989; Teddlie i Tashakkori, 2009). IMM vodi do podataka i metodološke triangulacije (Denzin, 1978), unaprjeđujući valjanost rezultata, a povećanjem razumijevanja i suptilnosti konteksta u kojem se ljudi ili skupine ljudi međusobno nalaze.

Predmetna studija situirana je na pretpostavci da vrijedno znanje predstavlja precizan uvid u strukturu i relacije unutar i među društvenim strukturama predstavljenih mrežom interesnih dionika u turističkoj destinaciji.

Do toga se može doći kombinacijom uvida u poziciju dionika (aktera) u mreži i njihove međusobne percepcije moći i utjecaja, uz pragmatičnu primjenu mješovite metodologije sekvencijalnog dizajna, pri čemu glavnu ulogu igraju kvantitativne metode, a kvalitativne metode imaju pomoćnu ulogu.

5.3.4 Aksiološki pristup u istraživanju

Aksiologija se definira kroz ulogu vrijednosti u istraživanju. Konstruktivisti smatraju da svako istraživanje mora biti vrijednosno upućeno, a pozitivisti zaključuju da je to bez vrijednosti ili vrijednosno neutralno. Interpretivistička aksiologija istraživanja mješovitom metodologijom sugerira da bi istraživač trebao usvojiti više „insajdersku" perspektivu kako bi u potpunosti razumio pitanja koja proučava. To uključuje i razinu uključenosti i dijaloga s ljudima i zajednicama koje se proučava, te osigurava da različiti pogledi i *glasovi* (mišljenja) postanu dio studije. Izbor ispitanika je napravljen tako da se ostvari maksimalna raznovrsnost stajališta, više načina davanja smisla društvenom svijetu i višestruka stajališta o tome što je važno, odnosno što bi se trebalo vrednovati kao dragocjeno (Greene, 2008a: 20). S obzirom na ranije iznesena svojstva pragmatizma kao istraživačke paradigme i aksiologije kao vrijednosti istraživanja, može se ustvrditi da se ova potonja prilično uklapa u kontekst pragmatizma u smislu primjene u stvarnom i realnom svijetu. Projicirajući na ovaj rad, aksiologija istraživanja se sažeto ogleda u tome da će rezultati ovoga istraživanja pomoći u pronalaženju najvažnijih polazišta za adaptabilno i učinkovito upravljanje turističkom destinacijom u konkretnom kontekstu. To može biti dobrim dijelom potvrđeno i osobnim iskustvom autora ovoga rada, koji je u svojoj poslovnoj karijeri proveo jedan mandat na poziciji direktora turističke zajednice u jednoj kontinentalnoj destinaciji.

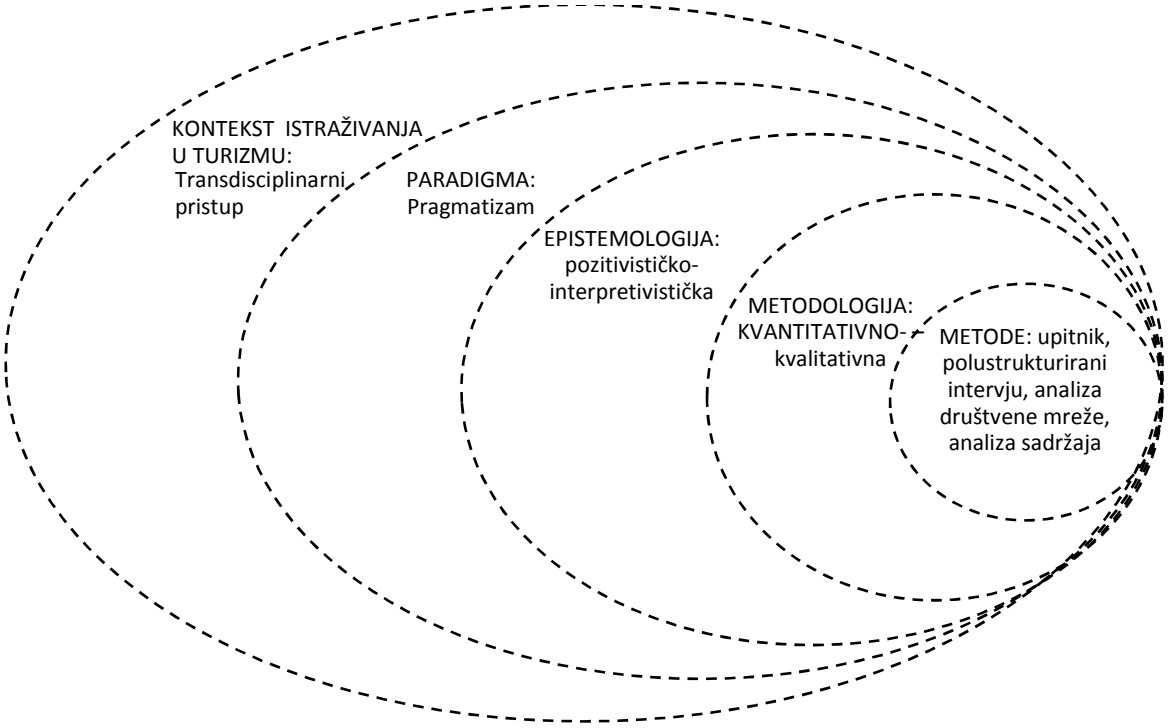
U tablici 5.3 i slici 5.1 prikazan je sažetak izbora istraživačke paradigme i metodologije u radu.

Tablica 5.3 Sažetak izbora istraživačke paradigme i metodologije u radu

Paradigma pragmatizma	
Ontologija	Stvarnost je bitno određena relacijama društvene moći i utjecaja.
Epistemologija	Razumijevanje odnosa među ljudima moguće je postići analizom njihove međusobne percepcije utjecaja i pozicije u društvenim mrežama.
Aksiologija	Analiza društvenih mreža pruža polazišta za adaptabilno i učinkovito upravljanje turističkom destinacijom u konkretnom kontekstu.
Metodologija	Pitanja društvene moći i utjecajnosti najbolje se ispituju kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda.
Metode	Anketni upitnik, analiza društvenih mreža, polustrukturirani intervju, dubinski intervju, komparativna studija slučaja.

Izvor: Autor rada, 2017.

Slika 5.1 Sažetak izbora istraživačke paradigme i metodologije u ovome radu



Izvor: Autor rada, 2017.

Iz navedenih prikaza (posebno Vennova dijagrama) moguće je razaznati kontinuitet, odnosno gradaciju i referentnost uporišta istraživačkog pristupa, počevši od njegove specifičnosti za područje turizma do konkretne metodologije primijenjene u ovome radu. U dijelu koji se odnosi na metodologiju, velikim tiskanim slovima su predstavljene dominantne (kvantitativne) primijenjene metode, a malim tiskanim slovima predstavljena je pomoćna (kvalitativna) metoda, koje će u nastavku ovoga poglavlja biti podrobnije obrađene.

5.4 Konceptualni model istraživanja

Sveobuhvatna ideja ovoga istraživanja bila je da se pragmatičnim pristupom mješovitom metodologijom uz naglašenu triangulaciju dođe do lociranja, generiranja i interpretacije utjecajnosti dionika (pojedinaca i grupa) neformalnih destinacijskih mreža kroz dublje uranjanje (sveobuhvatnu analizu mreže) u relacije unutar društvenih struktura. To je postignuto kroz funkciju moći koja je izvedena kombinacijom njezine dvostruke geneze: (1) percipirane moći (reputacije) svih važnih interesnih dionika formalne i neformalne destinacijske mreže (2) pozicije i atributa centralnosti aktera u istim mrežama.

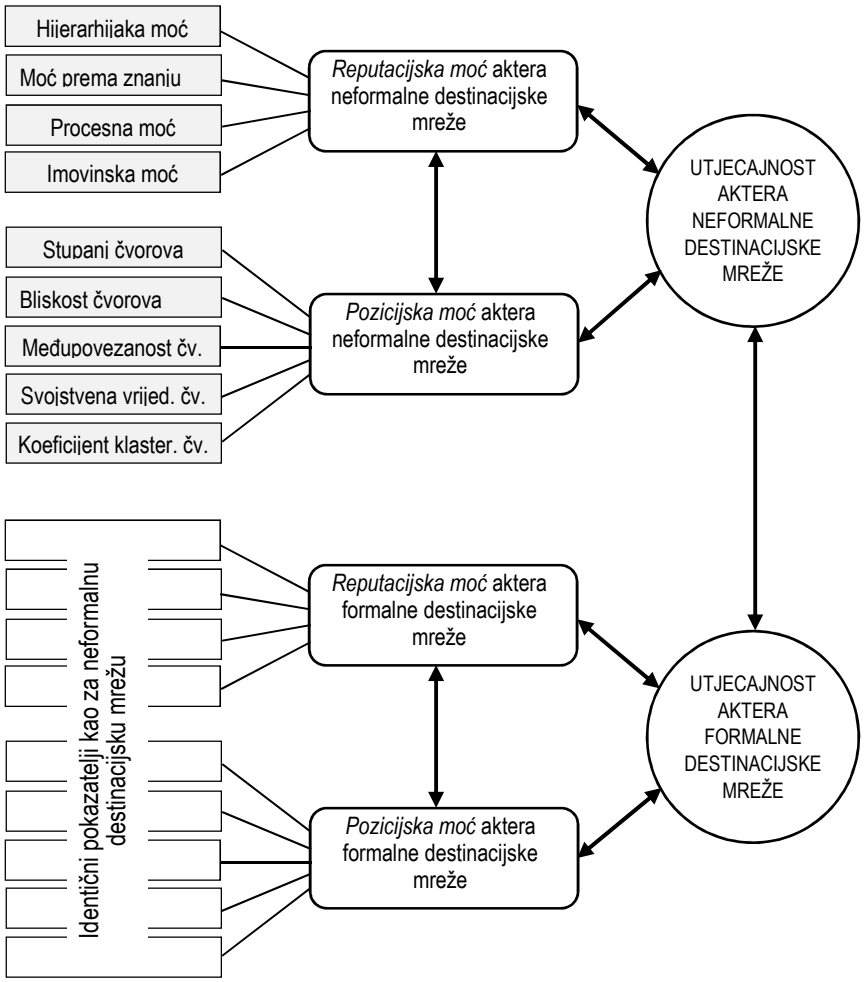
Prema teorijskim postavkama (vidi odjeljak 4.2), u organizacijskoj mreži moć se očituje na: interpersonalnoj (vertikalnoj) razini unutar jedne organizacije (Tannenbaum, 1962; Raven, 2001), interorganizacijskoj (horizontalnoj) razini (Ibarra, 1993; Cross i Parker, 2004) i na razini resursne ovisnosti (Aldrich i Pfeffer, 1976; Sparrowe i Liden, 1997). U svrhu empirijskog istraživanja (Beritelli i Laesser, 2011) ove su teorijske postavke, usvajanjem Foucaultove perspektive moći kao *složene strateške situacije*, koja se sastoji od *višestrukog i mobilnog područja odnosa snaga* (Foucault, 1978: 93-102), bile osnova za izvođenje četiri osnovne dimenzije moći. Te dimenzije su: (1) hijerarhijski položaj, što predstavlja odraz vertikalne *moći*, (2) znanje i (3) moć u relevantnom procesu, koji se odnose na horizontalni pristup moći, s tim što se znanje odnosi na obrazovanost i stručnost pojedinaca, a moć u relevantnom procesu odnosi se na njihovu poziciju u određenom procesu/mehanizmu i (4) imovina (novac, zemljište i sl.).

Ovaj rad je također preuzeo navedene dimenzije za empirijsko istraživanje i mjerenje percipirane moći aktera neformalnih i formalnih destinacijskih mreža, uz to što je otišao i korak dalje mjereći centralnost njihove pozicije u istim mrežama na osnovi postojanja i frekvencije njihovih međusobnih kontakata. Time se moglo doći do saznanja koliko je percipirana moć, kao potencijal utjecajnosti aktera, zaista i efektuirana (ostvarena) slijedom frekvencije njihovih međusobnih kontakata, što u konačnici može biti pokazatelj i same utjecajnosti spomenutih aktera.

Nakon usporedne analize formalne i neformalne mreže naglasak istraživanja stavljen je na utjecajnost pojedinaca neformalnih mreža generirane prema dimenzijama moći: (1) hijerarhijska pozicija u mreži, (2) moć temeljena na znanju i stručnosti, (3) moć temeljena na specifičnoj poziciji u procesu i (4) moć temeljena na imovini i novcu, pri čemu se na kraju izdvajaju dominantne dimenzije moći koje generiraju utjecajnost. Procesuiranjem kvantitativnih nalaza i sistematizacijom rezultata na višu razinu, došlo se do selekcioniranog broja sudionika (aktera destinacijske mreže) kao relevantnog uzorka nad kojim je provedena kvalitativna analiza, prvo pojedinačno u svakoj destinaciji (slučaju), a nakon toga i komparativna analiza ta dva slučaja. Triangulacijskim pristupom dobivenih pojedinačnih rezultata od: (1) kvantitativne analize destinacijskih mreža, (2) kvalitativnih istraživanja na selekcioniranom uzorku i (3) komparativne analize slučaja sastavljena je interpretacija ukupnog rezultata istraživanja u ovome radu.

U gornjem tekstu elaborirani konceptualni model istraživanja prikazan je na slici 5.2.

Slika 5.2 Integralni prikaz konceptualnog modela istraživanja



Izvor: Autor rada

Iz prikazanog modela vidljiva je dvostruka geneza utjecajnosti aktera neformalne i formalne destinacijske mreže; percipirane moći, derivirane iz njezinih dimenzija koje imaju akteri i moći na temelju njihovih topoloških pozicija (pozicijske moći). Uz to, pretpostavljena je i povezanost (korelacija) između ovih dvaju tipova moći, koja bi trebala dodatno učvrstiti genezu utjecajnosti iz njih kao njezina potencijala.

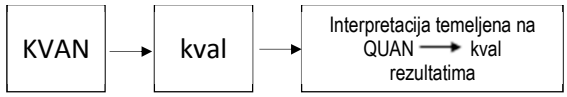
5.5 Eksplanatorni sekvencijalni dizajn istraživanja

Dizajn istraživanja odabran za ovu studiju je eksplanatorni sekvencijalni dizajn zasnovan na kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih metoda kojim bi se istražio fenomen utjecajnosti neformalnih mreža istaknutih pojedinaca u upravljanju turističkom destinacijom u dvije kontekstualno različite destinacije.

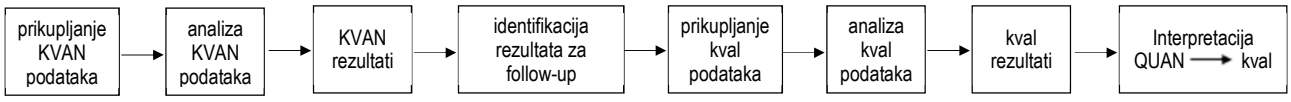
Eksplanatorni sekvencijalni dizajn predstavlja kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda u dvije faze. Sveobuhvatni cilj ovakvog modela je da kvalitativni podaci pomognu objasniti ili nadograditi inicijalne kvantitativne rezultate (Creswell i sur., 2003). Ovaj dizajn je dobro prilagođen za studiju u kojoj istraživač treba kvalitativnim podacima objasniti signifikantne (ili nesignifikantne) rezultate, atipične rezultate, odnosno iznenađujuće rezultate (Morse, 1991). Ovaj dizajn također može koristiti kada istraživač želi formirati i selektirati skupine koje se temelje na kvantitativnim rezultatima i nastaviti istraživanje sa skupinama naknadnim kvalitativnim pristupom (Morgan, 1998; Tashakkori i Teddlie, 1998), ili pak koristiti kvantitativne rezultate istraživanja na sudionicima koji vode svrhovitom novom uzorkovanju za kvalitativnu fazu (Creswell i sur., 2003).

U skladu s tim postoje dvije varijante sekvencijalnoga eksplanatornog dizajna; kontinuirani (engl. *follow up*) model i model odabira sudionika (engl. *participant selection*). Iako oba modela imaju početnu kvantitativnu fazu nakon koje slijedi kvalitativna faza, oni se razlikuju u vezivanju spomenutih dviju faza. U prvom slučaju stavlja se naglasak na rezultate koje treba detaljnije ispitati, a u drugom slučaju na odabir odgovarajućih sudionika s kojima se nastavlja druga (kvalitativna) faza (vidi sliku 5.3).

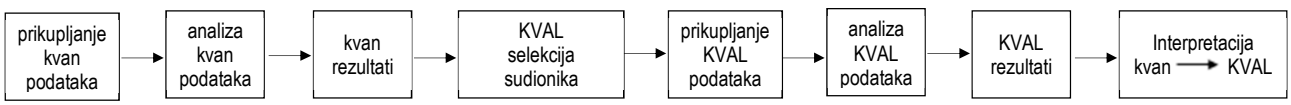
Slika 5.3 Modeli eksplanatornoga sekvencijalnog dizajna u istraživanju mješovitom metodologijom



(b) Eksplanatorni sekvencijalni dizajn: follow-up model



(c) Eksplanatorni sekvencijalni dizajn: model kroz selekciju sudionika

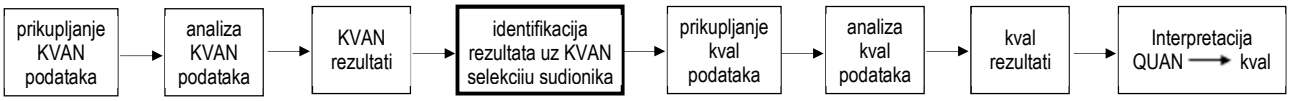


Izvor: Creswell i Plano Clark (2007)

Unutar gornjeg prikaza prezentirana su podrobnije i dva podmodela (b i c), od kojih nijedan u potpunosti nije odgovarajući da bi zadovoljio zahtjeve ovoga rada. Prvi model je više odgovarajući u smislu dominacije kvantitativne faze istraživanja, dok drugi u međufazi uključuje selekciju sudionika na kojima se u sljedećim fazama provodi daljnje istraživanje što je u tom dijelu također odgovarajuće za ovaj rad. Stoga je kombinacijom ovih dvaju modela kreiran tzv. hibridni model (slika 5.4), koji je u potpunosti primjeren zahtjevima ovoga rada.

Slika 5.4 Hibridni model eksplanatornoga sekvencijalnog dizajna u istraživanju mješovitom metodologijom

Eksplanatorni sekvencijalni dizajn: hibridni model na bazi kombinacije follow-up – i modela kroz selekciju sudionika



Izvor: Autor rada uz prilagodbu prema Creswell i Plano Clark, VL (2007)

Polazeći od pragmatičnog pristupa uz primjenu mješovite metodologije ovaj rad je usvojio eksplanatorni sekvencijalni dizajn primjenjujući hibrid (kombinaciju) dva Creswellova modela: *follow-up* i *model kroz selekciju sudionika* (slika 5.4). Ključna prilagodba odnosi se na uvođenje postupka selekcije najistaknutijih sudionika (aktera u destinacijskoj mreži) u *follow-up* model na prijelazu iz kvantitativne u kvalitativnu fazu. Time su rezultati kvantitativne analize procesuirani na višu razinu, čime je selekcijom sudionika definiran ograničen, ali relevantan uzorak za kvalitativnu fazu istraživanja.

5.6 Izbor uzorka istraživanja

Kako bi se zadovoljili zahtjevi eksterne validnosti (Eisenhardt, 1989), ovo istraživanje je usvojilo niz kriterija za odabir slučaja. Osim toga, izbor uzoraka u ovoj studiji napravljen je kroz pretpostavku zajedništva u veličini i namjeni, uz ipak prisutne institucionalne i kontekstualne razlike kao što se navodi u nastavku. Time se očekuje da odgovarajući kontrastni elementi posluže za nadogradnju postojeće ili eventualni razvoj nove teorije (Yin, 2003; Eisenhardt i Graebner, 2007).

Istraživani slučajevi su dvije turističke destinacije koje su kontekstualno različite i kontrastne u mnogim aspektima. U nastavku su prikazane njihove zajedničke karakteristike i različitosti.

Zajedničke karakteristike odabranih slučajeva su:

- približni prostorni opseg destinacije
- približno podudaranje stadija/faza životnog ciklusa destinacije
- institucionalni okvir upravljanja u sklopu sustava turističkih zajednica u Hrvatskoj

- deklarirana podređena pozicija destinacijskog menadžmenta organizacije u upravljanju destinacijom
- loša kadrovska ekipiranost destinacijskog menadžmenta organizacije
- oba slučaja predstavljaju zrele destinacije, njihov razvoj i rast odvijao se prije više od dvadeset godina. Međutim, jedna destinacija trenutačno doživljava stagnaciju zbog niza ograničenja buduće razvojne vizije i strategije gradske javne uprave. No bitni zahtijevani uvjet ovoga istraživanja je prethodno bogato iskustvo (znanje i povjerenje) institucija i pojedinaca koji posjeduju svijest o nužnosti međusobne suradnje u odabranim destinacijama za budući razvoj i inovacije.

Različitosti u karakteristikama promatranih slučajeva su:

- veličina destinacije – primorska destinacija broji oko 5 000 stanovnika, a kontinentalna oko 15 000 stanovnika
- sezonalnost turističkih posjeta – u primorskoj destinaciji je daleko naglašenija sezonalnost posjeta turista
- turistička infra- i suprastruktura – u primorskoj destinaciji je daleko razvijenija
- tržišni segmenti – stacionarni (odmorišni) u primorskoj i izletnički u kontinentalnoj destinaciji
- navezanost na primarne destinacije – kontinentalna destinacija je navezana na Zagreb kao primarnu destinaciju, a primorska nije
- blizina velikoga grada – kontinentalna destinacija je daleko bliže Zagrebu nego što je primorska Rijeci
- dominantni izvori financiranja – u kontinentalnoj destinaciji glavni izvor financiranja je turistička članarina, dok je u primorskoj turistička taksa
- poslovni segmenti dominantnih dionika koji formalno sudjeluju u upravljanju destinacijom – u primorskoj destinaciji u upravljanju više participiraju akteri iz turističke branše, što nije slučaj u kontinentalnoj destinaciji. Razlog je statutarne i zakonske prirode koja je naslonjena na vrste izvora u doprinosu financiranja pojedinih aktera.

Iz navedenog je vidljivo da su odabrani slučajevi (destinacije) kao uzorci i predmeti istraživanja u kvalitativnim datostima i kontekstu prilično različiti u najbitnijim karakteristikama koje potencijalno mogu biti relevantne za kvalitetu upravljanja destinacijom. Tu se prije svega misli na sezonalnost, izvore financiranja i struktura participirajućih aktera u destinacijskom upravljanju.

Ove destinacije su izabrane, među ostalim, i zbog „insajderske“ pozicije istraživača koja pruža odlučujuću prednost u kvalitativnoj fazi istraživanja kako u smislu identifikacije najvažnijih aktera u mreži tako i u otkrivanju specifičnih čimbenika koji afektiraju njihovu istaknutost i utjecajnost dobivenih kroz dubinske intervjue.

Zahvaljujući relativnoj kontrastnosti promatranih destinacija postignuta je veća statistička snaga i eksterna validnost rezultata istraživanja. Uz to, dodatni razlog izbora uzorka je dostupnost ključnih ispitanika i konzultanata, koja je pružala odlučujuću prednost u kvalitativnoj fazi istraživanja.

5.7 Metodologija prikupljanja podataka

Metodologija prikupljanja podataka u destinacijama donekle se razlikovala za formalne i neformalne mreže s obzirom na to da ove zadnje najčešće nisu javno uočljive. U početku prikupljanja analitičkih podataka provedeno je preliminarno prikupljanje informacija kako bi se dodatno optimizirao analitički kontekst, posebno kod koncipiranja anketnih upitnika.

Identifikacija aktera formalne (institucionalne) mreže i njihovih veza u destinaciji provedena je pristupanjem javno dostupnim izvorima, kao što su popisi članova skupština turističkih zajednica, udruženja, uprava, lista sudionika turističkih skupova i priredbi, web-linkovi i sl. Uz to, primijenjena je metoda *snježne grude* (engl. *snowball sampling*) (u nastavku će se podrobnije objasniti) kao pomoćni alat u kompletiranju liste svih važnih interesnih dionika u destinacijama. Ovi podaci verificirani su kroz intervjue s relevantnim stručnjacima (direktorima turističkih zajednica, udruga, turističkim konzultantima itd.).

Identifikacija aktera neformalnih mreža i njihovih najčešće prikrivenih veza bila je kompleksnija. Tu je primijenjena spomenuta metoda *snježne grude* ali u ovome slučaju kao glavna metoda. Metoda *snježne grude* (Erickson, 1979; Sudman i Kalton, 1986) pripada skupini metoda uzorkovanja putem tzv. *lančanog upućivanja* pri čemu inicijalne fokusne grupe čvorova (tzv. klica) regrutiraju (nominiraju) aktere (čvorove) iz svoje mreže koji ponovljenim postupkom regrutiraju nove aktere. Proces prestaje ili u slučaju kada se više ne dobivaju novi čvorovi ili kada se odluči stati zbog vremena, resursa, nevažnosti marginalnih podataka i sličnih razloga. Zbog prirode skupina velika je tendencija stvaranja recipročnih veza, što uvelike olakšava posao nalaženja krajnje granice u kompletiranju liste (grafa društvene mreže). Budući da ova metoda ima i svoja ograničenja, kao što su moguća pristranost i važnost odabira inicijalnih aktera (čvorova), svrsishodno je odabran uzorak destinacija u kojima istraživač ima poziciju „insajdera“ kako bi imao mogućnost optimizacije izbora inicijalnih aktera (tzv. klica), na osnovi osobnog poznanstva i upućenosti.

U slučaju manjkavosti dobivenih rezultata bila je alternativno pripremljena i *metoda uzorkovanje upravljano ispitanicima* – (engl. *respondent driving sampling* – RDS) (Erickson, 1979; Penrod i sur., 2003) koja je također dio skupine metoda uzorkovanja lančanim upućivanjem utemeljenim na društvenim mrežama, usmjerena na skrivene i teško dostupne populacije. Međutim, stjecajem okolnosti, odnosno zbog efikasnosti primarne metode, nije bilo potrebe za njezinim korištenjem.

U društvenim znanostima (kao i na području analize društvene mreže) najčešće korišteni mjerni instrument bio je anketni upitnik. Istraživanje kvalitete podataka o stavovima pojedinaca ima dugu tradiciju u metodologiji društvenih znanosti (Payne, 1951; Sudman i Bradburn, 1982; Schwarz i Sudman, 1996). Kvalitetom podataka unutar društvene mreže prvotno su se sustavno bavili u 1970-ima Killworth i Bernard (1976) i Bernard i Killworth (1977). Glavni nalaz ove studije bio je da su ljudi općenito vrlo neprecizni u izvještavanjima o njihovim prošlim interakcijama s drugim ljudima. Kasnija studija (Romney i Freeman, 1987) je potvrdila ovo otkriće, uz dodatak da, s druge strane, ljudi prilično dugo pamte tipične obrasce interakcije s drugim ljudima.

Imajući u vidu navedena znanstvena obrazloženja, u ovome se radu pristupilo prikupljanju podataka putem anketnog upitnika, s prvotnim ciljem da se identificiraju svi relevantni akteri u promatranim destinacijskim mrežama. Nakon identificiranih aktera (čvorova) na razini oba tipa (neformalnih i formalnih) mreža pristupilo se anketiranju svih aktera pomoću dodatnog anketnog upitnika. Dodatni anketni upitnik sastojao se od predeterminirane skale odgovora i komentara od jedan do pet, koji su trebali otkriti karakter njihove međusobne povezanosti (linkova), a prema kriterijima učestalosti i intenziteta međusobne suradnje i percipirane važnosti, stručne kompetentnosti, odnosno moći i utjecajnosti aktera na interorganizacijskoj i individualnoj razini. Primjeri pitanja koja su bila korištena za analizu formalne (interorganizacijske) mreže su:

1. Koliko često vaša organizacija ima kontakt s navedenom organizacijom?

2. Koliko je navedena organizacija važna za vaše kontinuirano sudjelovanje u turizmu destinacije?

3. U kojoj mjeri se slažete da navedena organizacija ima stručnu kompetentnost i znanja koja pridonose razvoju turizma u destinaciji?

4. U kojoj mjeri se slažete da navedena organizacija ima utjecajnost u usmjeravanju razvoja turizma u destinaciji?

Upitnik za neformalne mreže istaknutih pojedinaca, proširen pitanjima koja trebaju otkriti njihove međusobne linkove, kako na osnovi učestalosti i razini međusobne suradnje tako i prema kriteriju privatnih odnosa (poznanstva, prijateljstva, rodbinstva, homofilije i sl.), te na kraju međusobno percipirane važnosti pojedinih dimenzija (u poglavlju četiri spomenute četiri dimenzije) moći kao funkcija utjecajnosti aktera promatrane mreže na kognitivnoj osnovi. U cilju poboljšanja upitnika, poduzeta su pilot testiranja s voditeljima turističkih ureda u obje destinacije kako bi se provele potrebne modifikacije u smislu optimizacije sadržaja upitnika.

U skladu s povratnim informacijama anketni listići su neznatno izmijenjeni, uglavnom u obliku rasporeda pitanja, kako bi se ispitanik osjećao komfornije u smislu tematskog i misaonog kontinuiteta i konzistentnosti odgovora. Nakon kompletiranja ankete, rezultati su prezentirani relevantnim znalcima u obje destinacije, te su zamoljeni za mišljenje i komentar ponuđenih odgovora, kako bi se već u inicijalnoj fazi analize mogla dobiti okvirna tumačenja, koja su uspoređena s onima na kraju temeljite kvalitativne analize.

U evaluaciji kompletnosti prikupljenih podataka važna su bila dva aspekta: identifikacija svih relevantnih aktera destinacijskih mreža i karaktera njihovih međusobnih povezivanja (linkova) na formalnoj i neformalnoj osnovi. U prvom aspektu verifikacija je izvršena na osnovi usporedbe dobivene liste imena sa službenim listama pojedinih tipova interesnih dionika u destinacijama (npr. subjekti smještaja, posredništva, transporta, ugostiteljstva, kulture itd.) (Baggio, 2008: 181) i dodatnim intervjuiranjem ključnih „insajdera“ u destinacijama. S tog aspekta može se zaključiti da je kompletnost identificirane liste aktera najmanje 90 %. Ostatak od 10 % vjerojatno se odnosi na aktere koji nemaju značajniji utjecaj u destinacijskim mrežama. Argument tomu može se potražiti u metodologiji kreiranja liste aktera prema kojoj je međusobnim referalnim i sukcesivnim upućivanjem (nominacijom) prema kriteriju njihove važnosti i utjecajnosti kompletiran postupak u trenutku zasićenja nominirane liste (ponavljanja imena s liste). Dakle, logično je da izostali s liste nemaju relevantnu važnost s obzirom na karakter i problem istraživanja u ovome radu.

5.8 Kvantitativna analiza podataka

Nakon svih nužnih prikupljenih podataka iz anketnog upitnika, pristupilo se njihovoj sistematizaciji i kvantitativnoj analizi, koja je trebala odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja i hipoteze.

S obzirom na još uvijek relativno ranu fazu istraživanja predmetnog fenomena u znanstvenoj literaturi, u kojoj još nema dovoljno spoznaja za primjenu eksperimentalnog (kauzalnog) pristupa, ovaj rad je usvojio korelacijski eksplanatorni dizajn.

Njime se nastoji definirati povezanosti između istraživanih konstrukta i varijabli, na osnovi čega bi se eventualno u budućnosti mogla poduzeti preciznija eksperimentalna (kauzalna) istraživanja.

5.8.1 Korelacijski eksplanatorni dizajn u kvantitativnoj analizi podataka

Korelacijsko istraživanje bavi se uspostavljanjem odnosa između dvije ili više varijabli u istoj populaciji ili između iste varijable u dvije populacije (Leedy i Ormrod, 2010; Curtis i sur., 2016). Korelacijski eksplanatorni dizajn provodi se kada se želi istražiti „razina na kojoj dvije ili više varijabli kovariraju, odnosno kada se promjena jedne varijable ogleda u promjenama druge" (Creswell, 2008: 358).

Kada se daju objašnjenja za korelacijsku studiju, istraživači obično prikupljaju podatke u jednom trenutku s obzirom na to da se njihov fokus ne temelji na budućim ili prošlim izvedbama sudionika. U ovoj vrsti studije znanstvenici prikupljaju dva skupna rezultata od svakoga sudionika jer svaki od njih predstavlja svaku varijablu koja se proučava (Creswell, 2008).

Važnost korelacijskih istraživanja istaknuli su autori poput Woodwortha (1938) i Cronbacha (1957). Woodworth je ustanovio dvije velike distinkcije u kvantitativnim metodama istraživanja; razlika između (a) nezavisne i zavisne varijable i (b) eksperimentalnih i korelacijskih metoda. Prema Woodworthu, eksperimentalni dizajn/metodu karakterizira manipulacija varijabli, a korelacijski dizajn/metoda mjeri dva ili više obilježja od iste osobe, nakon čega izračunava korelaciju među tim karakteristikama. Prema Woodworthu, ta dva pristupa istraživanju imaju jednake vrijednosti – korelacijska istraživanja moraju biti razlikovana od eksperimentalnih, ali stoje u rangu s njim po vrijednosti (Woodworth, 1938: 3).

Također je važno razlikovati statističku korelaciju od korelacijskog istraživanja. Važan indikator da se radi o korelacijskom dizajnu istraživanja je korištenje Pearsonova *r* u znanstvenom radu. Međutim, korelacija kao statistički alat i dizajn istraživanja su ipak dvije različite kategorije. Dok Pearsonov „r" predstavlja statistički test koji se često koristi u korelacijskim studijama za izračunavanje odnosa među varijablama, može se također koristiti u eksperimentalnom istraživanju za utvrđivanje odnosa između nezavisne i zavisne varijable. Slično tome, primjena t-testa ili ANOVA u znanstvenom radu, ne znači da se radi o isključivo eksperimentalnom dizajnu u studiji (Goodwin, 2002). Dok korelacija implicira povezanost nezavisne i zavisne varijable, to ne znači da promjena jedne varijable dovodi do promjena druge (Plichta i sur., 2012).

Korelacijski dizajn ima brojne prednosti, prije svega jer je jednostavan za korištenje, može biti relativno jeftin, ne traje dugo, osim ako nisu u pitanju velike ankete, te pruža korisnu polaznu točku za istraživače koji istražuju fenomen prvi put. Konkretnije, da bi se ispitala uzročnost, korisno je doznati postoji li

empirijski odnos među relevantnim varijablama (Polit i Beck, 2012). Iako se korelacijskim istraživanjem ne određuje uzročni odnos među relevantnim varijablama (Sousa i sur. 2007), to ne umanjuje značaj i doprinos na području istraživanja.

Razlozi zbog kojih je u ovome radu primijenjen korelacijski dizajn su sljedeći:

- riječ je o još uvijek svježem i malo istraženom užem konceptualnom području istraživanja – analizi relacija unutar društvenih struktura destinacijske mreže u kojima još ne postoji čvrsta teorijska podloga za eksperimentalni dizajn (ispitivanje i izračun direktne kauzalnosti među relevantnim varijablama)
- vjerojatno postoji više prikrivenih varijabli unutar istraživanog fenomena zbog kojih se ne može dokazati interna valjanost istraživanja, koja je uvjet za izračun kauzalnosti među relevantnim varijablama
- nije moguće utvrditi jednosmjeran odnos između dvije glavne promatrane varijable; moć aktera u mreži i utjecajnost aktera u mreži, odnosno koja prethodi drugoj, odnosno koja od njih je posljedica one druge.

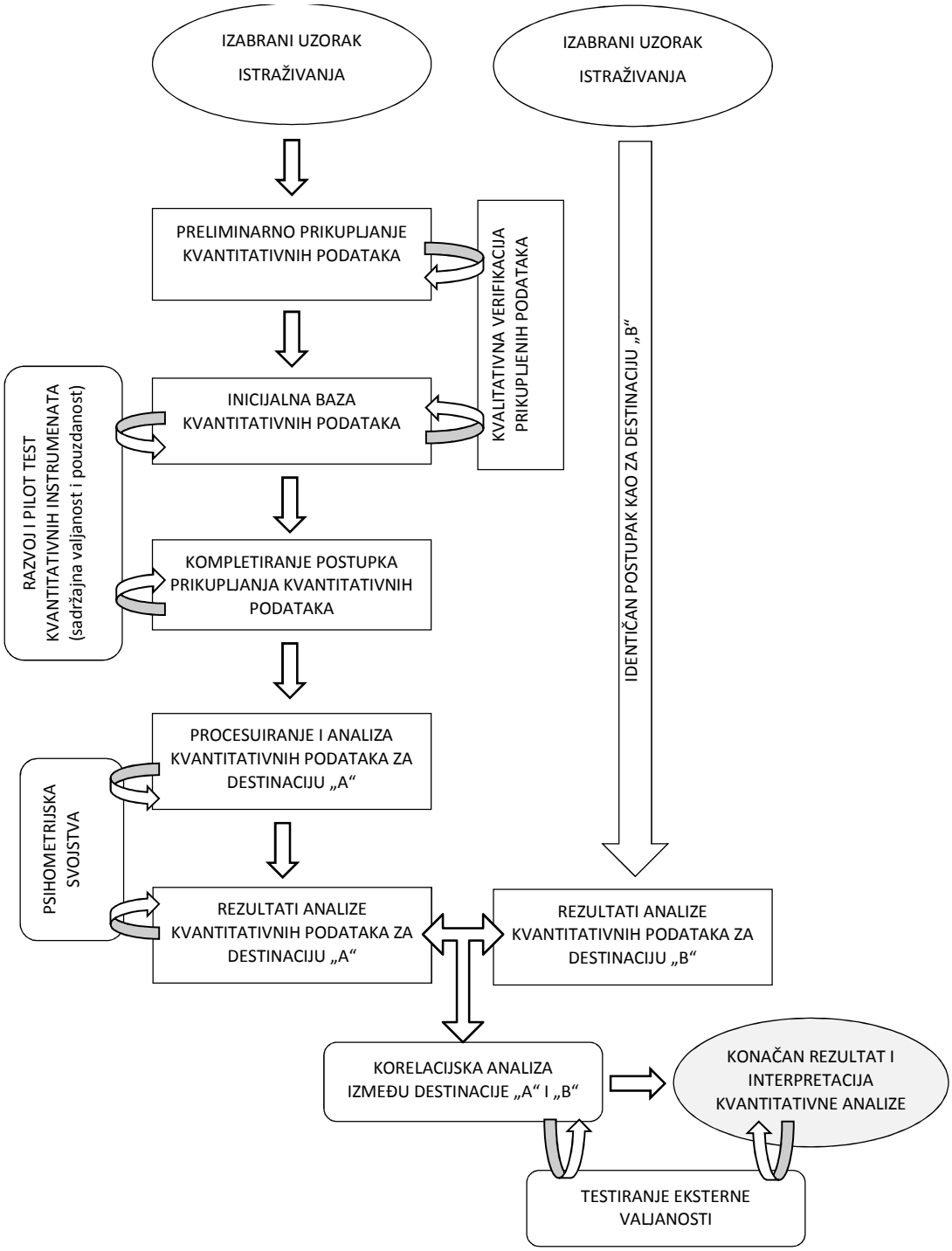
Osim toga, korelacijska analiza služi i kao vrlo važan alat u ispitivanju konstruktne valjanosti i alternativnoga mjerenja glavnog konstrukta (utjecajnosti aktera) kroz objektivnije mjerenje „moći aktera“ za koje postoji mogućnost više načina mjerenja i izračuna.
Svrha ovoga tipa studije je predvidjeti razinu jedne varijable na osnovi poznavanja razine druge varijable. Konkretno, poznavanjem razine moći aktera u mreži, koja je daleko opservabilnija zahvaljujući svojim mjerljivim dimenzijama i s više mjernih instrumenata, predvidjeti razinu druge varijable – utjecajnosti aktera u mreži.

5.8.2 Kvaliteta mjerenja i istraživanja u radu

Glavna svrha znanstvenog istraživanja uopće je otkriće zakona na temelju kojih je moguće tumačenje i predviđanje promatranih pojave. U tom nastojanju kvaliteta mjernih instrumenata (njihova pouzdanost i valjanost) pomoću kojih dobivamo relevantne empirijske podatke za postizanje te svrhe ima ključnu važnost. Indirektna mjerenja generiraju informacije (Norwood, 2010: 251) o pokazateljima nekoga atributa ili neke pojave od interesa, a ne o samom fenomenu. Drugim riječima, za varijablu koja se mjeri, pretpostavlja se da je od interesa, te dopušta izvođenje zaključaka o samom fenomenu. S obzirom na to, važno je da se u istraživanjima koriste odgovarajući alati za mjerenje (Lehane i Savage, 2013).

Osim toga, kvalitetna obrazloženja i opis svih mjernih alata u istraživanju rezultiraju njenom pouzdanosti i valjanosti (Watson, 2013). Na slici 5.5 predstavljen je prikaz testiranja mjernih instrumenata i valjanosti konstrukta prema pojedinim fazama kvantitativnog dijela analize u ovome radu.

Slika 5.5 Dijagram procedure kvalitete mjerenja i istraživanja



Izvor: Autor rada, 2017.

Iz gornjeg prikaza vidljiv je sukcesivan pristup u testiranju kvalitete mjerenja prema pojedinim fazama kvantitativne analize, koji je u inicijalnoj fazi primarno proveden na kontinentalnoj destinaciji zbog njezine bolje istraživačke dostupnosti. Konačan test kvalitete istraživanja koji uključuje i eksternu validnost kompletiran je na kraju obrade prikupljenih podataka.

5.8.2.1 Suprotstavljene teorije vezane za kvalitetu mjerenja u istraživanju

Psihometrija je definirana kao integracija psihološke teorije s formalnim statističkim modelima (Millsap, 1994). Međutim, prema tvrdnjama Rossitera (2002a), psihometrijska teorija dominantno se oslanja na statistiku kod validacije istraživanja, čime proizvodi mnogo pogrešnih empirijskih rezultata i slijedom toga dovodi istraživače do pogrešnog prihvaćanja ili odbijanja hipoteze pa i cijele teorije. Stoga je vrlo važno razmotriti argumente i polazišta u pristupu validacije istraživanja, specifično prema određenom užem konceptualnom području istraživanja. Do sada se tom problematikom, osim predstavnika koji stoje iza teorija validacije istraživanja, nije bavilo mnogo autora. Izuzetak je Dolnicar (2013), koja razmatra spomenutu problematiku.

Općenito postoje dvije, gotovo dijametralne teorije u pristupu validaciji znanstvenog istraživanja: već spomenuta psihometrijska, čiji su najistaknutiji zagovornici Nunnally (1978) i Churchill (1979) i teorija C-OAR-SE čiji je autor i zagovornik Rossiter (Rossiter, 2002b; Rossiter i Bergkvist, 2009). C-OAR-SE je akronim šest aspekata teorije (Rossiter, 2011):

1. C – *Construct definition* (definicija konstrukta)
2. O – *Object representation* (objektna zastupljenost)
3. A – *Attribute classification* (klasifikacija atributa)
4. R – *Rater-entity identification* (identifikacija ispitanika)
5. S – *Selection of item-type and answer scale* (izbor tipa *itema* i raspona odgovora)
6. E – *Enumeration and scoring rule* (pravilo brojevnog prikaza i skora).

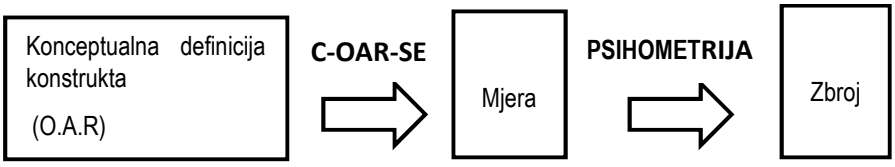
Kako tvrdi njezin autor (Rossiter, 2011), C-OAR-SE je prije svega teorija, a tek sekundarno postupak. To je racionalna (opravdiva) teorija koja se testira samo kroz *dokaze* logičnog argumenta. Nju nije moguće testirati bilo kojim empirijskim načinom osim, eventualno, empirijskim ishodom boljeg poznavanja društvenih znanosti. U filozofskom smislu, načela C-OAR-SE su *analitička* – oslanjaju se na istinu po definiciji – a ne *sintetička*, koja se oslanjaju na empirijski dokaz. Posebno zanimljiv stav o psihometriji Rossiter (2011) iznosi kroz sljedeći navod:

....Statistički pristup tzv. *pretjeranog pročišćavanja* (engl. *overrefinement*) u razvoju i vrednovanju mjerenja producira precizne, ali pogrešne rezultate, a time i zabludu o podacima i pogrešne zaključke. Istraživači rutinski koriste loše odabrane mjere, a opet tretiraju rezultate tih mjerenja kao nevjerojatno precizne (npr. izvještavanje u brojkama s tri ili četiri decimalna mjesta kako bi rezultati izgledali točniji nego što stvarno jesu. Također, prevelika važnost daje se p-vrijednosti u ispitivanju, bez obzira na to koliko su uključene loše mjere. Većini mjerenja u društvenim znanostima danas nedostaje realizma, jer oni ne mjere ono što trebaju mjeriti (Rossiter, 2011).

Teorija C-OAR-SE, kao racionalistička teorija je *front-ended* (izravna) u prve dvije etape (C → M) procedure (vidi sliku 5.6), koje predstavljaju domenu valjanosti sadržaja (engl. *content validity*) i *sine qua non* u testiranju valjanosti istraživanja. Sadržaj valjanosti je primarni oblik valjanosti. Sadržajna valjanost (SV) odnosi se na osnovno pitanje valjanosti (Kelley, 1927), koje, parafrazirano, glasi: *Mjeri li se ono što treba mjeriti*? Sadržajna valjanost odnosi se na *semantičku korespondenciju (povezanost)* između konceptualne definicije konstrukta, C, i mjere, M. Potpuno valjani sadržaj znači *semantički identitet* C i M; to jest da određena mjera točno predstavlja konstrukt kao što je konceptualno definiran (Bergkvist i Rossiter, 2009; Bergkvist, 2015). Jednostavnije rečeno, ne može postojati više mjera za jedan konstrukt čiji bi se prosjek uzimao kao mjera za konstrukt.

Psihometrijska teorija, nasuprot tome, je više *back-ended* (posredna) i odnosi se na zadnje dvije etape, koje predstavljaju samu mjeru i njezin skor. Psihometrijska teorija pokušava uspostaviti valjanost konstrukta, C, ispitujući odnos između mjera (M) i skora (S) kojim rezultira, kroz zaključak S → M. Prema Rossiteru (2011), to je potpuno nelogično, jer takav pristup zanemaruje C, sam konstrukt *OAR* kao dio akronima u C-OAR-SE, koja predstavlja središnju teorijsku ideju da se konstrukt sastoji od tri elementa: prvo, (O) – objekta koji treba biti ocijenjen, drugo, (A) – atribut prema kojem će biti ocijenjen i treće, (R – engl. *rater*), ocjenitelj (ispitanik) koji pruža odgovor (ocjenu/rejting). Temeljna razlika između C-OAR-SE i konvencionalne psihometrijske teorije posebno je vidljiva u prikazu mjerenja koje se provodi u tri etape (Rossiter, 2011), kao što je prikazano na slici 5.6.

Slika 5.6 Konstrukt – mjera – zbroj struktura mjerenja prema C-OAR-SE-u u odnosu na psihometrijsku



Izvor: Rossiter, 2011.

U gornjem prikazu vidljiva je distinkcija između dvaju spomenutih koncepata mjerenja u kojem Rossiter (2011) nadopunjuje psihometrijsku proceduru s konceptualnom definicijom konstrukta koja po njemu mora biti jednoznačna i odražavati samo jednu *pravu* mjeru.

U svrhu projekcije testiranja kvalitete mjerenja i istraživanja u ovome radu u odnosu na prezentirane prijepore u tablici 5.4 predstavljena je sistematizirana usporedba dvaju predmetnih pristupa.

Tablica 5.4 Usporedba teorijskih pristupa testiranja kvalitete istraživanja (Nunnally-Churchill vs. C-OAR-SE)

Kvaliteta istraživanja	Teorijski pristupi testiranja kvalitete istraživanja		
	Nunnally-Churchill – pristup	***C-OAR-SE – pristup***	***Komentar***
Opći pristup	*Back-end* – reaktivni/refleksivni (npr. naknadna eliminacija čestica)	*Front-end* – preventivni kroz apriori formiranje valjanog sadržaja	
Definicija konstrukta	Operacionalizacijska definicija kao podloga za statističke procedure i rafiniranje	Konceptualna definicija na osnovi uloge konstrukta u teoriji (provjerena i testirana)	
Struktura konstrukta	A – atribut koji može imati više komponenti	OAR (Objekt+Atribut+Rate-r / ispitanik) – također s više mogućih komponenti	Shvaćanje konstrukta diktira pristup testiranja kvalitete istraživanja (Rossiter, 2011.)
Struktura anketnog upitnika	Više čestica (items)/pitanja po komponenti atributa	Jedna prava čestica/pitanje o komponenti atributa	Uvjet za ograničenje čestica je preliminarno kvalitativno istraživanje (pomoć eksperta)
Reduciranje pogreške odgovora	Traženje prosjeka više čestica koji objektivizira pravi rezultat (*true score)*	Izbor jedne ali prave čestice/pitanja – više čestica vodi u distrakciju i udaljavanje od objektivnosti	Nužna dostupnost eksperata
Pouzdanost	Korelacija čestica s ukupnim rezultatom (*item-total*)		
	Koeficijent alfa (Cronbach)		
	Konfirmatorna faktorska analiza		
		Pouzdanost na osnovi preciznosti rezultata	
		Pouzdanost na osnovi stabilnosti rezultata	
Testna jednadžba	O = T + E – Opservacijski skor = pravi skor + slučajna pogreška (uzrokovana prigodom mjerenja od ispitanika)	O = T + $D_{mjer.}$ + $E_{isp.;}$ $D_{mjer.}$ – distorzija mjerenja E_{isp} – pogreška ispitanika * Nema slučajne pogreške jer ona mora biti prevenirana	Prema Rossiteru (2011), za odstupanje od pravog rezultata nije glavni krivac ispitanik već distorzija mjerenja zbog manjkave sadržajne validnosti
Valjanost	Konvergentna valjanost (korelacija s drugim mjerenjima iste stvari)	Nije smislena	
	Nomologička mreža (značajna korelacija između teoretskog i empirijskog okvira varijabli)	Nije smislena	
	Sadržajna validnost postiže se postupno kroz skaliranje	Sadržajna validnost – *item-content* primjerenost čestice sadržaju (pitanje je postavljeno jasno i nedvosmisleno	
		Answer scale validity Ponuđene opcije odgovora moraju biti najrelevantnije za ispitanika	

Izvor: Autor rada, 2017.

Na kraju, nastavno na predstavljene teorijske osnove u testiranju kvalitete mjerenja i istraživanja, u ovome radu će se dominantno primjenjivati *Nunnally-Churchill pristup* prije svega zbog svoje široke znanstvene primjene (od 1978), dok će u određenim elementima biti korišten i *C-OAR-SE pristup* (npr. u slučaju konzultiranja s ekspertima kod evaluacije anketnog upitnika).

5.8.2.2 Pouzdanost mjerenja i njegovo testiranje

Općenito, pouzdanost podataka može se definirati kao sposobnost dobivanja istih (ili barem vrlo sličnih) rezultata na ponovljenim mjerenjima na istim jedinicama, uz pretpostavku da se radi o pravim rezultatima (Kogovšek, 2006). Drugim riječima, pouzdanost je mjera u kojoj su mjerenja opetovana – kada različite osobe provode mjerenja, u različitim prigodama, pod različitim uvjetima, uz pretpostavku alternativnih instrumenata koji mjere istu stvar. Funkcionalno, pouzdanost se sastoji od:

1. *stabilnosti mjerenja* (Nunnally, 1978) – pokazatelj mjerenja u kojem se postižu isti ili slični rezultati u različitim uvjetima ili u različito vrijeme (test-ritest korelacija).
2. *ekvivalentnosti mjerenja* (Kerlinger, 1986) – pokazatelj u kojoj mjeri različiti istraživači mogu koristiti isti instrument za mjerenje iste osobe u isto vrijeme da bi se postigli isti ili slični rezultati. Ekvivalent se također može procijeniti mjerenjem istih koncepata s različitim instrumentima, na primjer, upitnika i službene evidencije na istom uzorku, što predstavlja višestruki oblik pouzdanosti.
3. *interne konzistentnosti* (Bollen, 1989) – pokazatelj dosljednosti rezultata mjerenja preko više mjerenih čestica (*item*) u testu. Postoje tri načina za provjeru unutarnje konzistentnosti indeksa (mjere).
   a) *split-half korelacija* – u tom slučaju nasumično se podijele sve čestice za koje se pretpostavlja da mjere isti konstrukt (varijablu) u dva seta. Upravlja se cijeli mjerni instrument prema uzorku ispitanika i izračunava se ukupni skor za svaku podijeljenu polovicu. *Split-half* pouzdanost jednostavno ocjenjuje vezu između tih dvaju ukupnih skorova.
   b) *prosječna inter-item korelacija* – utvrđuje se prema internoj dosljednosti za svako pitanje na indeksu mjerenja. Ako je indeks homogen, svako pitanje mora biti visoko korelirano s ostala tri pitanja.
   c) *prosječna item-total korelacija* – povezuje se svako pitanje s ukupnim rezultatom od indeksa mjerenja čime se mjeri doprinos svake čestice u ukupnom skoru pouzdanosti indeksa mjerenja.

d) *Cronbach alpha pouzdanost* – matematički ekvivalentan prosjek svih mogućih procjena *split-half* (SH) korelacija.

Općenito, glavni fokus pažnje u psihometrijskoj literaturi usmjeren je na metodu *Cronbach alfa* (Cronbach, 1951), koja je najčešće korišteni indeks u izračunu pouzdanosti mjerenja (Sijtsma, 2009). Ova metoda koristi Pearsonov *koeficijent korelacije* za koju vrijedi pretpostavka prikupljanja podataka prema kontinuiranim (intervalnim i racionalnim), a u nekim slučajevima i ordinalnim skalama (Likert i sl.).

Prvi kriterij u testiranju pouzdanosti mjerenja bila je korelacija *item-to-total* koja bi trebala biti minimalno 0.5 (Hair i sur., 2006; Dlačić, 2012) Drugi kriterij testiranja pouzdanosti bio je mjerenje interne konzistentnosti kroz izračun *Cronbachovog alfa* koeficijenta koji bi trebao zadovoljavati minimalnu vrijednost 0.7 (Cronbach, 1951; Nunnally, 1978; Churchill, 1979). Kako je vidljivo iz skupne tablice 5.6 oba spomenuta kriterija u ovome radu su zadovoljena.

5.8.2.3 Valjanost mjerenja u istraživanju

Valjanost se definira kao mjera u kojoj metode prikupljanja podataka točno mjere ono što su namjeravale izmjeriti (Saunders i sur., 2003; Thompson, 2004). Za testiranje valjanosti istraživanja, odnosno utvrđivanje *mjeri li se ono što se namjeravalo mjeriti*, u ovome radu, prethodilo je utvrđivanje prihvatljivih razina podobnosti i pronalaženje specifičnih dokaza o valjanosti konstrukta. Valjanost se bavi smislenosti istraživačkih komponenti – mjeri li na primjer *IQ* test inteligenciju. Međutim, na pitanja o valjanosti istraživanja ne može se odgovoriti s potpunom sigurnošću, istraživači mogu samo razviti snažnu potporu za valjanost njihovih mjera (Bollen, 1989). Testiranje valjanosti je tradicionalno podijeljeno u tri kategorije: sadržajna, kriterijska i konstruktna valjanost (Brown 1996: 231-249).

Sadržajna valjanost – uključuje strategiju koje se fokusira na sadržaj testa. Da bi se dokazala sadržajna valjanost, potrebno je ispitati u kojoj je mjeri test reprezentativni uzorak sadržaja koji je izvorno dizajniran za mjerenje. Stupanj podudarnosti se istražuje, dominantno kroz konzultacije s nekoliko stručnjaka/istraživača relevantnih za istraživano područje, u kojem oni daju prosudbu o razini u kojoj testne stavke (*itemi*) odgovaraju ciljevima ispitivanja ili specifikacijama.

Kriterijska valjanost – usredotočena je na korelaciju vrednovanog testa s nekim afirmiranim vanjskim mjerenjem na istom uzorku ili specifikaciji. Ako je koeficijent korelacije između novog i postojećeg testa visok, to znači da novi test podržava valjanost postojećeg testa.

Kriterijska valjanost dobivena na ovaj način ponekad se naziva i *konkurentna valjanost* (jer su oba testa provedena otprilike u isto vrijeme). Druga verzija kriterijske valjanosti zove se *prediktivna (predvidiva) valjanost*. Ona predstavlja stupanj korelacije između skora na testu i neke druge mjere za koju je test osmišljen da je predvidi.

Konstruktna valjanost **–** Da bi se razumjela tradicionalna definicija valjanosti konstrukta, najprije je potrebno razumjeti što je konstrukt. Konstrukt ili psihološki konstrukt, kao što se također naziva, je atribut, znanje, sposobnost ili vještina koja se događa u ljudskom mozgu, a definiran je osnovanom teorijom (Brown, 2000). Konstruktnu valjanost osmislili su Cronbach i Meehl (1955). Ona se odnosi na mjeru u kojoj test pokriva određeni teorijski konstrukt ili osobinu i može se preklapati s nekim drugim aspektima valjanosti. Isti autori ističu da se za testiranje valjanosti konstrukta mora dokazati da fenomen koji se mjeri zaista postoji. Na primjer, konstruktna valjanost testa za inteligenciju ovisi o modelu ili teoriji inteligencije. Konstruktna valjanost podrazumijeva dokazivanje snage takvog konstrukta da bi se objasnio set (mreža) istraživačkih nalaza i predvidjelo buduće odnose.

Konstruktna valjanost predstavlja valjanost teorijske uključenosti varijable koja se mjeri. Instrument ima konstruktnu valjanost ako su *itemi* (čestice) raspoređeni u nekoliko komponenti instrumenta pri čemu se mjeri svaki aspekt promišljanja varijable koja se mjeri tim instrumentom (Linn, 2000; Stewart, 2009). Konstruktna valjanost tradicionalno se definira i kao eksperimentalna demonstracija i pretpostavka da test stvarno mjeri konstrukt za koji se tvrdi da ga mjeri (Brown, 2000).

Bez obzira na to kako se definira valjanost konstrukta, ne postoji jedinstven univerzalan način ili koeficijent njegova utvrđivanja (Cronbach i Quirk, 1976; Angoff, 1988). U većini slučajeva, konstruktna valjanost mora biti demonstrirana iz više perspektiva kako bi korisnici stekli povjerenje u ukupnu valjanost istraživanja i testiranja postavljenih hipoteza. Ukratko, konstruktnu valjanost testa treba dokazati kumuliranjem dokaza i provedbom svih poznatih pristupa: analizom sadržaja, faktorskom analizom, ANOVA analizom razlike između razlikovnih skupina ili pred-post-test intervencijskom studijom, MTMM ispitivanjem i dr. (Brown, 2000). To iziskuje veću količinu rada, više vremena i sudionika u istraživanju. Važan kriterij može biti i istraživački dizajn u kojem je definiran odnos među konstruktima; korelacijski ili kauzalni (Brewer, 1997). Jasno je da je zahtjev valjanosti daleko izraženiji u kauzalnoj relaciji jer je ona po svojoj prirodi ekskluzivna, pri čemu se mora dokazati nepostojanje alternativnih nezavisnih varijabli (konstrukta) koji uzrokuju zavisnu varijablu (konstrukt).

Konvergentna i diskriminantna valjanost predstavljaju potkategorije ili podvrste konstruktne valjanosti.

Konvergentna valjanost (Campell i Fiske, 1959; Fornell i Larcker, 1981) – predstavlja mjeru valjanosti u kojoj bi konstrukti koji su teorijski međusobno povezani trebali biti u opserviranoj stvarnosti povezani (tj. trebala bi biti pokazana korespondencija ili konvergencija među sličnim konstruktima). Dakle, različite mjere istog konstrukta su u korelaciji jedna s drugom (to je ono što se zapravo i prakticira u anketnom postupku).

Pokazatelj konvergentne valjanosti je faktorsko opterećenje veće od 0.5 (Hair i sur., 2006; Yang i sur., 2010). Za vrednovanja konvergentne valjanosti Fornell i Larcker (1981) su predložili *izračun* prosječne ekstrahirane varijance (engl. *Average Variance Extracted* – AVE):

$$\text{AVE} = \frac{\text{Suma kvadrata ukupnog standardiziranog opterećenja}}{\text{Suma kvadrata ukupnoga standardiziranog opterećenja} + \text{pogreška mjerenja}}$$

Diskriminanta valjanost (Campell i Fiske, 1959; Farrell i Rudd, 2009) – predstavlja mjeru u kojoj konstrukti koji nisu teorijski međusobno povezani ne bi trebali biti niti u opserviranoj stvarnosti povezani (tj. trebala bi biti pokazana diskriminantnost među različitim konstruktima, ali koji ipak pripadaju bliskom konceptualnom području). Također, diskriminantna valjanost testa pokazuje kolika je varijanca u pokazateljima koji su u stanju objasniti varijancu u konstruktu. Diskriminantna valjanost (DV) je vrijednost dobivena iz korijena AVE vrijednosti (DV =√AVE). Dakle, mora biti uočljiva značajnija razlika mjere danog konstrukta s mjerom srodnog, ali ipak različitog konstrukta. Za izračun konstruktne valjanosti kao i za testiranje teorijskog modela važna pretpostavka je provođenje konfirmatorne faktorske analize.

Konfirmatorna faktorska analiza – (u daljnjem tekstu CFA) prvi ju je razvio Jöreski (1969). Zamijenila je starije metode analiziranja konstruktne valjanosti kao što su MTMM[24] matrica, koju su lansirali Campbell i Fiske (1959). CFA je često korištena u ispitivanju hipotetskih relacija između ordinalnih varijabli kao npr. u slučaju Likertove skale (Flora i Curran, 2004).

Provedene su brojne studije valjanosti konstrukta koje su koristile CFA (potvrdnu faktorsku analizu) (Hair i sur., 1998; Dimitrov, 2003; Ghozali, 2004; Lawson, 2010). CFA omogućuje istraživačima provesti dva oblika analize podataka koja nisu dostupna u EFA[25] (Rahn, 2012):

[24] Model strukturnih jednadžbi (SEM) uključuje raznolik skup matematičkih modela, računalnih algoritama i statističkih metoda koje odgovaraju mreži konstrukata prema podacima, a koja uključuje potvrdnu faktorsku analizu, analizu puta, djelomično modeliranje puta najmanjih kvadrata i latentno modeliranje rasta (Bagozzi i Yi, 2012).

[25] EFA – Exploratory Factor Analysis (eksplorativna faktorska analiza) – provodi se kada unaprijed nisu poznate čestice (*itemi*) koji se povezuju s određenim faktorom.

- ispitivanje latentnih varijabli višeg reda. Projicirano na ovaj rad latentna varijabla *percipirane moći* aktera u mreži se sastoji od četiri subdimenzije: *hijerarhijska moć, stručna moć, procesna moć i imovinska moć*.
- testiranje hipoteze vezane za konstruktnu valjanost. Može se testirati statistička značajnost utjecaja latentne varijable na svaku od opserviranih varijabli koja se mjeri.

CFA pretpostavlja analizu faktora s čvrstom idejom o nizu mogućih faktora koja od opserviranih varijabli najvjerojatnije ima opterećenje na svaki faktor (Rahn, 2012). Kriteriji za uključivanje varijable su mnogo stroži u potvrdnoj faktorskoj analizi nego u eksplorativnoj faktorskoj analizi. Pravilo je da varijable koje imaju faktor opterećenja < 0,6 budu odbačene (Rahn, 2012).

U statistici potvrdna faktorska analiza predstavlja poseban oblik faktorske analize koja se najčešće provodi u društvenim istraživanjima (Kline, 2010). S CFA istraživači ocjenjuju „mjerenje hipoteze" koje se odnosi na internu strukturu skale mjerenja. Konkretno, ona omogućuje istraživačima da procijene stupanj do kojeg je njihovo mjerenje hipoteze u skladu sa stvarnim podacima koji dolaze od ispitanika pomoću skale mjerenja (Furr, 2011). Glavni smisao u tome je testiranje jesu li mjere konstrukta u skladu s istraživačevim razumijevanjem prirode tog konstrukta (ili faktora). Kao takav, cilj potvrdne faktorske analize je ispitati odgovaraju li podaci hipotetskom modelu mjerenja. Taj pretpostavljeni model temelji se na teoriji i/ili prethodnom analitičkom istraživanju (Preedy i Watson, 2009). Projicirano na ovaj rad, koji je usvojio korelacijski dizajn, koji je u odnosu na kauzalni manje zahtjevan, činilo se uputnim ograničiti testiranje valjanosti na konstruktnu valjanost pomoću konfirmatorne faktorske analize i eksternu valjanost na osnovi dva promatrana slučaja (destinacije).

U sklopu CFA-e provedena je korelacijska analiza (tablica 5.5) kako bi se a priori iz međusobnih koeficijenata korelacije testirala diferencijacija varijabli u odnosu na dva zasebna faktora (latentna konstrukta) koja se analitički trebaju u modelu potvrditi.

Tablica 5.5 Matrica korelacije uključenih varijabli u istraživački model

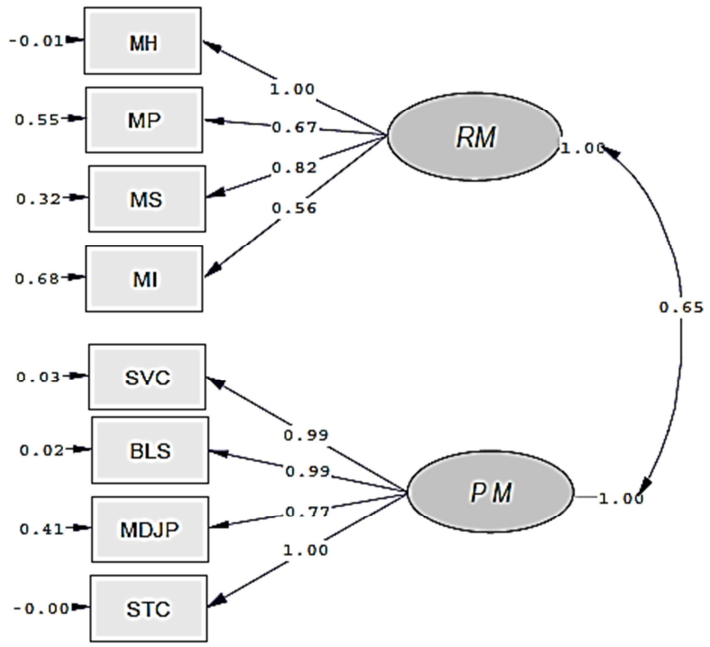
	ZVSC	ZBLS	ZMDJP	ZSTC	ZMH	ZMP	ZMS	ZMI
Z-svojstvena centralnost (ZSVC)	1.00							
Z-bliskost (ZBLS)	0.98**	1.00						
Z-međupozicija (ZMDJP)	0.77**	0.81**	1.00					
Z-stupanj centralnosti (ZSTC)	0.99**	0.99**	0.78**	1.00				
Z-moć hijerarhije (ZMH)	0.62**	0.59**	0.50*	0.64**	1.00			
Z-moć u procesu (ZMP)	0.61**	0.56*	0.38	0.61**	0.68**	1.00		
Z-moć stručnosti (ZMS)	0.36	0.30	0.32	0.34	0.82**	0.45	1.00	
Z-moć imovine (ZMI)	0.43	0.45	0.47*	0.44	0.57*	0.48*	0.68**	1.00

Napomena. Statistička značajnost: **p < 0,05; **p < 0,01.*

Iz tablice je vidljiva diferencijacija varijabli (četiri + četiri) u odnosu na dva odvojena faktora u ovom slučaju – *pozicijsku moć* koja pokriva prve četiri varijable i *reputacijsku moć* koja pokriva druge četiri varijable. U tom slučaju je moguće unaprijed definirati i determinirati model podesan za konfirmatornu faktorsku analizu (Kline, 2010).

Na slici 5.7 prikazan je rezultirajući dijagram modela provedene konfirmatorne faktorske analize.

Slika 5.7 Dijagram konfirmatorne faktorske analize za latentne konstrukte reputacijske moći (RM) i pozicijske moći (PM)



Izvor: Autor rada, 2017.

Iz slike 5.6 vidljiva su valjana faktorska opterećenja koja prelaze kriterijsku vrijednost 0.6 (Hair i sur., 2006; Yang i sur., 2010).

U tablici 5.6 sažeti su rezultati testiranja pouzdanosti i valjanosti mjerenja konstrukta u postavljenom istraživačkom modelu na osnovi rezultata provedene konfirmatorne faktorske analize.

Tablica 5.6 Sažeti rezultati mjerenja pouzdanosti i valjanosti mjerenja konstrukta

	Faktorsko opterećenje		
Čestice	**Reputacija moći**	**Pozicijska moć**	***Item-total* korelacija**
Moć hijerarhije aktera u mreži (MH)	1.00		.830
Moć u procesu aktera u mreži (MP)	.67		.599
Moć stručnosti aktera u mreži (MS)	.82		.766
Moć imovine aktera u mreži (MI)	.56		.656
Svojstv. vektor centralnosti aktera u mreži (SVC)		.99	.979
Bliskost aktera u mreži (BLS)		.99	,988
Međupozicioniranost aktera u mreži (MDJP)		.77	,669
Stupanj centralnosti čvorova u mreži (STC)		1.00	,993
% objašnjene varijance	60,87	88,83	
N	19	16	
M	.00	.00	
SD	1.00	1.00	
Cronbach alfa	**.863**	**.969**	

Izvor: Autor rada

Iz rezultirajućih prikaza (slika 5.6 i tablica 5.6) provedene konfirmatorne faktorske analize dobivene su vrijednosti pomoću kojih je moguće izračunati prosječnu ekstrahiranu varijancu (AVE) za oba konstrukta (faktora):

a) Konstrukt *reputacijska moć (RM)*

$$\text{AVE} = \frac{(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i{}^2)}{(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i{}^2) + (\sum_{i=1}^{n} \delta_i{}^2)} = \frac{(1.00+ 0.67+0.45+0.31)}{(1.00+ 0.67+0.45+0.31)+(0.01+0.55+0.32+0.68)} = \frac{2.43}{2.43+1.56} = \mathbf{0,6090}$$

b) Konstrukt *pozicijska moć (PM)*

$$\text{AVE} = \frac{(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i{}^2)}{(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i{}^2) + (\sum_{i=1}^{n} \delta_i{}^2)} = \frac{(0.98+0.98+0.59+ 1.00)}{(0.98+0.98+0.59+ 1.00)+(0.03+0.02+0.68+0.00)} = \frac{3.55}{3.55+0.46} = \mathbf{0,8853}$$

Iz gornjeg izračuna te rezultirajućih prikaza (slika 5.6 i tablica 5.6), moguće je konstatirati sljedeće (Jacksoon i sur., 2009):

1) Izmjerena faktorska zasićenja (λ) značajno prelaze kriterijsku granicu osim u slučaju varijable „moć imovine (MI)“ koja je neznatno ispod preporučene vrijednosti (λ = 0.56) – preporučena vrijednost (λ > 0.60).

2) Pouzdanost mjerenja konstrukta (Cronbach alfa) kod oba konstrukta je iznad preporučene granice (0.86; 0.97) – preporučena vrijednost (α > 0.70).
3) Prosječno ekstrahirana varijanca (AVE) za svaki konstrukt zadovoljava preporučene kriterije (0.60, 090, 0,88, 053) – preporučena vrijednost (AVE > 0.50) (Hair i sur., 2010).

Eksterna valjanost (generalizacija ili repliciranje) – predstavlja mjeru u kojoj nalazi iz jednog slučaja mogu biti reprezentativni ili generalizirano primijenjeni na druge slučajeve (grupe ili populacije). Za studije slučaja, međutim, generalizacija ili vanjska validnost nije postignuta ekstrapolacijom rezultata izravno, nego kroz teoriju na temelju podataka prikupljenih u slučaju (Yin, 2003).

Zaključno, na osnovi rezultata testiranja pouzdanosti mjernih instrumenata i valjanosti mjerenja i istraživanja moguće je zaključiti da su zadovoljili kriterije u ovome radu.

5.8.2.4 Postupak kvantitativne analize podataka

Na osnovi prikupljenih podataka, provedena je sveobuhvatna kvantitativna analiza destinacijske mreže na formalnoj i neformalnoj razini u oba promatrana slučaja (destinacije), što je omogućilo uvid u pozicioniranost (centralnost) aktera i njihovu reputaciju utjecajnosti u pojedinoj mreži. Radi se o vizualnoj i matematičkoj analizi društvenih veza i odnosa kako bi se moglo shvatiti destinacijsku mrežu; evaluirati lokaciju svakog dionika (pojedinca ili organizaciju) koji su predstavljeni čvorovima te njihove međusobne veze (kvantitativno i kvalitativno) koje su predstavljene bridovima na načelu tzv. *teorije grafa*.

Bez obzira na velik niz kvantitativnih mjerenja prisutnih u literaturi, treba napomenuti da niti jedna predložena metrika sama po sebi nije primjenjiva za sve koncepte mjerenja relevantnosti ili važnosti mrežnih elemenata (Bianconi i sur., 2009; da Fontoura Costa i sur., 2007), Stoga je zaključena nužnost kombinacije višestrukih mjerenja kako bi se tretiralo različite aspekte važnosti aktera u sustavu (Cooper i sur., 2009).

U prvoj fazi provedena je kvantitativna analiza destinacijske mreže koja obuhvaća:

1. Uvid u međusobno percipiranu istaknutost/moć dionika/aktera odvojeno za formalne i neformalne mreže na kognitivnoj bazi, kroz dimenzije reputacijske (percipirane) moći: (i) hijerarhijskog položaja, (ii) stručne/tehnološke predispozicije, (iii) specifične pozicije u važnim procesima u destinaciji i (iv) imovinskog/ekonomskog statusa (četiri nezavisne varijable).

Skupni indikator percipirane moći (istaknutosti) u ovom slučaju rezultat je izračuna aritmetičke sredine normaliziranih vrijednosti pojedinačnih pokazatelja za svakog aktera u mreži. Time se dolazi do jednog indikatora (izvora) moći i na osnovi nje utjecajnosti aktera u destinacijskim mrežama (Beritelli, 2011).

2. Definiranje istaknutosti/moći dionika/aktera, kroz mjerenje centralnosti njihove pozicije (pozicioniranja) u mrežama na osnovi broja i frekvencije njihovih međusobnih veza što uključuje pokazatelje: (i) hijerarhijski koeficijent korelacije klastera (engl. *clustering coefficient*), (ii) stupanj čvora (eng. *dergree*), (iii) blizina čvora (engl. *closeness*), (iv) broj čvorova među kojima se čvor nalazi (engl. *betweennes*), (v) svojstvena centralnost (engl. *eigenvector*). U ovom izračunu centralnosti koristio se Freemanov i Bonacichev pristup koji najbolje interpretiraju funkciju indikatora centralnosti s konstruktom moći dionika u mreži. Skupni indikator istaknutosti i u ovom slučaju rezultat je izračuna aritmetičke sredine normaliziranih vrijednosti pojedinačnih pokazatelja/mjera centralnosti za sve aktere u mreži (Baggio, 2014). Time se došlo i do drugog indikatora (izvora) moći i na osnovi njega utjecajnosti aktera u destinacijskim mrežama (Bonacich, 1987).
3. Korelaciju između pokazatelja percipirane moći aktera i njihove pozicioniranosti u okviru oba tipa (formalne i neformalne) destinacijske mreže.
4. Korelaciju između percipirane moći i pozicioniranosti, na jednoj strani i utjecajnosti aktera na drugoj strani u okviru oba tipa (formalne i neformalne) destinacijske mreže.
5. Usporedbu snaga korelacije zasebno iz točke 3. i točke 4. između formalne i neformalne mreže.

Postupak se ponavlja i za drugi analizirani slučaj (destinaciju B) te se uspoređuju korelacije po svim spomenutim osnovama s prvim analiziranim slučajem (destinacijom A).

Prva faza kvantitativne analize destinacijske mreže u sklopu pokazatelja centralnosti omogućila je i pojedinačnu analizu, odnosno uočavanje ključnih i najvažnijih aktera u mreži i različitih uloga unutar mreže – tko su vođe, konektori (brokeri), *mostovi*, gdje su klasteri te tko se nalazi u njima itd. Za kvantitativnu analizu mreže kao i za njezinu vizualizaciju korišten je softver Gephy.

U drugoj fazi kvantitativne analize uključena je samo analiza neformalne mreže u destinacijama koja je pokrivala:

1. Izračun moći utjecaja istaknutih pojedinaca na kognitivnoj bazi, odnosno međusobno percipiranoj reputaciji utjecaja prema četiri dimenzije moći; (i) hijerarhijska pozicija, (ii) znanje (stručnost), (iii) procesna moć i (iv) imovina (tj. novac, zemljište).

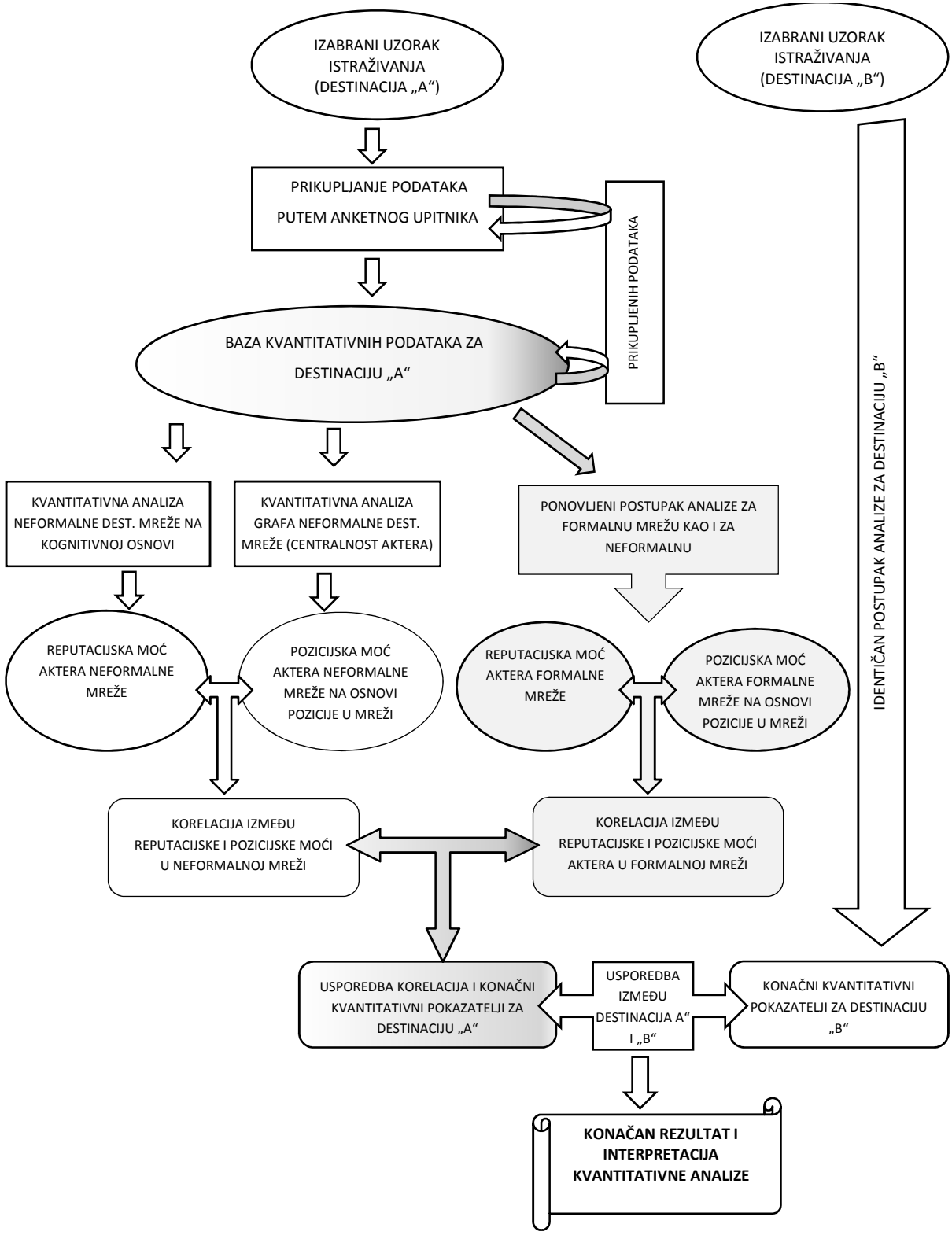
Reputacija utjecaja pojedinog aktera u mreži predstavlja zavisnu varijablu, a dimenzije moći predstavljaju četiri nezavisne varijable. Rezultat analize trebao bi pokazati koje dimenzije moći dominantnije pridonose reputaciji utjecaja aktera neformalne destinacijske mreže.

Rezultati međuovisnosti, prema pojedinim dimenzijama moći, dobiveni su kroz višestruku i jednostavnu regresijsku analizu pojedinih dimenzija percipirane moći aktera promatrane mreže (Beritelli, 2011). U tu svrhu proveden je hijerarhijski model regresijske analize pomoću softvera SPSS 20.0.

2. Usporedbu pokazatelja navedene kvantitativne analize za obje destinacije u svrhu eksterne validacije njezinih rezultata.

U svrhu zaokruženog uvida u proceduru prikupljanja i verifikacije podataka te njihove kvantitativne analize koja je podrobno obrađena u tekstu ovoga odjeljka, na slici 5.8 prikazan je dijagram koraka njezine provedbe.

Slika 5.8 Dijagram procedure kvantitativne analize podataka u radu



Izvor: Autor rada, 2017.

U dijagramu na slici 5.8. uočljiva je sukcesivnost poduzetih koraka na relaciji od prikupljanja i verifikacije podataka preko konvergentno provedene kvantitativne analize do konačnog rezultata u oba tipa

destinacijskih mreža. Konvergentnost je zastupljena u paralelnoj genezi moći kao potencijal utjecajnosti aktera (vidi poglavlje četiri), s jedne strane na osnovi percipiranih dimenzija moći (reputacijska moć) i s druge strane, na osnovi topološke pozicije u mreži (pozicijska moć) što je u samom postupku i predstavljeno njihovom međusobnom korelacijom.

5.8.3 Kvalitativna analiza podataka

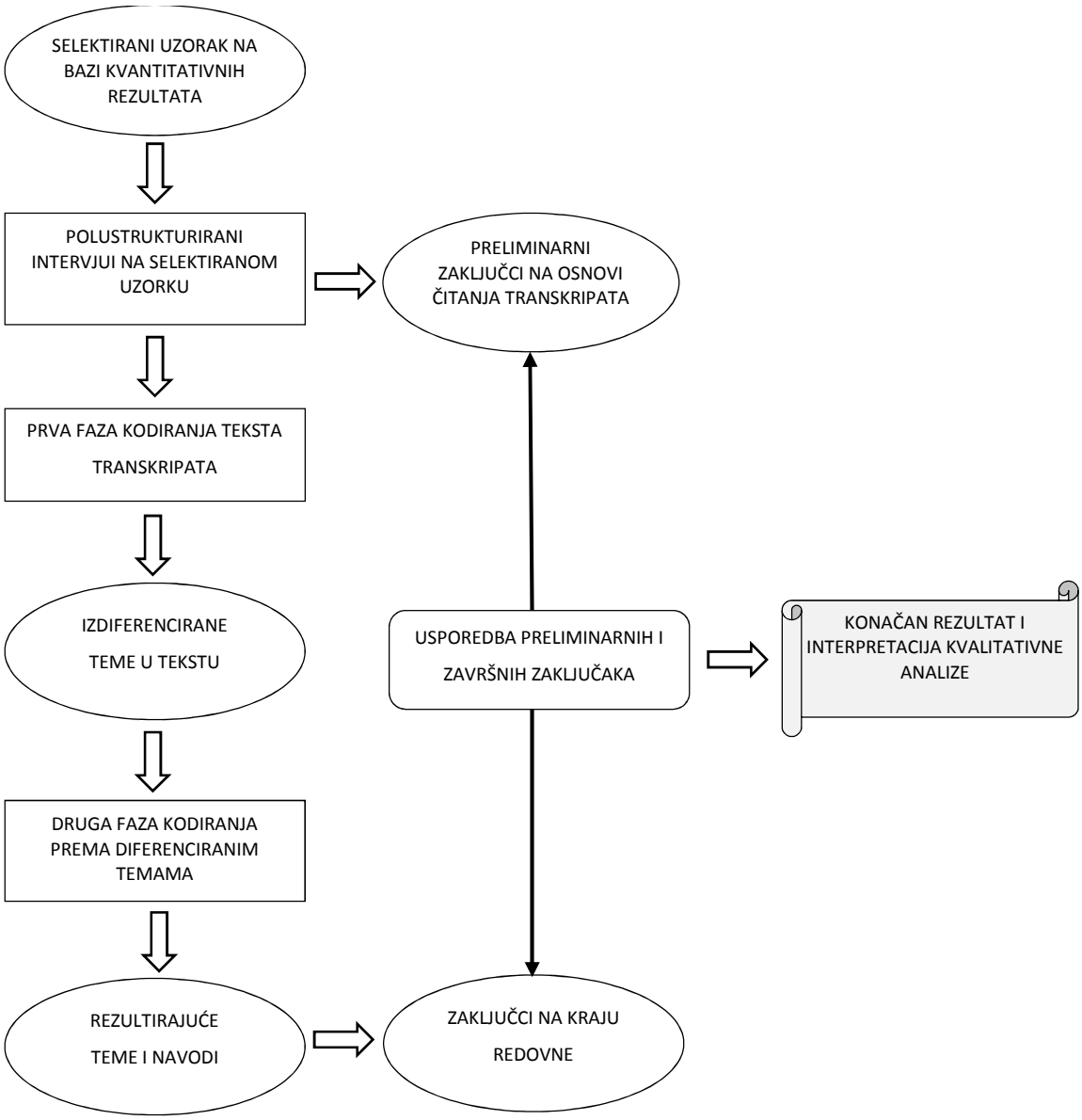
Provedenom kvantitativnom analizom mreže dobiveni su rezultati i odgovori o strukturnoj pozicioniranosti i topološkim karakteristikama aktera u mreži na osnovi kojih će se interpretirati njihova istaknutost, moć i utjecajnost na neformalnoj razini. Međutim, za dobivanje preciznijih unutarnjih, odnosno relacijskih karakteristika, provedena je dodatna kvalitativna analiza u obliku polustrukturiranog intervjua, na ograničenom broju (po pet aktera u svakoj destinaciji) pojedinaca koje je u prvi plan lansirala kvantitativna analiza po raznim atributima istaknutosti. Tako npr. prema pokazateljima mjerenja centralnosti izdvojeni su akteri sa stupnjem centralnosti iznad 16, u kontinentalnoj i iznad 26, u primorskoj destinaciji.

Za procesuiranje i analizu podataka primijenjena je metoda *analize sadržaja* (engl. *content analysis*). Kvalitativna analiza intervjua provedena je na nekoliko načina s tim što su kroz analizu sadržaja napravljene bilješke i kodiranje za otkrivanje obrazaca podudarnosti ili proturječnosti, kao što je preporučeno u procedurama kvalitativnog istraživanja (Richards, 2009). Procesuiranje podataka u analizi intervjua provedeno je pomoću softvera NVIVO. Prvo se izrađene bilješke nakon svakog intervjua, u kojima su sadržana sporna pitanja, neslaganja i podudarnosti. Prvim integralnim čitanjem transkripta strukturirane su misli prema temama i područjima od interesa te je tako prerađeni tekst pohranjen u NVIVO aplikaciju.

Sljedeći korak bila je izrada tzv. rječnika kodiranja na osnovi istraživačkih pitanja i nastalih uzoraka iz zapisa i bilješki. To je bio uvjet i okvir za prvi postupak kodiranja pomoću NVIVO softvera. Treba napomenuti da procesuiranje podataka pomoću NVIVO softvera nije uvijek bilo efikasno, tako da su se određene misli intervjuiranih u tom slučaju zapisivale u vidu kraćih promemorija po točkama za moguće zaključke. Također, prema preporuci autora Richardsa (2009), primijenjen je obrazac prema kojem su sastavljeni preliminarni zaključci nakon uvodnog čitanja transkripata koji su kasnije testirani u kontinuitetu daljnjeg kodiranja istog teksta s NVIVO softverom ili bez njega. Nakon prve kvalitativne analize pomoću NVIVO softvera, izdiferencirale su se određene teme iz integriranog teksta (zapisa), koje su bile predmet druge faze kodiranja – tzv. *metakodiranja*.

U završnoj analizi kvalitativnih podataka istraživač nije koristio NVIVO softver. Međutim, NVIVO softver je posebno bio koristan da bi se uspostavio jedinstven obrazac za analizu i usporedbu kvantitativnih i kvalitativnih podataka zajedno, a time i za testiranje i povezivanje teorijskih polazišta s nalazima. Rezultati završne kvalitativne analize bili su temelj za interpretaciju i značenje strukturalnih mjerenja destinacijskih mreža kao i njihov kontekstualni okvir uz objašnjenja nekih kritičnih točki u međusobnim relacijama istaknutih pojedinaca. Vrlo važan ishod završnoga kvalitativnog istraživanja pomogao je u generiranju potencijalnih novih istraživačkih pitanja i preporuka za buduća istraživanja. Vizualni prikaz procedure kvalitativne analize podataka prikazan je na slici 5.9.

Slika 5.9 Dijagram procedure kvalitativne analize podataka u radu

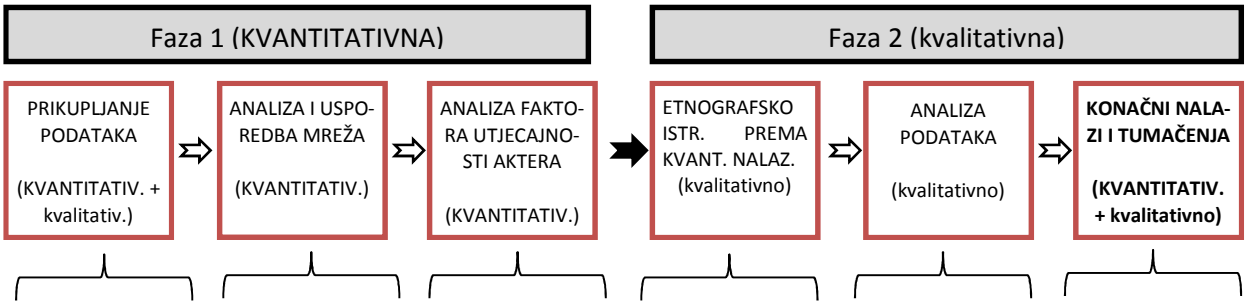


Izvor: Autor rada, 2017.

Iz predstavljenog dijagrama vidljiva je provedba procedure kvalitativne analize podataka u dvije faze, od kojih je prva faza imala ulogu preliminarne analize i zaključaka, dok je u drugoj fazi došlo do analize podataka (izdiferenciranih tema u tekstu) na višoj razini. Usporedbom preliminarnih i završnih zaključaka došlo se do konačnih rezultata.

Zaključno, zbog preglednosti istraživačkog slijeda na slici 5.10 predstavljen je redoslijed koraka istraživačke procedure u ovome radu s obzirom na primijenjene metode i aktivnosti s rezultatima u svakom od njih.

Slika 5.10 Redoslijed istraživanja u radu



Uzorak: Dvije kontrastne destinacije **Procedure:** Prikupljanje podataka o pojedinim destinacijama Generiranje aktera formalne (kroz javne izvore) i neformalne mreže u destinaciji (metoda snježne kugle). Verifikacija rezultata kroz intervju s ključnim znalcima. **Rezultat**: Liste aktera i njihovih međusobnih veza.	**Procedure:** Sveobuhvatna analiza formalne i neformalne mreže (Gephi softver) **Varijable**: Dvije skupine, (i) percipirana moć aktera i (ii) pozicioniranost u mreži kroz strukturne varijable pokazatelja centralnosti. **Operacionalizacija**: (i) Izračun pokazatelja centralnosti mreža (Bonacichev i Freemanov pristup). (ii) Izračun geometrijske sredine normaliziranih vrijednosti pokazatelja za obje sku-pine. (iii) Korelacijska analiza između reputacijske i pozicijske moći dionika u mreži, te njihova zajednička korelacija s njihovom utjecajnosti zasebno u okviru neformalne i formalne mreže. (iv) Usporedba snaga korelacije između formalne i neformalne mreže za obje destinacije/uzorka. **Rezultat:** Pokazatelji za usporedbu formalnih i neformalnih mreža i potvrda hipoteze.	**Procedure:** Analiza indikatora utjecajnosti pojedinaca u mreži (zavisna varijabla) na osnovi četiri dimenzije moći (nezavisne varijable). **Operacionalizacija**: Višestruka i jednostavna regresijska analiza ulaznih i izlaznih stupnjeva centralnosti aktera/ pojedinaca u neformalnoj mreži. **Rezultat:** Izdvojene dimenzije moći u funkciji utjecajnosti pojedinaca u neformalnoj mreži i potvrda hipoteze.	**Procedure:** Provođenje istraživanja kroz polustrukturirane intervjue s izdvojenim/utjecajnim pojedincima u neformalnoj mreži na osnovi pokazatelja kvantitativne analize mreža u destinaciji. **Rezultat:** Transkripti intervjua o specifičnim faktorima koji afektiraju povezivanje i utjecajnost pojedinaca u upravljanju destinacijom.	**Procedure:** Tematska analiza (NVIVO softver). Importiranje transkripata intervjua i kodiranje sadržaja **Rezultat:** Izdvojene teme i kategorije sadržaja (specifični faktori utjecajnosti pojedinaca).	**Procedure:** Kontekstualna usporedba i objašnjenje kvantitativnih nalaza pomoću kvalitativnih. **Rezultat:** Potvrda i eventualna modifikacija hipoteza i preporuke za buduća istraživanja.

Izvor: Autor rada, 2017.

U gornjem prikazu, radi kvalitetnije preglednosti, redoslijed istraživanja je prikazan u horizontalnoj liniji s pojedinim fazama i primijenjenom metodologijom, dok su u vertikalnoj liniji (stupcima) predstavljene pojedinačne procedure, operacionalizacija varijabli i rezultati svake od faza. Velikim i malim slovima predstavljena je metodologija istraživanja po fazama ovisno o opsežnosti njezine primjene na relaciji kvantitativno – kvalitativno.

U svrhu sustavnog uvida u opravdanost primijenjenih metoda, u ovome radu je u tablici 5.7 prikazan pregled njihova referiranja na postavljena istraživačka pitanja i provedene aktivnosti dobivanja odgovora na njih.

Tablica 5.7 Pregled primijenjenih metoda prema postavljenim istraživačkim pitanjima u radu

Istraživačko pitanje	Provedena aktivnost	Korištene metode
IP1 – Koja je stvarna struktura mreža u turističkoj destinaciji?	Topološka analiza destinacijske mreže	▪ Metoda snježne grude (*snowball sampling*) ▪ Verifikacijski intervju ▪ ADM (metrika centralnosti aktera)
IP2 – Koje dimenzije moći dominantno afektiraju snagu utjecaja aktera neformalne mreže u destinaciji?	Analiza međusobnih percepcijskih nominacija aktera u mreži	▪ Pearsonov koeficijent korelacije ▪ Hijerarhijska regresijska analiza
IP3 – Postoji li korelacija između percipirane moći aktera i njihove pozicije u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže?	Jednostavna korelacijska analiza među percipiranim atributima moći aktera i pozicije u mreži	▪ Pearsonov koeficijent korelacije
IP4 – Postoji li korelacija između percipirane moći i pozicije na jednoj strani s utjecajnosti aktera u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže?	Višestruka korelacijska analiza između dvostrano generirane moći i utjecajnosti aktera u mreži	▪ Pearsonov koeficijent korelacije ▪ Hijerarhijski regresijski koeficijent
IP5 – Postoji li razlika u razini utjecajnosti neformalnih mreža istaknutih pojedinaca u odnosu na formalne mreže dionika?	Komparativna analiza na osnovi snaga korelacija iz IP3 i IP4	▪ Usporedba koeficijenata korelacija
IP6 – Koji su glavni motivi i okolnosti izvaninstitucionalnog grupiranja istaknutih pojedinaca u svrhu efektuiranja utjecaja u destinacijskom menadžmentu?	Dubinska kvalitativna analiza selektiranog uzorka ispitanika proizašlog iz rezultata kvantitativne analize	▪ Polustrukturirani intervju ▪ Analiza sadržaja teksta ▪ Komparativna analiza studija slučaja

Izvor: Autor rada, 2017.

Iz tablice 5.7 vidljivo je da je u ukupnoj istraživačkoj proceduri u radu primijenjen drukčiji tip metodologije (ne metoda) prema pojedinim postavljenim istraživačkim pitanjima; kod istraživačkih pitanja IP2, IP3, IP4 i IP5 primijenjena je samo kvantitativna metodologija, kod istraživačkog pitanja – IP6 samo kvalitativna, dok je kod istraživačkog pitanja – IP1 primijenjena kombinirana metodologija. Međutim, kod svake od primijenjenih metodologija korišteno je uglavnom više metoda kako bi se postigla potrebna triangulacija istraživanja u svrhu kvalitete i pouzdanosti dobivenih rezultata.

5.9 Etika istraživanja

Za ispunjenje etičkih normi u istraživanju, nužno je provesti procedure za zaštitu prava i identiteta sudionika. Prigodom predmetnog istraživanja, sudjelovanje u anketi je bilo dobrovoljno uz podrazumijevani pristanak ispitanika (Prilog A), s tim što je ispitanicima jamčena anonimnost. Sudjelovanje u razgovorima bilo je na temelju informiranog pristanka, a svaki ispitanik je morao potpisati obrazac pristanka prije samog intervjuiranja. (Prilog C). Ispitanici su prije odobrenja bili informirani o svojim pravima prije intervjua i opcijama zaustavljanja intervjua. Oni su također informirani o procedurama za prigovore. Objavljivanje nalaza iz razgovora može biti u obliku citata, no koriste se pseudonimi, a identifikatori će se izostaviti. Prema etičkim zahtjevima, podaci o identitetu pohranit će se u lozinkom zaštićenim računalima, čuvaju se pet godina, nakon čega će se uništiti.

5.10 Zaključak metodologije i dizajna istraživanja

Nakon uvodnog razmatranja istraživačkih pristupa u turizmu koji pokrivaju dvije akademske sfere, poslovno-marketinške i društvene, koje posredno determiniraju i paradigmatski pristup pragmatizma usvajanjem mješovite metodologije (Teddlie i Tashakkori, 2009) u sekvencijalnom eksplanatornom dizajnu.

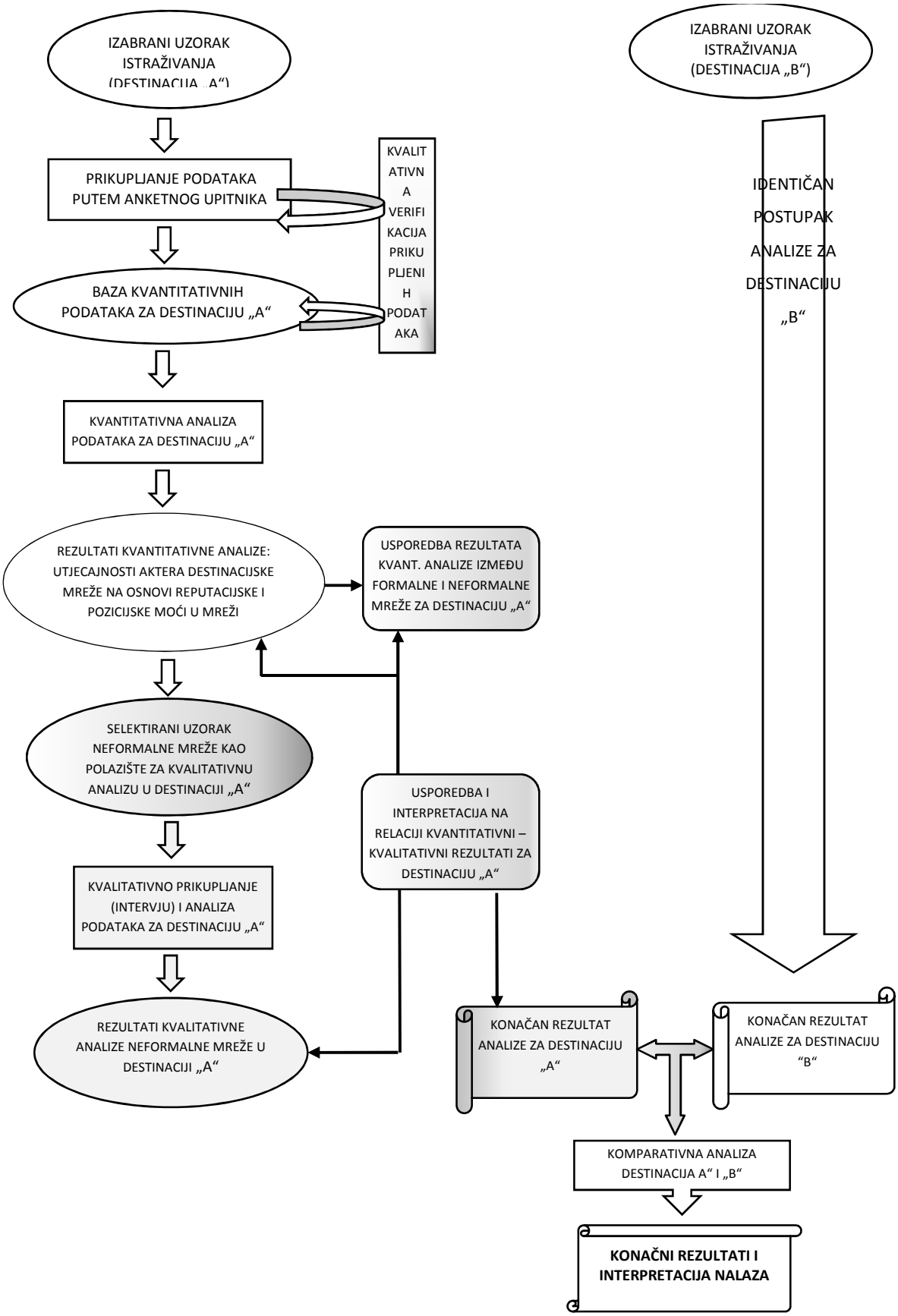
Kombiniranjem kvantitativnog i kvalitativnog pristupa istraživaču je omogućeno da istraži strukturu (ili oblik) mreža iz tzv. autsajderske perspektive, a sadržaj i procese u mrežama iz tzv. „insajderske“ perspektive (Edwards, 2010), čime se izbjegava jednostranost i ograničenost istraživačkog pristupa. Dodatna metodološka optimizacija u svim fazama istraživanja spada među glavne ciljeve u ovome radu, počevši od pristupa kod uzorkovanja, preko načina prikupljanja podataka, do analize i tumačenja rezultata istraživanja. Primarno istraživanje provedeno je sveobuhvatnom analizom destinacijske mreže (formalne i neformalne) interesnih dionika na strukturnoj i relacijskoj razini.

Za uzorak istraživanja uzete su dvije turističke destinacije u Hrvatskoj, u mnogim aspektima kontrastne: po geografskom položaju, receptivnom karakteru te turističkim tokovima i performansama. Ove destinacije su izabrane, među ostalim, i zbog „insajderske“ pozicije istraživača koja pruža odlučujuću prednost u kvalitativnoj fazi istraživanja. Zahvaljujući relativnoj kontrastnosti promatranih destinacija postignuta je veća statistička snaga i eksterna validnost rezultata istraživanja. Uz to, dodatni razlog izbora uzorka je dostupnost ključnih ispitanika i konzultanata, koja je pružala odlučujuću prednost u kvalitativnoj fazi istraživanja.

Pouzdanost mjerenja u radu utvrđena je kroz izračun interne konzistentnosti mjerenja putem dva pristupa: *Cronbachov alfa* koeficijentom korelacije i koeficijentom *item-to total* koji je više prilagođen ordinalnim skalama mjerenja. To je bio uvjet za testiranje valjanosti mjerenja, ponajprije kroz konstruktnu valjanost i njezin preduvjet – konfirmatornu faktorsku analizu (CFA).

U nastavku, na slici 5.11, predstavljen je integralni dijagram dizajna i redoslijeda istraživanja te metodološkog pristupa u radu.

Slika 5.11 Integralni dijagram dizajna i redoslijeda istraživanja i metodološkog pristupa u radu



Izvor: Autor rada, 2017.

Na slici 5.11, radi bolje preglednosti, prikaz dijagrama metodološke zastupljenosti i slijeda izrađen je tako da su bez zatamnjenja prikazani metodološki koraci u kojima dominira kvantitativna analiza, dok su koraci kvalitativne analize prikazani nešto tamnijom bojom, kako bi sukcesivni slijed primjene mješovite metodologije u ovome radu bio uočljiv.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nakon provedenog istraživanja prema postavljenom konceptu i modelu u ovome poglavlju se predstavljaju rezultati koji su temelj za diskusiju i odgovore na istraživačka pitanja i postavljene hipoteze (poglavlje 7.)

U prvom (6.1), a prema analitičkom slijedu prezentiranom u poglavlju pet i slici 5.10, predstavljeni su statički pokazatelji i karakteristike izabranih uzoraka istraživanja, odnosno struktura mreža promatranih turističkih destinacija, te pozicije i atributi međusobnih veza pojedinih aktera (čvorova) u destinacijskim mrežama

Rezultati empirijskog istraživanja izneseni u odjeljku 6.2 odnose se na participaciju pojedinih dimenzija moći u utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža. Slijedi odjeljak 6.3 u kojem su prikazani rezultati odnosa između percipirane moći (reputacije moći) i pozicijske moći (proizašle iz analize grafa društvenih mreža) aktera formalne i neformalne mreže u oba promatrana slučaja (destinacije). U odjeljku 6.4 izneseni su rezultati koji govore o mogućnosti i snazi predviđanja utjecajnosti aktera na osnovi njihove *reputacijske moći* i *pozicijske moći* na neformalnoj i formalnoj osnovi njihova povezivanja u oba promatrana slučaja.

Na osnovi dobivenih rezultata kvantitativne analize i njihova procesuiranja na višu razinu, prvo su u odjeljku 6.5 predstavljaju sociokulturni, ekonomski i institucionalni kontekst istraživanih destinacija kao uvod u sljedeći odjeljak u kojem se iznose rezultate kvalitativne analize.

U odjeljku 6.6 prezentirani su rezultati koji odražavaju specifične motive, faktore i okolnosti kreiranja utjecaja aktera neformalnih destinacijskih mreža. Isti rezultati dobiveni su putem dubinskih polustrukturiranih intervjua na selektiranim uzorcima aktera neformalnih destinacijskih mreža u obje destinacije

Zadnji odjeljak, 6.7, ovoga poglavlja čine sažeci rezultata istraživanja koji su poslužili za argumentiranu diskusiju i zaključke prikazane u nastavku ovoga rada (poglavlje sedam).

6.1 Promatrane destinacijske mreže – statički pokazatelji analize

U skladu s analitičkim slijedom, polazna točka u prezentaciji rezultata istraživanja je karakterizacija izabranog uzorka, u ovome slučaju dvije kvalitativno i kontekstualno različite turističke destinacije s različitim turističkim tokovima.

Potrebni podaci dobiveni su provedbom anketnog upitnika između 1. studenoga 2016. i 15. ožujka 2017. Upućivanje na inicijalne ispitanike i kontakte s njima obavljeno je konzultiranjem s direktorima turističkih ureda (turističkih zajednica) u promatranim destinacijama, koji su ujedno i bliski poznanici autora ovoga rada iz vremena kada je autor bio njihov kolega po dužnosti u jednoj (kontinentalnoj) od predmetnih destinacija. Struktura i sadržaj upitnika obrađeni su u poglavlju o metodologiji (vidi poglavlje pet, odjeljak 5.7), a kopija toga je u prilogu ovoga rada.

Prvi pokazatelji odnose se na strukturu destinacijskih mreža sa svim njihovim važnijim akterima (čvorovima), odnosno interesnim dionicima, te njihovu topološku poziciju temeljenu na atributima njihove povezanosti. Slijedom toga, došlo se do podataka prikazanih u tablicama 6.1 i 6.2 te slikama 6.1 i 6.2. Pitanje kompletnosti liste aktera i relevantnih podataka vezanih za njih riješeno je na dva načina: primjenom metode *snježne kugle* odnosno lančanim upućivanjem ispitanika na nominacije novih aktera do zasićenja liste (ponavljanja imena) (Goodman, 1961; Morgan, 2008).

Provedbom adekvatne metode prikupljanja podataka (referalnim lančanim upućivanjem u formi *snježne kugle*) kompletirana je lista od 20 aktera formalne i 19 aktera neformalne mreže u kontinentalnoj destinaciji te 14 aktera formalne i 16 aktera neformalne mreže u primorskoj destinaciji. Radi diskrecije i zaštite identiteta anketiranih, akteri su označeni brojevima čiji se slijed, iako ne u potpunosti, poklapa s okvirnom procjenom važnosti (veličina organizacije, službena pozicija ispitanika i sl.) ispitivača.

U istom postupku dobiveni su i podaci o frekvencijama međusobnih veza aktera po službenim i privatnim osnovama, na kojima se moglo pristupiti mjerenju relevantnih pokazatelja centralnosti njihove pozicije na grafu društvene mreže: svojstvenog vektora centralnosti, koeficijenta klasterizacije, bliskosti, međupozicioniranosti i stupnja centralnosti. Ti su podaci procesuirani, analizirani i vizualizirani pomoću programa Gephi 0.9.1. Dobiveni rezultati na osnovi kojih je kreirana kompozitna varijabla *pozicijska moć* (Freeman, 1978; Bonacich, 1989.) prezentirani su u tablicama 6.1 i 6.2 te vizualizirani u slikama 6.1 i 6.2.

Tablica 6.1 Topološke karakteristike destinacijskih mreža za kontinentalnu destinaciju

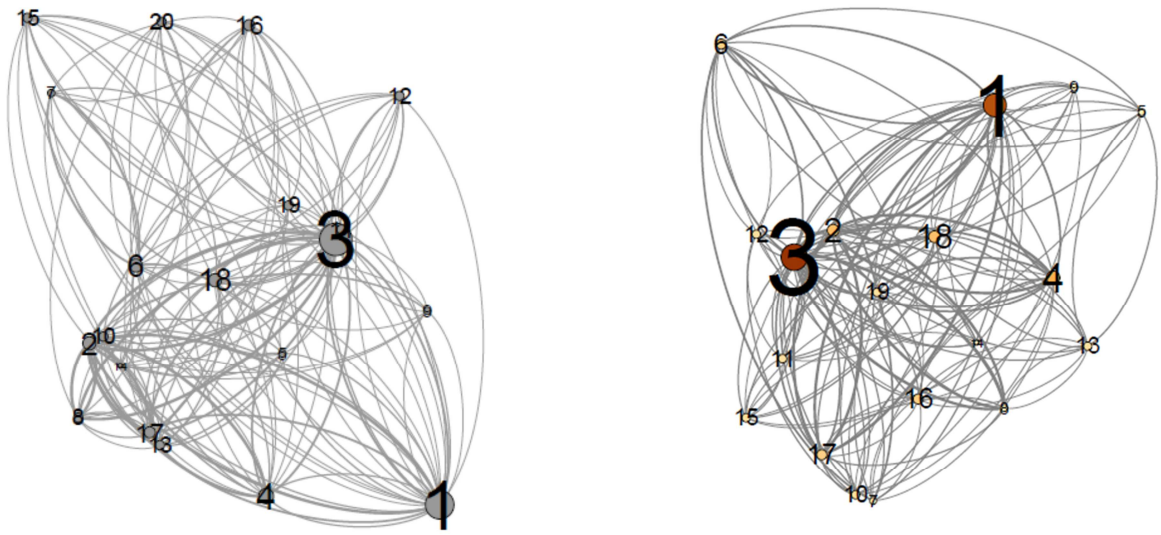
Topologija mreža	Broj aktera	Broj veza među akterima	Prosj. stupanj centralnosti	Prosj. udaljenost između dva aktera	Prosj. koeficijent klasterizacije	Svojstveni vektor centralnosti
Formalna mreža	20	148	14,800	1,611	0,549	1.195
Neformalna mreža	19	138	14,526	1,596	0,552	1.171

Analizom liste generiranih aktera mreža na formalnoj i neformalnoj razini u kontinentalnoj destinacije te konzultacija s „insajderima“ došlo se do zanimljivog zaključka. Naime, u nešto više od 50 % slučajeva preklapaju se akteri na formalnoj i neformalnoj razini povezivanja, jedino se razlikuje svojstvo i oblik njihove povezanosti (formalno i službeno kao predstavnici neke organizacije ili kao pojedinci na privatnoj osnovi).

Slika 6.1 Grafovi destinacijskih mreža u kontinentalnoj destinaciji

a) formalna mreža

b) neformalna mreža



Izvor: Autor pomoću programa Gephy

Prikazani grafovi mreža kontinentalne destinacije vizualizirani su tako da brojevi predstavljaju same aktere (čvorove u mreži) čiji font (veličina) proporcionalno odražava stupanj centralnosti (povezanost sa susjednim akterima), a broj linija odražava frekvenciju njihove povezanosti. Također je uočljiva veća koncentracija veza kao i centralnost u sklopu neformalne mreže.

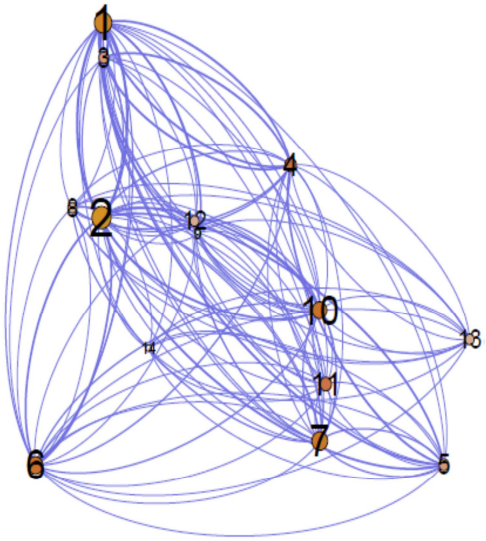
Tablica 6.2 Topološke karakteristike destinacijskih mreža u primorskoj destinaciji

Topologija mreža	Broj aktera	Broj veza među akterima	Prosj. stupanj centralnosti	Prosj. udaljenost između dva aktera	Prosj. koeficijent klasterizacije	Svojstveni vektor centralnosti
Formalna mreža	14	120	17,143	1,341	0,740	7,164
Neformalna mreža	16	186	23,250	1,225	0,833	3,825

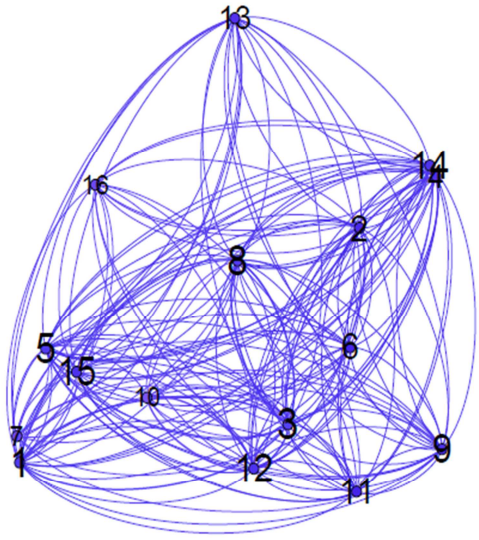
Slično kao i kod kontinentalne destinacije i identičnom analizom generirane liste aktera u primorskoj destinaciji, utvrđeno je da postoje preklapanja (ponavljanja) aktera na formalnoj i neformalnoj razini povezivanja, s tim što je postotak tih slučajeva bitno manji – oko 30 %.

Slika 6.2 Grafovi destinacijskih mreža u primorskoj destinaciji

a) formalna mreža



b) neformalna mreža



Izvor: Autor pomoću programa Gephy

Iz prikazanog grafa mreža u primorskoj destinaciji moguće je uočiti manju koncentraciju istaknutih aktera (čvorova) odnosno veću disperziju stupnja centralnosti, gledajući svakog pojedinačno u odnosu na kontinentalnu destinaciju. Međutim, gustoća linija (frekvencija međusobnih veza) bitno je prisutnija u okviru neformalne mreže, slično kao i u kontinentalnoj destinaciji.

Iz prikazanih podataka (tablice 6.1 i 6.2) kao i grafova (slike 6.1 i 6.2) vidljivo je da su, u oba promatrana slučaja (destinacije), prosječna udaljenost između aktera i prosječan koeficijent klasterizacije odnosno sklonost grupiranju pojedinih aktera (Watts i Strogatz, 1998) na strani neformalnih mreža. Prosječna

udaljenost među akterima može se tumačiti kao sposobnost pojedinog aktera da kontrolira i izvršava protok informacija i ostalih transakcija dobara među ostalim akterima u mreži, s tim da niži pokazatelj dane mjere označava povoljniju poziciju u tom smislu (Newman, 2003). Također, moguće je uočiti da su pojedini čvorovi (akteri) pozicionirani više centralno od ostalih što je vizualizirano proporcionalnom veličinom brojeva koji ih označavaju.

Koeficijent klasterizacije (grupiranja aktera) u oba tipa mreže bitno je veći u primorskoj destinaciji, što je vidljivo i po broju međusobnih veza među akterima. Može se uočiti i da su razlike u stupnju centralnosti pojedinih aktera u mrežama bitno izraženije u kontinentalnoj destinaciji (razlika u veličini brojeva), što može upućivati na vrlo ograničen broj aktera involviranih u procese destinacijskog upravljanja. Podrobniji uvid u topološku strukturu istraživanih destinacijskih mreža moguće je vidjeti iz originalnog Gephi outputa koji se nalazi u prilogu D ovoga rada.

6.2 Odnos između utjecaja i percipiranih dimenzija moći aktera neformalne destinacijske mreže

U poglavlju četiri ovoga rada obrazložena je veza između koncepta utjecajnosti i koncepta moći unutar društvenih relacija pri čemu je moć istaknuta kao potencijal utjecajnosti određenoga društvenog aktera. Slijedom toga i inicijalnog istraživanja (Beritelli, 2011) provedenog na uzorku alpskih destinacija u Švicarskoj koje je rezultiralo tvrdnjom iznesenoj u hipotezi – H1:

> H1 – *„Moć temeljena na znanju" i „moć temeljena na specifičnoj poziciji u procesu" kao dimenzije moći dominantnije participiraju utjecajnost aktera neformalnih mreža u turističkoj destinaciji u odnosu na druge dvije dimenzije – „hijerarhijska moć" i „moć temeljena na imovini*".

Međutim, prema preporuci Beritellija, za generalizaciju zaključaka istoga istraživanja predstavljenih u hipotezi – H1, prijeko je potrebno bilo ispitati odnose među percipiranim dimenzijama moći u drukčijem kvalitativnom kontekstu (drugim tipovima i geografskom okviru destinacija). Da bi se dobio odgovor na postavljeno istraživačko pitanje – *IP1 Koje dimenzije moći dominantno afektiraju snagu utjecaja aktera neformalne mreže u destinaciji?* – provedena je hijerarhijska višestruka regresija kako bi se istražila sposobnost dimenzija moći kao prediktora (moć stručnosti, moć u procesu, moć hijerarhije i moć imovine) u predviđanju razine utjecajnosti aktera neformalne destinacijske mreže u slučaju oba promatrana uzorka. Provedene su preliminarne analize kako bi se osigurale pretpostavke normalnosti, linearnosti i homosedastičnosti kao i odsutnost previsoke kolinearnosti prediktorskih varijabli, što bi moglo dovesti do neobjektivnosti krajnjih rezultata regresijske analize.

U sljedećem koraku ispitivane su korelacije između spomenutih varijabli prediktora i varijable kriterija (utjecajnosti) kao i međusobno unutar prediktorskih varijabli, čime se može dobiti uvid u relativnu važnost pojedinih prediktora u kriterijskoj varijabli te uočiti eventualna opasnost od moguće previsoke kolinearnosti unutar varijabli prediktora (Tabachnick i Fidell, 2007). U tablici 6.3 prikazani su rezultati deskriptivne statistike i korelacijska matrica promatranih varijabli uključenih u model.

Tablica 6.3 Deskriptivna statistika i korelacija varijabli uključenih u model višestruke linearne regresije

	Varijable	*N*	*M*	*SD*	U (KV)	MS	MP	MH	MI
Kontinentalna destinacija (KD)	Utjecajnost (U)	19	3.142	.4658	-				
	Moć stručnosti (MS)	19	3.346	.9059	.470*	-			
	Moć u procesu (MP)	19	3.274	.5133	.736***	.445*			
	Moć u hijerarhiji (MH)	19	2.914	.8424	.777***	.824***	.676***		
	Moć u imovini (MI)	19	3.202	.4125	.453*	.676***	.439*	.568**	
Primorska destinacija (PD)	Utjecajnost (U)	16	3.182	.6650	-				
	Moć stručnosti (MS)	16	3.356	.4546	.821***	-			
	Moć u procesu (MP)	**16**	**3.319**	**.5480**	***.908***	**.871***	-		
	Moć u hijerarhiji (MH)	16	3.018	.5345	.832***	.726***	.892***	-	
	Moć u imovini (MI)	16	2.998	.4760	.638**	.556**	.677*	.746*	

Napomena: Statistička značajnost: **p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001*

Prema pokazateljima iz tablice 6.3, sve korelacije su umjerene do visoke, u rasponu između r = .453, p <. 05 i r = .777, p < 0,001 u slučaju kontinentalne destinacije, te između r = .638, p <. 01 i r = .832, p < 0,001, u slučaju primorske destinacije To je upućivalo na mogući problem multikolinearnosti, što je naknadnim testiranjem rezultiralo eliminacijom prediktora *moć u procesu* jer je dana varijabla u statistici kolinearnosti imala vrijednosti; tolerancija <.10 i VIF[26] > 10.0 čime je eliminirana iz modela. U promatranim destinacijama uočljiva je različitost u dominantnoj koreliranosti prediktorskih varijabli u odnosu na kriterijsku. U slučaju kontinentalne destinacije dominantni prediktori su *moć hijerarhije* (r = .777, p < 0,001) i *moć u procesu* (r = .736, p < 0,001), dok su u slučaju primorske destinacije dominantni prediktori *moć hijerarhije* (r = .832, p < 0,001) i *moć stručnosti* (r = .821, p < 0,001).

U svakom slučaju, sve prediktorske varijable su statistički povezane s utjecajem aktera neformalnih mreža s tim da je ta veza izraženija u primorskoj destinaciji, a što je konačno upućivalo na to da su podaci prikladno povezani s kriterijskom varijablom za ispitivanje kroz višestruku linearnu regresiju.

[26] VIF – *Variance Inflation factor* (faktor inflacije varijance).

U provedbi linearne regresije korištenjem SPSS softvera primijenjena je hijerarhijska metoda kao najprikladnija za ispitivanje zasebne važnosti pojedinih prediktorskih varijabli u odnosu na kriterijsku varijablu (Field, 2009). Smisao te metode je u izoliranom uvođenju pojedinih prediktora u model, dok se ostali drže pod kontrolom (konstantom). Redoslijed uvođenja varijabli u model upravljan je prijašnjim teorijskim postavkama (Beritelli, 2011). Dakle, to znači da se u nekoliko koraka (ovisno o broju prediktora), odnosno modela stjecao uvid u doprinos svakoga pojedinačnog prediktora (dodani R^2) odnosno njegova participacija u objašnjenosti kriterijske varijable, u ovome slučaju – utjecaju aktera neformalne mreže. Rezultati hijerarhijske regresijske analize prikazani su u tablici 6.4.

Tablica 6.4 Regresijski model utjecajnosti aktera neformalne destinacijske mreže

	Varijable	*R*	*R²*	*Korig. R²*	*R² dodani*	*B zasebni*	*SE*	*β*	*sr²*	*t*
Kontinentalna destinacija (KD)		.867	.751	.680						
	Moć stručnosti (MS)				.220	-.276	.146	-.537*	.064	-1.892
	Moć u procesu (MP)				.347	.230	.180	.253	.029	1.279
	Moć u hijerarhiji (MH)				.173	.534	.166	.966**	.183	3.208
	Moć u imovini (MI)				.010	.165	.216	.146	.010	.763
Primorska destinacija (PD)		.890	.792	.740						
	Moć stručnosti (MS)				.674	1.000	.422	.458**	.099	2.392
	Moć u procesu (MP)				**-**	-	-	-	-	-
	Moć u hijerarhiji (MH)				.118	.900	.448	.481*	.070	2.010
	Moć u imovini (MI)				.000	.051	.416	.024	.000	.122

Napomena: Statistička značajnost: **p < 0,08; **p < 0,05; ***p < 0,01*

Konačni modeli u oba promatrana slučaja (destinacije) bili su statistički značajni: u kontinentalnoj destinaciji, F (4, 14) = 10,56; p < .001, sa 68 % ukupno objašnjene varijance u utjecajnosti aktera neformalne mreže i primorskoj destinaciji, F (3, 12) = 15,21; p < .001, sa 74 % ukupno objašnjene varijance u utjecajnosti aktera neformalne mreže.

Što se tiče pojedinačnog doprinosa utjecajnosti aktera neformalne mreže u kontinentalnoj destinaciji statistički najznačajniji doprinos imaju prediktori: *moć u procesu*, F (1, 16) = 12,83; p < .005, s 35 % objašnjene varijance, *moć stručnosti*, F (1, 17) = 4,81; p < .05, s 22 % objašnjene varijance i *moć hijerarhije*, F (1, 16) = 12,83; p < .05, sa 17 % objašnjene varijance, dok prediktor *moć imovine* nije statistički značajan.

U primorskoj destinaciji statistički najznačajniji doprinos imaju prediktori: *moć stručnosti,* F (1, 14) = 28,93; p < .001, sa 67 % objašnjene varijance i *moć hijerarhije,* F(1, 13) = 7,33; p < .05, s 12 % objašnjene varijance, dok prediktori *moć u procesu* i *moć imovine* nisu statistički značajni u objašnjenosti spomenute kriterijske varijable.

Analiza također pokazuje da utjecajnost aktera neformalne mreže statistički značajno predviđaju; u kontinentalnoj destinaciji – *moć hijerarhije* (*β = .96, t (19) = 3.21, p < .05*) i *moć stručnosti* (*β = -.54, t (16) = -1.89, p < .10)*, te u primorskoj destinaciji – *moć hijerarhije* (*β = .48, t (19) = 2.02, p < .10)* i *moć stručnosti* (*β = .46, t (16) = 2.39, p < .05).* I u ovome dijelu analize prediktori *moć u procesu* i *moć imovine* nemaju statistički značajna predviđanja utjecajnosti aktera neformalne destinacijske mreže. U tablici 6.5 i na slici 6.3 prikazani su marginalni (jedinstveni) doprinosi pojedinih prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije.

Tablica 6.5 Marginalni doprinosi prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije

a) kontinentalna destinacija

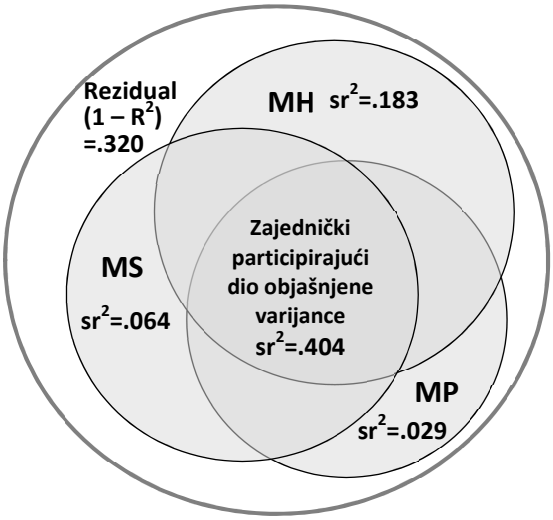
Prediktori	Zajednički dio	Moć stručnosti (MS)	Moć u procesu (MP)	Moć hijerarhije (MH)	Ukupno
sr^2	.404	.064	.029	.183	.680
Postotak od ukupnog	59,41 %	9,41 %	4,26 %	26,92 %	100 %

b) primorska destinacija

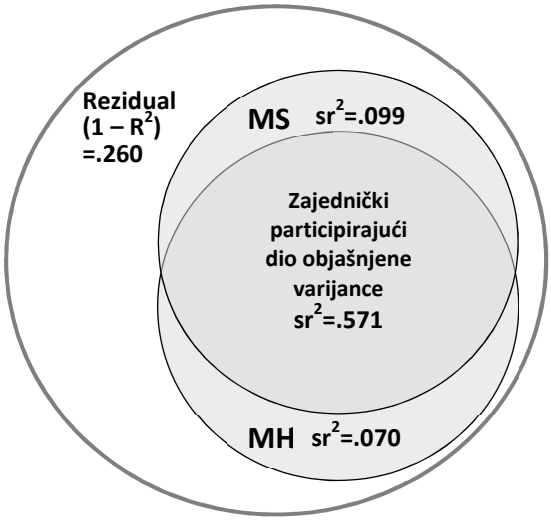
Prediktori	Zajednički dio	Moć stručnosti (MS)	Moć hijerarhije (MH)	Ukupno
sr^2	.571	.099	.070	.740
Postotak od ukupnog	77,17 %	13,37 %	9,46 %	100 %

Slika 6.3 Vennovi dijagrami marginalnih doprinosa prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije

a) kontinentalna destinacija



b) primorska destinacija



Izvor: Autor uz adaptaciju prema Campbell i Beaumont (2010)

Iz predstavljenih rezultata nije moguće u potpunosti potvrditi hipotezu – H1, te ju treba korigirati kako bi glasila:

„Moć temeljena na znanju" i „moć temeljena na hijerarhiji" kao dimenzije moći dominantnije participiraju utjecajnost aktera neformalnih mreža u turističkoj destinaciji u odnosu na druge dvije dimenzije – „moć u procesu" i „ moć temeljena na imovini".

6.3 Odnos između percipirane moći aktera i njihove pozicije u okviru destinacijskih mreža

U poglavlju četiri i pet ovoga rada iznesena su teorijska razmatranja povezanosti moći aktera destinacijskih mreža i njihove pozicije (centralnosti) na grafu društvenih mreža (Bonacich, 1987; Borgatti, 2005; Benzi i Klymko, 2013) te povezanosti njihove *percipirane moći* i *utjecajnosti* (Cooper, Scott i Baggio, 2009; Beritelli, 2011). Slijedom toga postavlja se pitanje: Je li moguće ispitivanjem snage odnosa među spomenutim konstruktima doći do polazišta za predikciju utjecajnosti aktera neformalnih i formalnih mreža i u konačnici za njihovu međusobnu usporedbu?

U tu svrhu izdvojena su dva temeljna konstrukta (kompozitne varijable): *percipirana moć* (*reputacijska moć*) i pozicija (*pozicijska moć*) aktera neformalnih i formalnih destinacijski mreža, čiji odnos je trebalo istražiti na temelju postavljenoga istraživačkog pitanja – IP2 *Postoji li korelacija između percipirane moći aktera i njihove pozicije u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže?*

Na osnovi toga istraživačkog pitanja postavljene su hipoteze:

H2a – Percipirana moć aktera neformalne mreže korelirana je s njihovom pozicioniranosti u okviru iste mreže u upravljanju turističkom destinacijom.

H2b – Percipirana moć aktera formalne mreže korelirana je s njihovom pozicioniranosti u okviru iste mreže u upravljanju turističkom destinacijom.

Za ocjenu odnosa između *reputacijske moći* i *pozicijske moći* aktera destinacijskih izračunat je koeficijent korelacije za oba tipa mreže (neformalne i formalne) i oba promatrana uzorka čiji rezultat je prikazan u tablici 6.6.

Prije primjene odgovarajućeg modela korelacijske analize važno je bilo utvrditi adekvatan tip analize, te je u SPSS-u napravljen testni prikaz grafa rasipanja (engl. *scatter plot*) koji je pokazao linearni oblik rasipanja podataka na grafu, što je išlo prilog korištenju Pearsonova (produkt-moment) koeficijenta korelacije.

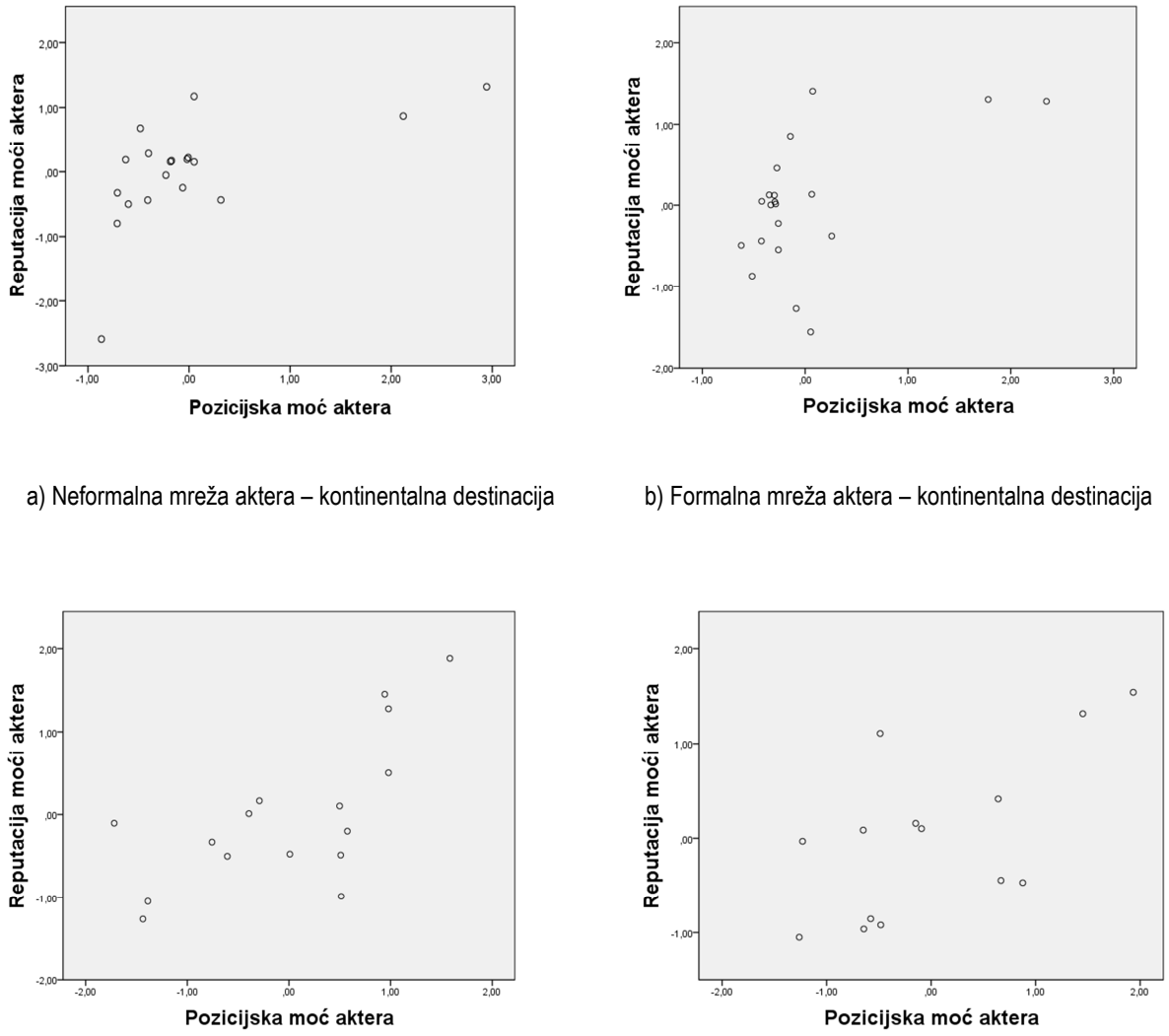
Tablica 6.6 Sažeti rezultati izračuna odnosa između reputacijske moći i pozicijske moći aktera neformalnih i formalnih mreža u promatranim destinacijama

		Varijabla/ konstrukt	*Broj slučaja*	*Broj čestica*	*Cronbach alfa*	*SD*	*Korelacija (r)*
Kontinentalna destinacija (KD)	Neformalna mreža	Reputacijska moć (RM)	19	4	.86	3.367	.593**
		Pozicijska moć (PM)	19	4	.97	3.825	
	Formalna mreža	Reputacijska moć (RM)	20	4	.81	3.186	.547*
		Pozicijska moć (PM)	20	4	.88	2.973	
Primorska destinacija (PD)	Neformalna mreža	Reputacijska moć (RM)	16	4	.92	3.597	.695**
		Pozicijska moć (PM)	*16*	4	.99	3.940	
	Formalna mreža	Reputacijska moć (RM)	14	4	.88	3.433	.623*
		Pozicijska moć (PM)	14	4	.98	3.883	

Napomena: Statistička značajnost: **p <. 05; **p <. 01*

U svim slučajevima uočene su pozitivne korelacije između dvije varijable (*reputacijska moć* i *pozicijska moć*): u kontinentalnoj destinaciji r = .593, n = 19, p = .007, za neformalnu mrežu, i r = .547, n = 20, p = .013, za formalnu mrežu, te u primorskoj destinaciji r = .695, n = 16, p = .003, za neformalnu mrežu i r = .623, n = 14, p = .017, za formalnu mrežu. Također je vidljivo da je korelacija (odnos) između promatranih varijabli izraženija u okviru neformalnih mreža u odnosu na formalne mreže u oba promatrana uzorka (destinacije). Uspoređujući rezultate istoga izračuna među promatranim destinacijama, vidljivo je da je odnos (korelacija) snažniji u primorskoj u odnosu na kontinentalnu destinaciju. Prikaz tih rezultata je na grafovima raspršenja (slika 6.4).

Slika 6.4 Graf rasipanja u korelacijama između reputacijske moći i pozicijske moći aktera neformalnih i formalnih mreža u promatranim destinacijama



a) Neformalna mreža aktera – kontinentalna destinacija

b) Formalna mreža aktera – kontinentalna destinacija

c) Neformalna mreža aktera – primorska destinacija

d) Formalna mreža aktera – primorska destinacija

Izvor: Autor rada, 2017.

Iz priloženih rezultata i odgovora na postavljeno istraživačko pitanje – IP2, mogu se potvrditi hipoteze H2a i H2b, s obzirom na to da je evidentna povezanost percipirane moći aktera i centralnosti njihove pozicije na grafu neformalne i formalne destinacijske mreže. Time se također potvrđuje da postoji povezanost između moći aktera koja se derivira iz njihove međusobne percepcije i centralnosti pozicije kao posljedice postojanja i frekvencije njihovih kontakata u okviru destinacijski mreža.

6.4 Predvidljivost utjecajnosti aktera destinacijske mreže

Razmatranje odnosa između društvene moći i utjecajnosti često je u literaturi (Cassinelli, 1966; Cartwright, 1969; Charles, 1993; Raven i sur., 1998; Cooper i sur., 2009; Guerrero i sur., 2011). Ta su istraživanja potvrdila odnos između moći i utjecajnosti na individualnoj razini (Cassinelli, 1966; Cartwright, 1969; Charles, 1993) i općenitoj društvenoj razini (Raven i sur., 1998; Guerrero i Andersen, 2011.). Cooper i sur. (2009) istraživali su odnos između pozicioniranosti aktera i njihove važnosti u destinacijskoj mreži te su došli do zaključka da ne postoji izrazita povezanost između tih dviju kategorija. Međutim, u literaturi do sada nije istraživan odnos između utjecajnosti aktera destinacijskih mreža i njihove moći.

Odgovorom na istraživačko pitanje i hipoteze iz prethodnog odjeljka ovoga rada, iz kojih je evidentna povezanost percipirane moći aktera i centralnosti njihove pozicije u destinacijskim mrežama, nametnulo se dodatno pitanje predvidljivosti utjecajnosti aktera i njihove moći derivirane po tim osnovama. Konkretno, postavljeno je istraživačko pitanje – *IP3 Postoji li korelacija između percipirane moći i pozicije na jednoj strani s utjecajnosti aktera u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže?*

Odgovor na postavljeno pitanje dobiven je testiranjem postavljenih hipoteza:

> *H3a – Percipirana moć i pozicioniranost aktera korelirana je s utjecajem aktera u okviru neformalne destinacijske mreže.*
>
> *H3b – Percipirana moć i pozicioniranost aktera korelirana je s utjecajem aktera u okviru formalne destinacijske mreže.*

Za ocjenu povezanosti između utjecajnosti aktera destinacijskih mreža s njihovom *percipiranom moći* i *pozicijskom moći* provedena je korelacijska i hijerarhijska regresijska analiza kako bi se istražila sposobnost percipirane moći i pozicijske moći kao prediktora u predviđanju razine utjecajnosti aktera neformalne i formalne destinacijske mreže u slučaju oba promatrana uzorka.

Provedene su preliminarne analize kako bi se osigurale pretpostavke normalnosti, linearnosti i homosedastičnosti kao i odsutnost previsoke kolinearnosti prediktorskih varijabli, što bi moglo dovesti do neobjektivnosti krajnjih rezultata regresijske analize. U sljedećem koraku ispitivane su korelacije između spomenutih varijabli prediktora i varijable kriterija (utjecajnosti) kao i međusobno unutar prediktorskih varijabli, čime se može dobiti uvid u relativnu važnost pojedinih prediktora u kriterijskoj varijabli te uočiti eventualna opasnost od moguće previsoke kolinearnosti unutar varijabli prediktora (Tabachnick i Fidell, 2007). U tablicama 6.7a i 6.7b prikazani su rezultati deskriptivne statistike i korelacijska matrica promatranih varijabli uključenih u model.

Tablica 6.7a Deskriptivna statistika i korelacija varijabli uključenih u model višestruke linearne regresije u slučaju aktera neformalne destinacijske mreže

	Varijable	*N*	*M*	*SD*	U (KV)	RM	PM
Kontinentalna destinacija (KD)	Utjecajnost aktera (U)	19	.000	1.000	-		
	Reputacijska moć (RM)	19	.000	.842	.724***	-	
	Pozicijska moć (PM)	19	.000	.956	.753***	.593**	-
Primorska destinacija (PD)	Utjecajnost aktera (U)	16	.000	1.000	-		
	Reputacijska moć (RM)	16	.000	.899	.889***	-	
	Pozicijska moć (PM)	16	.000	.985	.554*	.695***	-

Napomena: Statistička značajnost: **p <. 05; **p < .01; ***p < .001*

Prema pokazateljima iz tablice 6.10a, sve korelacije su umjerene do visoke, u rasponu između r = .724, p <. 001 i r = .753, p < .001, u slučaju kontinentalne destinacije, te između r = .554, p <. 05 i r = .889, p < .001, u slučaju primorske destinacije. U promatranim destinacijama u domeni neformalnih mreža uočljiv je viši koeficijent korelacije između *reputacijske moći* i *utjecajnosti aktera* (r = .889, p < .001), u slučaju primorske destinacije za razliku od kontinentalne destinacije gdje je izraženiji koeficijent korelacije između *pozicijske moći* i *utjecajnosti* aktera (r = .753, p < .001).

Tablica 6.7b Deskriptivna statistika i korelacija varijabli uključenih u model višestruke linearne regresije formalne destinacijske mreže

	Varijable	*N*	*M*	*SD*	U (KV)	RM	PM
Kontinentalna destinacija (KD)	Utjecajnost aktera (U)	20	.000	.999	-		
	Reputacijska moć (RM)	20	.000	.797	.669***	-	
	Pozicijska moć (PM)	20	.000	.743	.681***	.547**	-
Primorska destinacija (PD)	Utjecajnost aktera (U)	14	.000	1.000	-		
	Reputacijska moć (RM)	14	.000	.858	.768***	-	
	Pozicijska moć (PM)	14	.000	.971	.546*	.623***	-

Napomena: Statistička značajnost: *$p < .05$; **$p < .01$; ***$p < .001$

Prema pokazateljima iz tablice 6.10b, sve korelacije su umjerene do visoke, u rasponu između r = .681, p < .001 i r = .669, p < .001 u slučaju kontinentalne destinacije, te između r = .546, p <. 05 i r = .768, p < .001, u slučaju primorske destinacije. Testiranjem eventualne kolinearnosti prediktora dobivene su prihvatljive vrijednosti: tolerancija >.10 i VIF < 10.0. U promatranim destinacijama u domeni formalnih mreža uočljiv je viši koeficijent korelacije između *reputacijske moći* i *utjecajnosti* aktera (r = .669, p < .001, u slučaju KD) i (r = .768, p < .001, u slučaju PD) u odnosu na koeficijent korelacije između *pozicijske moći* i *utjecajnosti* aktera (r = .681, p < .001, u slučaju KD) i (r = .546, p < .05, u slučaju PD).

U svakom slučaju, obje prediktorske varijable su statistički značajno povezane s utjecajem aktera neformalnih mreža s tim da je ta veza izraženija u slučaju neformalnih mreža u odnosu na formalne. Radi dosljednijeg tumačenja i utvrđivanja vjerodostojnosti spomenutih relacija provedena je višestruka linearna regresija.

U provedbi linearne regresije korištenjem SPSS softvera primijenjena je hijerarhijska metoda kao najprikladnija za ispitivanje zasebne važnosti pojedinih prediktorskih varijabli u odnosu na kriterijsku varijablu (Field, 2009). Na taj način se u dva koraka (prema broju prediktora), stjecao uvid u doprinos svakoga pojedinačnog prediktora (dodani R^2), odnosno njegova participacija u objašnjenosti kriterijske varijable, u ovome slučaju – utjecajnosti aktera destinacijske mreže.

Sumirani rezultati hijerarhijske regresijske analize prikazani su u tablicama 6.8a i 6.8b.

Tablica 6.8a Regresijski model utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža

	Varijable	*R*	R^2	*Korig.* R^2	R^2 *dodani*	*B zasebni*	*SE*	*β*	sr^2	*t*
Kontinentalna destinacija (KD)		.828	.685	.646						
	Reputacijska moć (RM)				.523	.508	.207	.427*	.118	2.455
	Pozicijska moć (PM)				.162	.522	.182	.500*	.162	2.869
Primorska destinacija (PD)		.894	.799	.768						
	Reputacijska moć (RM)				.791	1.000	.136	.889***	.626	7.279
	Pozicijska moć (PM)				-	-	-	-	-	-

Napomena: Statistička značajnost:**p <. 05; ** p < .01; ***p < .001*

Konačni modeli regresijske analize u domeni neformalnih mreža u oba promatrana slučaja (destinacije) bili su statistički značajni: u kontinentalnoj destinaciji, F (2, 16) = 17.43; p < .001, sa 65 % ukupno objašnjene varijance u utjecajnosti aktera neformalne mreže i primorskoj destinaciji, F (2, 13) = 52.98; p < .001, sa 79 % ukupno objašnjene varijance u utjecajnosti aktera neformalne mreže. Rezultati iste regresijske analize pokazali su da *pozicijska moć* aktera neformalne mreže u primorskoj destinaciji nema statistički značaj predikcije njihove *utjecajnosti*.

Što se tiče pojedinačnog doprinosa utjecajnosti aktera neformalne mreže u kontinentalnoj destinaciji statistički značajniji doprinos ima prediktor *reputacijska moć*, F (1, 17) = 18.67; p < .001, s 52 % objašnjene varijance, dok *pozicijska moć,* F (2, 16) = 17.43; p < .05, sa 16 % objašnjene varijance. U primorskoj destinaciji, u domeni doprinosa utjecajnosti aktera neformalne mreže statistički značajan doprinos ima prediktor *reputacijska moć*, F (1, 14) = 52.98; p < .001, sa 79 % objašnjene varijance, dok *pozicijska moć* nema statistički značajan doprinos.

Tablica 6.8b Regresijski model utjecajnosti aktera formalnih destinacijskih mreža

	Varijable	*R*	R^2	*Korig.* R^2	R^2 *dodani*	*B zasebni*	*SE*	*β*	sr^2	*t*
Kontinentalna destinacija (KD)		.767	.589	.540						
	Reputacija moći (RM)				.447	.531	.233	.423*	.125	2.275
	Pozicijska moć (PM)				.142	.605	.250	.450*	.142	2.421
Primorska destinacija (PD)		.773	.598	.525						
	Reputacija moći (RM)				.591	.895	.215	.768***	.349	4.160
	Pozicijska moć (PM)				-	-	-	-	-	-

Napomena: Statistička značajnost: **p <. 05; **p < .01; ***p < .001*

Konačni modeli regresijske analize u domeni formalnih mreža u oba promatrana slučaja (destinacije) bili su statistički značajni: u kontinentalnoj destinaciji, F (2, 17) = 12.17; p < .001, s 54 % ukupno objašnjene varijance u utjecajnosti aktera formalne mreže i primorskoj destinaciji, F (1, 12) = 17.31; p < .001, s 59 % ukupno objašnjene varijance u utjecajnosti aktera formalne mreže. Rezultati iste regresijske analize pokazali su da *pozicijska moć* aktera formalne mreže u primorskoj destinaciji nema statistički značaj predikcije njihove utjecajnosti.

Što se tiče pojedinačnog doprinosa utjecajnosti aktera formalne mreže u kontinentalnoj destinaciji statistički značajniji doprinos ima prediktor *reputacijska moć*, F (1, 18) = 14.55; p < .001, s 45 % objašnjene varijance, dok *pozicijska moć*, F (2, 17) = 12.17; p < .05, s 14 % objašnjene varijance. U primorskoj destinaciji u domeni doprinosa utjecajnosti aktera formalne mreže statistički značajan doprinos ima prediktor *reputacijska moć,* F (1, 12) = 17.31; p < .001, s 59 % objašnjene varijance, dok *pozicijska moć* nema statistički značajan doprinos.

Analiza također pokazuje da utjecajnost aktera neformalnih mreža statistički značajno predviđaju: u kontinentalnoj destinaciji – *reputacijska moć* (*β = .42, t(19) = 2.46, p < .05*) i *pozicijska moć* (*β = .50, t (19) = 2.87, p < .01)*, te u primorskoj destinaciji – *reputacijska moć* (*β = .63, t(16) = 7.28, p < .001)*, dok *pozicijska moć* aktera neformalne mreže u primorskoj destinaciji nema statistički značaj predikcije njihove utjecajnosti. U domeni formalnih mreža utjecajnost aktera statistički značajno predviđaju: u kontinentalnoj destinaciji – *reputacijska moć* (*β = .42, t (19) = 2.27, p < .05*) i *pozicijska moć* (*β = .45, t (19) = 2.42, p < .05)*, te u primorskoj destinaciji – *reputacija moć* (*β = .77, t (16) = 2.86, p < .05)*, dok *pozicijska moć* aktera formalne mreže u primorskoj destinaciji nema statistički značaj predikcije njihove utjecajnosti.

U tablicama 6.9a i 6.9b te slikama 6.5 i 6.6 prikazani su marginalni (jedinstveni) doprinosi pojedinih prediktora u utjecajnosti aktera destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije.

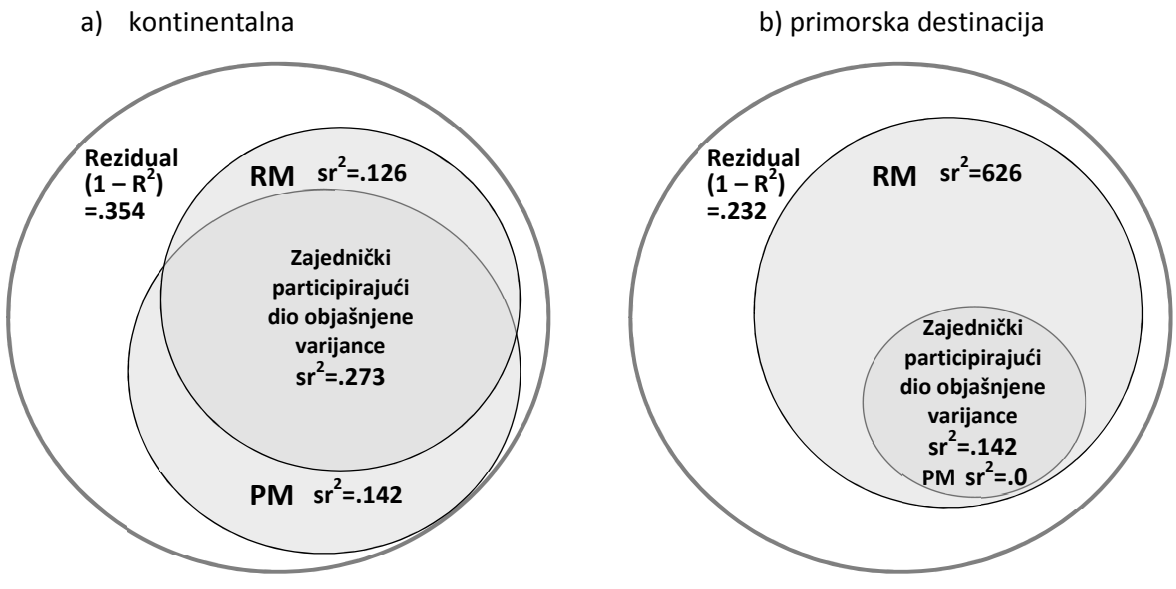
Tablica 6.9a Marginalni doprinosi prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije

	Prediktori	Zajednički dio	Reputacija moći (RM)	Pozicijska moć (PM)	Ukupno
KD	sr^2	.366	.118	.162	.646
	Postotak od ukupnog	56,66 %	18,27 %	25,07 %	100 %
PD	sr^2	.142	.626	-	.768
	Postotak od ukupnog	18,49 %	81,51 %	-	100 %

Tablica 6.9b 1. Marginalni doprinosi prediktora u utjecajnosti aktera formalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije

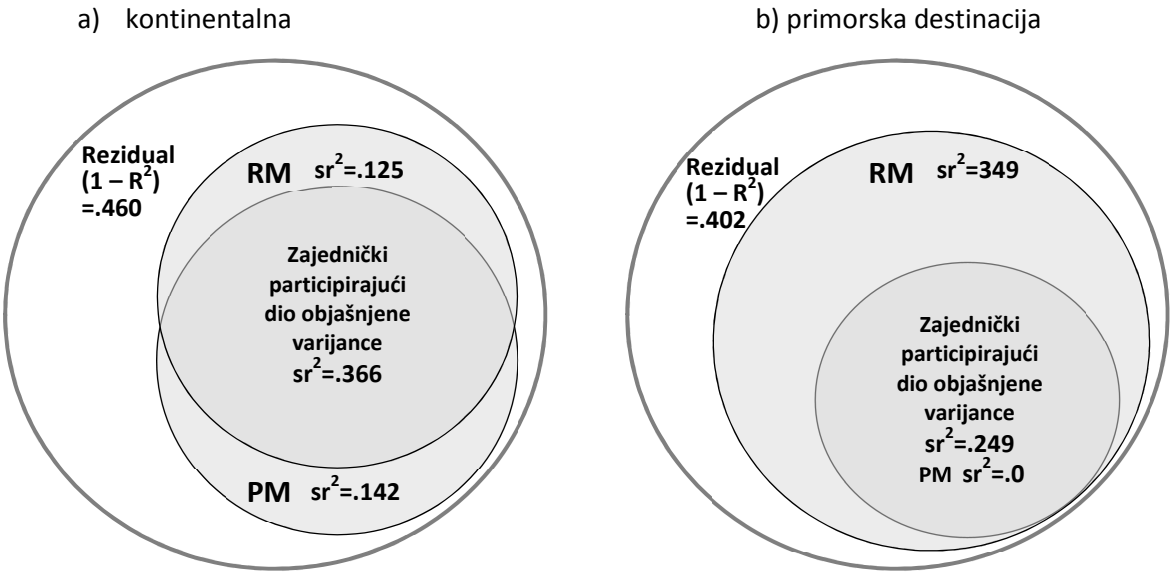
	Prediktori	Zajednički dio	Reputacija moći (RM)	Pozicijska moć (PM)	Ukupno
KD	sr^2	.273	.125	.142	.540
	Postotak od ukupnog	50,56 %	23,14 %	26,30 %	100 %
PD	sr^2	.249	.349	-	.598
	Postotak od ukupnog	41,63 %	58,37 %	-	100 %

Slika 6.5 Vennovi dijagrami marginalnih doprinosa prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije



Izvor: Autor rada uz adaptaciju prema Campbell i Beaumont, 2010.

Slika 6.6 Vennovi dijagrami marginalnih doprinosa prediktora u utjecajnosti aktera formalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije



Izvor: Autor uz adaptaciju prema Campbell i Beaumont, 2010.

Iz prezentiranih rezultata moguće je potvrditi hipoteze H3a i H3b, s napomenom da je korelacija između *reputacijske moći* i *pozicijske moći* aktera na jednoj strani i njihove utjecajnosti na drugoj, izraženija u domeni neformalnih mreža u odnosu na formalne u oba promatrana slučaja. Nakon provedene hijerarhijske regresijske analize moguće je također ustvrditi da *reputacijska moć* i *pozicijska moć* aktera značajnije predviđaju njihovu utjecajnost u domeni neformalnih mreža u odnosu na formalne u slučaju kontinentalne destinacije, dok u primorskoj destinaciji *pozicijska moć* aktera nema statistički značajno predviđanje njihove utjecajnosti niti u jednom tipu destinacijske mreže.

U skladu s tim, a polazeći od prije istaknute pretpostavke prema kojoj je moguće predvidjeti razinu utjecajnosti aktera destinacijskih mreža kroz njihovu povezanost s *reputacijskom moći* i *pozicijskom moći* kao i razinu međusobne povezanosti između ovih dvaju zadnjih prediktora, moguće je potvrditi hipotezu H4. Konkretno, utjecajnost aktera neformalnih mreža veća je od utjecajnosti aktera formalnih mreža u upravljanju turističkom destinacijom.

6.5 Sociokulturni, ekonomski i institucionalni kontekst istraživanih destinacija

Različiti uzorci istraživanja (destinacije) uzeti su s namjerom da se promatrani fenomen, utjecajnost aktera neformalnih destinacijskih mreža stavi u dva relativno različita i kontrastna kvalitativna konteksta u nekoliko aspekata: sociokulturnom, ekonomskom i institucionalnom.

Sociokulturnom analizom turizma može se dobiti uvid u povezanost različitih društvenih procesa s turizmom (Sheller i Urry, 2006). Pri tome turizam može biti odraz lokalnoga društvenog sustava naslonjenog na ograničeni skup međuodnosa unutar društvenih skupina i lokalnih institucija, odnosno na ljudsku zajednicu koju odlikuju manje-više bliske osobne veze i osjećaji pripadnosti njezinih članova (Urry i Elliott, 2010). U tom smislu društvena zajednica se treba promatrati, među ostalim, i kao umreženo područje (Urry, 2010: 38).

Sociokulturni karakter promatranih slučaja (destinacija) relativno je diferenciran samom geografskom pozicijom užeg i šireg okruženja te obrascem društvenog života. U slučaju primorske destinacije populaciju odlikuje mediteranski duh, koji karakteriziraju temperamentni način života u kojem su ljudi skloniji međusobnom okupljanju i zajedničkom djelovanju kako u području gospodarskih tako i u području kulturnih i zabavnih aktivnosti. Relativno duga tradicija dodira s turističkom pojavnosti u njihovoj sredini umnogome je oblikovala njihov način života i prilagodila ga upravo zahtjevima te pojavnosti, što je česta pojava i na drugim prostorima na globalnoj razini (Boissevain, 1997; Robinson, 1999). U literaturi (Jafari,1987; Jelinčić: 2006) je bilo rasprava o međusobnom utjecaju *rezidentne* i *turističke kuture*.[27] Time je logično zaključiti da u toj zajednici postoji izraženija svijest o povezanosti vlastite sudbine s turizmom i njegovim posljedicama odnosno njegovim učinkovitim upravljanjem. S druge strane, s aspekta turističkih tokova u kojima je zadržavanje turista u primorskoj destinaciji (u konkretnom slučaju oko 5,8 dana[28]) u prosjeku znatno dulje u odnosu na kontinentalnu (u konkretnom slučaju oko 1,7 dana[29]), a time i dodira lokalne zajednice s turistima, opravdano je očekivati i različitu razinu u oblikovanju tzv. turističke kuture. Također, turistički procesi su u dobroj mjeri utjecali na reduciranje nekih tradicionalnih djelatnosti lokalnog stanovništva (poljoprivreda, ribarstvo i sl.), koje se orijentiralo uglavnom na turizam kao najjednostavniji izvor zarade i time zbog njegove prirode imaju potrebu biti sudbinski još više upućeni jedni na druge. Za razliku od toga, lokalna zajednica u kontinentalnoj destinaciji ne dijeli svijest o turističkoj pojavnosti i turističkoj kulturi u primorskoj destinaciji.

Odgovori iz anketnog upitnika i intervjua interesnih dionika prvog reda pokazuju da se turizam shvaća više kao sporadična pojava i ne doživljava kao nekakva *razvojna lokomotiva*.

[27] Pod pojmom *turistička kultura* u ovom slučaju podrazumijeva se ukupnost ponašanja svih interesnih dionika turističkog procesa u destinaciji.
[28] Podaci se odnose na 2015. godinu. Turistička zajednica Novi Vinodolski
[29] Podaci se odnose na 2015. godinu, Turistička zajednica Samobor

To može izgledati čudno i kontradiktorno ako se ima u vidu njezina duga tradicija (još s kraja 19. stoljeća) ladanjske destinacije u neposrednoj blizini velikoga grada.

6.6 Motivi i okolnosti kreiranja utjecaja aktera neformalnih destinacijskih mreža

Metode intervjua smatraju se nužnima za bolje objašnjenje turizma u složenim, suvremenim okruženjima (Picken, 2006). Nakon provedene kvantitativne analize destinacijskih mreža i dobivenih rezultata pristupilo se kvalitativnoj analizi, koje je trebala pomoći u interpretaciji kvantitativnih rezultata. U tu svrhu proveden je polustrukturirani intervju s izdvojenim akterima u sklopu neformalnih mreža u obje destinacije. U svakom od promatranih uzoraka, na temelju rezultata kvantitativne analize, izdvojeno je po pet najistaknutijih aktera prema kriteriju njihove utjecajnosti u neformalnim destinacijskim mrežama s kojima su provedeni intervjui.

U kontinentalnoj destinaciji izabrani su akteri identificirani pod brojevima: (1), (2), (3), (4) i (18) (vidi sliku 6.1). Profesionalni status tih osoba uglavnom je vezan za javnu upravu; (1), (2) i (4), zatim predstavnik destinacijskog menadžmenta organizacije (3) i predstavnik privatnog poduzetništva koje nije izravno u turizmu (18). U primorskoj destinaciji struktura izabranih ispitanika (vidi sliku 6.2) je nešto drukčija; samo jedan akter je iz javne uprave (1), jedan iz destinacijskog menadžmenta organizacije (2) i čak tri – (11), (12) i (15), koji dolaze iz privatnog poduzetništva u turizmu. Socioekonomska obilježja profila izabranih aktera neformalnih mreža prezentirana su u prilogu E. Kriterij izbora navedenih aktera temeljeni su na prosjeku (aritmetičkoj sredini) rezultata izračuna centralnosti njihove pozicije na grafu društvene mreže (vidi prilog D).

Intervjuiranje je provedeno između 10. travnja 2017. do 12. svibnja 2017., pri čemu su pojedinačni intervjui trajali u prosjeku između 20 i 30 minuta.

Sadržaj intervjua (prezentiran je u cijelosti u prilogu rada), osim uvodnog predstavljanja intervjuiranog aktera uključuje i pitanja koja se okvirno tiču sljedećih tema:

- poznavanje vlastite destinacije – njezine resursne osnove i okvirnih potencijala
- vlastito poimanje i definicija destinacijskog upravljanja i umrežavanja
- realizacija moći i utjecajnost prema rezultatima kvantitativne analize
- uključenost i utjecajnost aktera – motivi, preduvjeti benefiti, barijere i sl.
- perspektiva i vizija destinacijskog upravljanja u budućnosti prema vlastitoj zamisli.

Postavljanjem pitanja u intervjuu, cilj je bio interpretirati rezultate kvantitativne analize i razotkriti okolnosti i motive kreiranja utjecajnosti aktera neformalnih mreža, prvo s obzirom na promatrane slučajeve (sociokulturni i ekonomski kontekst) istraživanja, a onda i dublje, prema individualnom statusu aktera u odnosu na okruženje u kontekstu destinacijskih procesa i upravljanja.

Izjave intervjuiranih aktera bile su većim dijelom karakteristične prema profesionalnom statusu ispitanika i manjim dijelom karakteristične prema promatranoj destinaciji. Tako na primjer, u kontinentalnoj destinaciji akter pod oznakom (1) je izjavio da glavnu riječ u destinacijskom upravljanju moraju imati paralelno javna uprava i oni koji najviše pridonose u financiranju destinacijskog menadžmenta organizacije. Za razliku od njega, akteri pod oznakom (2) i (18) smatraju da je u upravljanju destinacijom previše zastupljena javna uprava, a nisu uključene stručne kompetencije. Osim toga, ovi potonji su izjavili da je trenutačna zakonski i statutarno definirana misija destinacijskog menadžmenta organizacije preopsežna i nedovoljno razvojno fokusirana te da relevantna zakonska rješenja favoriziraju participaciju u upravljanju one aktere koji samo zbog fiskalne obaveze najviše pridonose financiranju destinacijskog menadžmenta organizacije, dok istovremeno nemaju interes uključivanja u upravljanje, jer uglavnom ne dolaze iz turističke poslovne branše. Akter iz destinacijskog menadžmenta organizacije je također izjavio da osobni (neformalni) konsenzusi u ograničenom krugu aktera najčešće prethode i službenim (formalnim) odlukama. On smatra da se to ponekad i zloupotrebljava, ali dodaje da bi, uz određene zakonske i statutarne prilagodbe koje bi omogućile dinamično i policentrično upravljanje na mrežnoj osnovi, takva praksa mogla imati samo pozitivan efekt na začetke i ishode destinacijskih procesa.

Akteri u primorskoj destinaciji u svojim izjavama nisu imali toliko razmimoilaženja u percepciji profila aktera koji trebaju imati središnju ulogu u destinacijskom upravljanju. Oni zastupaju mišljenje da javni sektor manjim dijelom treba participirati u tome, dok stručne kompetencije i direktno privatno poduzetništvo trebaju biti geneza utjecajnosti u destinacijskim procesima i upravljanju. To mišljenje dijeli čak i akter pod brojem (1) koji dolazi iz miljea javne uprave, s napomenom da je on nekad bio menadžer u turističkom poduzeću. Akter pod brojem (2), kao predstavnik destinacijskog menadžmenta organizacije u primorskoj turističkoj destinaciji, osnovni problem u neučinkovitom donošenju odluka a time i u upravljanju destinacijom, vidi u tromosti cijelog sustava destinacijskog upravljanja zbog prevelikog zakonski dodijeljenog utjecaja javne uprave. Na primjer, kod vrlo bitnih odluka u kojima je potrebna njihova suglasnost najčešće su nedostupni zbog prirode svojega posla, odnosno dominantne orijentacije na potpuno drugi djelokrug (poslove).

Navedene izjave kao i ostali rezultati iz provedenih intervjua, sistematizirani su i analizirani metodom analize sadržaja (engl. *content analysis*) transkripta, koji su kreirani prema odgovorima intervjuiranih aktera. Analiza sadržaja definirana je kao metoda istraživanja za subjektivno tumačenje sadržaja tekstualnih podataka kroz sustavni postupak razvrstavanja kodiranja i identifikacije tema ili obrazaca (Hsieh i Shannon, 2005: 1278). Preliminarnom analizom sadržaja iskristalizirale su se glavne teme s relevantnim aspektima podataka u analizi sadržaja odgovora intervjuiranih ispitanika (tablica 6.10). Općenito, moguće je uočiti diferencijaciju u odgovorima ispitanika prema nekoliko kriterija:

- kriterij uzorka – u nekim temama uočljivi su različiti stavovi u odgovorima između aktera kontinentalne i primorske destinacije
- kriterij tipa (vrste) aktera – u nekim pitanjima uočljivi su različiti stavovi aktera/dionika prema institucionalnom statusu (privatni poduzetnik ili službenik u javnoj instituciji).

Tablica 6.10 Prikaz odgovora intervjuiranih aktera u sklopu kvalitativnog istraživanja neformalnih destinacijskih mreža

Izdiferencirane teme i pitanja iz provedenih intervjua	**Promemorija odgovora iz intervjua**	
	Kontinentalna destinacija	**Primorska destinacija**
1) Percepcija vlastite destinacije ▪ atrakcijska osnova ▪ turistički tokovi ▪ strateški ciljevi razvoja	▪ bogata i nedovoljno iskorištena atrakcijska osnova ▪ poželjan viši stupanj razvoja destinacije ▪ nedovoljna uključenost u turističke tokove ▪ prijelaz s dominantno izletišnog na dominantno boravišno odredište ▪ poboljšanje turističke infra- i suprastrukture ▪ pozicioniranje kao odmorišno-rekreativna i destinacija za događanja	▪ bogata i nedovoljno iskorištena atrakcijska osnova ▪ poželjan viši stupanj razvoja destinacije ▪ smanjenje sezonalnosti ▪ proširenje destinacijskog okvira na šire zaleđe ▪ poboljšanje infra- i suprastrukture s prioritetom smještajnih kapaciteta ▪ jače pozicioniranje zdravstvenog i nautičkog koncepta turizma u destinaciji
2) Destinacijsko upravljanje i umrežavanje u vlastitoj destinaciji ▪ osobni pogled na učinkovito upravljanje i faktore učinkovitog upravljanja ▪ percepcija važnosti i učinkovitosti postojećih subjekata upravljanja u destinaciji ▪ primjedbe na upravljanje u vl. destinaciji ▪ stav o destinacijskom neformalnom umrežavanju	▪ potrebna uključenost stručnih kompetencija i sinkroniziranost svih interesnih dionika (aktera) ▪ nedovoljna učinkovitost postojećih subjekata upravljanja ▪ slaba turistička infra- i suprastruktura ▪ neadekvatan institucionalni okvir sa statutarnim ograničenjima te disbalans između doprinosa i odlučivanja u upravljanju destinacijom ▪ neformalno umrežavanje može imati pozitivan odraz na učinkovitost ako nije dirigirano političkom oligarhijom	▪ zadovoljstvo svih interesnih dionika ▪ potrebna uključenost, sinkroniziranost i zadovoljstvo svih interesnih dionika (aktera) ▪ učinkovitost je srednja s obzirom na uvjete okruženja ▪ prevelike ingerencije javnih upravljačkih struktura u operativnom dijelu upravljanja destinacijom ▪ neformalno umrežavanje može imati pozitivan odraz na učinkovitost ako postoji balans javnog i privatnog sektora

3) Realizacija moći i utjecajnost prema rezultatima kvantitativne analize ▪ potencijal moći u ostvarenju utjecaja ▪ dominantne dimenzije moći ▪ reputacija moći i centralnost pozicije	▪ potencijal moći i utjecajnost aktera stoje uglavnom u uzročno-posljedičnoj vezi ▪ funkcija utjecajnosti je uključenost i frekvencija kontakata moćnih aktera koji participiraju u donošenju odluka u destinaciji – realan potencijal moći je nedovoljan bez uključenosti aktera koji ju posjeduju ▪ dimenzija hijerarhijske moći je dominantna više zbog zakonskih manjkavosti koje daju veću ulogu javnom sektoru u destinacijskom upravljanju ▪ centralnost pozicije je dominantno dirigirana od pobjedničkih političkih opcija i dijelom je reverzibilno naslonjena na reputaciju moći	▪ potencijal moći i utjecajnost aktera stoje u uzročno-posljedičnoj vezi ovisno o frekvenciji međusobnih kontakata odnosno dinamike turističkih aktivnosti ▪ funkcija utjecajnosti je stručnost, uključenost i frekvencija kontakata moćnih aktera koji participiraju u donošenju odluka u destinaciji – realan potencijal moći je nedovoljan bez uključenosti aktera koji ju posjeduju centralnost pozicije je dominantno generirana na osnovi stručnosti aktera ▪ dimenzija moći temeljena na stručnosti dominantna je zbog dinamike turističkih aktivnosti i procesa uz uvjet postojanja profesionalnog menadžmenta u turističkim tvrtkama ▪ centralnost pozicije je dominantno temeljena na ekonomskoj snazi turističkih subjekata
4) Faktori i motivi uključenosti i utjecajnost u dest. upravljanju ▪ benefiti uključenosti u dest. mreže ▪ prepreke uključivanju u dest. mreže ▪ preduvjeti utjecajnosti pojedinaca ▪ specifični motivi neformalnog umrežavanja	▪ benefiti uključenosti su moguća dostupnost informacija, relevantnih javnih resursa, prava na odlučivanje, i uključivanje u reprodukcijski lanac. ▪ prepreke uključivanja u dest. mreže su percepcija nedostupnosti javnih resursa, favoriziranje političke podobnosti ▪ preduvjeti utjecajnosti pojedinaca su percipirana moć uključenih dionika, pozicija u hijerarhiji društvenog sustava, stručna kompetentnost ▪ zaštita vlastite društvene i ekonomske pozicije, pozicija u odlučivanju, favorizirana pozicija dostupnosti informacija, rezistencija na promjene u okruženju ▪ vitalnost sustava	▪ benefiti uključenosti su moguća dostupnost informacija, relevantnih javnih resursa, prava na odlučivanje i uključivanja u reprodukcijski lanac ▪ prepreke uključivanja u dest. mreže su percepcija nedostupnosti javnih resursa, favoriziranje političke podobnosti i strah za imovinu ▪ preduvjeti utjecajnosti pojedinaca su percipirana moć uključenih dionika, pozicija u hijerarhiji društvenog sustava stručna kompetentnost, prijateljske veze ▪ zaštita vlastite društvene i ekonomske pozicije, favorizirana pozicija dostupnosti informacija, rezistencija na promjene u okruženju
5) Perspektiva i vizija ▪ očekivana idealna struktura ključnih aktera u odlučivanju ▪ principi doprinosa i benefita ▪ očekivani budući upravljački model u destinaciji	▪ potreban balans između javnog i privatnog sektora uz primat privatnog sektora u operativnom odlučivanju prema materijalnom i stručnom doprinosu, ako se ne radi o nositeljima koncesija i primat javnog sektora u nadzoru i sustavu logističke podrške. ▪ potreban „dvodomni“ sustav upravljanja destinacijom u kojem je odvojena institucionalna politika i javna i gospodarska sfera u upravljačkim strukturama ▪ potrebno jače uključivanje gospodarskih turističkih subjekata osobno i kroz vlastita statutarno ojačana strukovna udruženja ▪ nužna veća uključenost stručne komponente	▪ u strukturi moraju dominirati turistički gospodarski subjekti, dok subjekti javnog sektora trebaju biti uključeni samo u slučaju korištenja javnih resursa u pojedinim projektima. ▪ nositelji koncesija trebaju imati sekundarnu ulogu u odlučivanju ▪ iz postojećeg sustava treba isključiti javnu upravu u operativnom odlučivanju ▪ treba smanjiti izdatke destinacijskog menadžmenta organizacije za marketing (osim u dijelu sinkronizirajućih aktivnosti u jačanju destinacijskog brenda ▪ nužna sinkronizacija konzultantske baze

Iz tablice 6.10 vidljiva su podrobnija saznanja o okolnostima i odnosima unutar društvenih struktura uključenih u destinacijsko upravljanje koja su proizašla iz najfrekventnijih stavova ispitanika u oba promatrana slučaja. U najkraćem, u obje destinacije potvrđena je dominacija neformalnih nad formalnim grupiranjima (umrežavanjima), s tim da su politički utjecaj javnog sektora i moć hijerarhije izraženiji u kontinentalnoj destinaciji, dok je u primorskoj ipak dominantna stručna dimenzija moći. Glavni motivi grupiranja aktera na neformalnoj osnovi su dostupnost javnim resursima i zadržavanje postojećih ekonomskih i društvenih pozicija. Konkretnije, prema njihovu mišljenju pristup javnim resursima po prirodi stvari najlakši je onima koji imaju legitimitet njihovim upravljanjem na osnovi hijerarhijske pozicije u javnoj upravi. Međutim, kako je njihova pozicija mandatna (izborni period od četiri godine), oni u svrhu zadržavanja svojih pozicija ulaze u aranžmane (često klijentelističke) na neformalnoj osnovi s onim akterima koji nemaju u određenom trenutku direktan pristup, ali im se može upravo kroz spomenute aranžmane omogućiti.

6.7 Zaključak – sažetak rezultata istraživanja

U skladu s postavljenim ciljevima istraživanja kao i iz njih proizašlih istraživačkih pitanja u ovome radu provedeno je istraživanje aktera destinacijskih mreža u dva promatrana slučaja: kontinentalne i primorske turističke destinacije. Destinacijske mreže unaprijed su svrstane u dvije kategorije (formalne i neformalne) sukladno karakteru međusobnih veza. Ishodom istraživanja na vidjelo su izašli podaci čijim su procesuiranjem i analizom dobiveni rezultati koji se mogu sažeti u sljedećem:

- Metodom referalnog upućivanja (engl. *snowball sampling*) u kontinentalnoj destinacijskoj mreži je identificirano 20 aktera (čvorova) na formalnoj i 19 aktera na neformalnoj osnovi, dok je u primorskoj destinaciji identificirano 14 aktera na formalnoj i 16 aktera na neformalnoj razini (odgovor na IP1). Nakon provedenog mjerenja centralnosti aktera na grafu društvenih mreža uočeno je izraženije grupiranje (klasterizacija) na strani neformalnih u odnosu na formalna povezivanja kao i na strani primorske u odnosu na kontinentalnu destinaciju.
- Utjecajnost aktera neformalnih mreža, promatrajući kroz njezin potencijal izražen u pojedinim dimenzijama moći (odgovor na IP2), najdominantnije objašnjavaju i predviđaju dimenzije *hijerarhijska moć* i nešto slabije *moć stručnosti*, dok u slučaju primorske destinacije primat ima *moć stručnosti* i bitno slabije *hijerarhijska moć*. Ostale dvije dimenzije, *moć u procesu* i *imovinska moć*, nemaju statistički značajno predviđanje utjecajnosti u danom slučaju.

- Između percipirane moći aktera i njihove pozicije u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže u oba promatrana slučaja (destinacije) (odgovor na IP3) postoji značajna do vrlo izražena korelacija s napomenom da je ona izraženija u neformalnim u odnosu na formalne mreže i ukupno gledajući u primorskoj destinaciji u odnosu na kontinentalnu.
- Između *percipirane (reputacijske) moći* i pozicije aktera na jednoj strani s njihovom utjecajnosti u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže (odgovor na IP4) postoji značajna do vrlo izražena korelacija s napomenom da je ona izraženija u neformalnim u odnosu na formalne mreže i ukupno gledajući u primorskoj destinaciji u odnosu na kontinentalnu. Naknadnom provedbom hijerarhijske regresijske analize moguće je također ustvrditi da *reputacijska moć* i *pozicijska moć* aktera značajnije predviđaju njihovu utjecajnost u domeni neformalnih mreža u odnosu na formalne u slučaju kontinentalne destinacije, dok u primorskoj destinaciji *pozicijska moć* aktera nema statistički značajno predviđanje njihove utjecajnosti niti u jednom tipu destinacijske mreže.
- U skladu s navedenim rezultatima istraživanja u ovome radu moguće je zaključiti da postoji razlika između utjecajnosti aktera neformalnih u odnosu na formalne destinacijske mreže (odgovor na IP5), s tim što je utjecajnost aktera neformalnih mreža izraženija u odnosu na formalne u oba promatrana slučaja.
- Kvalitativnim istraživanjem putem dubinskog intervjua i primjenom metode analize sadržaja (engl. *content analysis*) došlo se do saznanja koja su potvrdila nalaze empirijskog istraživanja; dominantnost *hijerarhijske moći* u utjecajnosti aktera neformalnih mreža u kontinentalnoj destinaciji i *moći stručnosti* u primorskoj destinaciji. Glavni motivi grupiranja aktera na neformalnoj osnovi su dostupnost javnim resursima i zadržavanje postojećih ekonomskih i društvenih pozicija.

Svi rezultati istraživanja bit će podrobnije razmatrani i analizirani u sljedećem, sedmom poglavlju – Diskusija i interpretacija rezultata istraživanja.

7. DISKUSIJA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U ovome poglavlju interpretirani su rezultati istraživanja prezentirani u poglavlju šest, a prema pojedinim istraživačkim pitanjima i postavljenim hipotezama. Time su dani precizniji odgovori na postavljena istraživačka pitanja (vidi poglavlje jedan i šest) tako da su rezultati kvantitativne analize projicirani na rezultate kvalitativne analize i općenito kvalitativni kontekst promatranih uzoraka istraživanja (kontinentalne i primorske turističke destinacije). U tom smislu, diskusija i interpretacija rezultata istraživanja u ovome radu započinje s odjeljkom 7.1 u kojem se razmatra struktura i karakter destinacijskih mreža koji su prikazani u rezultatima istraživanja putem grafa društvene mreže (poglavlje 6). U pododjeljku toga odjeljka opisuje se karakter suradnje među akterima destinacijskih mreža u oba promatrana slučaja.

Nastavno na razmatranje i tumačenje topološke strukture promatranih destinacijskih mreža u odjeljku 7.1, u nastavku se raspravlja ocjena suradnje dionika unutar destinacijskih mreža, koja može biti upravo posljedica vrijednosti pokazatelja centralnosti pozicije njihovih aktera, diskutiranih u prethodnom odjeljku. Ovaj odjeljak uzet je zasebno u diskusiji rezultata istraživanja, ponajprije zbog važnosti suradnje među dionicima u učinkovitom upravljanju destinacijom (Baggio i sur., 2010; Baggio i Del Chiappa, 2013).

U odjeljku 7.3 izložena je rasprava o kvantitativnim nalazima istraživanja; participaciji pojedinih dimenzija moći u utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža (hipoteza H1), odnosu između njihove *reputacijske moći* i *pozicijske moći* (hipoteze H2a i H2b), predviđanju njihove utjecajnosti prema *reputacijskoj i pozicijskoj moći* (hipoteze H3a i H3b) i konvergentnim zaključivanjem u usporedbi utjecajnosti aktera neformalnih i formalnih destinacijskih mreža (hipoteza H4).

Odjeljak 7.4 iznosi raspravu o kvalitativnim nalazima istraživanja i sučeljava ih s najvažnijim zaključcima iz rasprave o kvantitativnim nalazima. Odjeljak 7.5 sažeto daje odgovore na postavljena istraživačka pitanja i hipoteze. Smisao i svrha ovoga rada podrazumijeva doprinos istraživanja, kako u znanstvenom i metodološkom, tako i u praktičnom smislu, što je predstavljeno u odjeljku 7.6. Međutim, u ovome radu su pokazana i određena ograničenja istraživanja, opisana u odjeljku 7.7, te se na osnovi daju preporuke za buduća istraživanja (odjeljak 7.8).

Važno je napomenuti da su rezultati istraživanja proizašli iz statičkih analiza destinacijskih mreža koje su inače, s protekom određenog vremena, podložne dinamičnim promjenama, pogotovo s aspekta subjektivnosti centara moći i utjecaja njihovih aktera (Dredge, 2006; Baggio, 2007; Dredge i sur., 2013; Pavlovich, 2014).

Neki su autori nastojali istražiti dinamiku promjena putem kvantitativne analize mreže određene destinacije u aktualnom trenutku i rezultate uspoređivati sa sekundarnim podacima iz prošlosti (Baggio, 2007). To se čini vrlo upitnim jer se takvi podaci iz prošlosti, pribavljeni iz sekundarnih izvora, teško mogu držati vjerodostojnima ako nije primijenjena relevantna metodologija, dostatna za potpuni uvid u topološku strukturu predmetnih mreža.

Najvažnija pitanja odnose se na identifikaciju struktura i odnosa unutar destinacijskih mreža kojima se može predvidjeti utjecajnost njihovih aktera, kako na osnovi njihove međusobno percipirane moći tako i na osnovi pokazatelja centralnosti pozicije unutar mreže.

7.1 Topološke karakteristike promatranih destinacijskih mreža

Prije analize topologije destinacijskih mreža, prvi kriterij je bio određivanje polazišta za promatranje povezanosti aktera u njoj, odnosno jesu li usmjerena (engl. *directed*) povezivanja (s ulaznim ili izlaznim stupnjem) ili su neusmjerena odnosno obostrana u konkretnoj vezi. U ovom slučaju veze su bilježene kao neusmjerene i njihov ponder (težinska mjera od 1 do 5) uzet je prema frekvenciji međusobnih povezivanja, bez obzira na to s koje strane dolazi inicijativa za uspostavu kontakata između aktera u destinaciji.

U skladu s rezultatima dobivenim iz pojedinih vrsta mjerenja centralnosti destinacijskih mreža, prema istom obrascu u ovome odjeljku provedena je i interpretacija i diskusija za svaku izmjeru centralnosti sučeljavajući formalnu i neformalnu razinu povezivanja aktera kao i dva promatrana slučaja.

Prosječan stupanj centralnosti u promatranim destinacijskim mrežama varira u odnosu između formalne i neformalne razine. U kontinentalnoj destinaciji (vidi poglavlje šest, tablicu 6.1) ta mjera neznatno je veća na formalnoj razini (14,8) u odnosu na neformalnu (14,5), dok je u primorskoj destinaciji (tablica 6.2) taj odnos izrazito na strani neformalne (23,3) u odnosu na formalnu (17,1). Također, radeći usporedbu između promatranih destinacija prosječan stupanj centralnosti izrazito je na strani primorske destinacije. Akteri koji imaju više veza s ostalim akterima mogu biti u povlaštenoj poziciji. Činjenica da imaju mnogo veza, pruža im mogućnost i alternativnih načina zadovoljenja svojih potreba, stoga su manje ovisni o drugim pojedincima. Iz istog razloga oni mogu imati pristup i biti u mogućnosti računati na više resursa u mreži kao cjelini (Lin, 2001). Mogu biti i važni posrednici i kreatori učinkovitih dogovora i razmjena među ostalim akterima, uz naravno, stjecanje koristi od tog posredovanja.

Sve skupa upućuje na to da se učinkovitim mjerenjem stupnja centralnosti aktera, može doći do uvida u njihov potencijal moći u konkretnoj mreži (Freeman, 1978; Bonacich, 1999; Hanneman, 2001; Borgatti i Halgin, 2011).

Međutim, važan aspekt u tumačenju prosječnog stupnja centralnosti je i njegov odnos prema ukupnom broju aktera u određenoj mreži (Hanneman, 2001). U konkretnom slučaju broj nominiranih aktera u kontinentalnoj destinaciji (20 u okviru formalne i 19 u okviru neformalne mreže) je veći u odnosu na primorsku destinaciju (14 u okviru formalne i 16 u okviru neformalne mreže). Promatrajući kroz tu prizmu, prosječan stupanj centralnosti je relativno još izraženiji u primorskoj destinacijskoj mreži i u neformalnoj mreži kontinentalne destinacije. Slijedom toga i frekvencija međusobnih veza aktera kao osnove njihova stupnja centralnosti, izraženija je u slučajevima njegove više razine, u ovom slučaju u primorskoj destinaciji. To se može protumačiti većom koncentracijom aktera na turističke procese i tokove koji su bitno naglašeniji u primorskoj destinaciji. Tom činjenicom moguće je tumačiti i razliku u pokazanom stupnju centralnosti pojedinačnih aktera (ego-perspektiva) na razini destinacija i njihovu razliku u redoslijedu, gdje su uočena bitna odstupanja. U kontinentalnoj destinaciji najveće pokazatelje stupnja centralnosti imaju individualni akteri koji zauzimaju visoke hijerarhijske pozicije u javnim institucijama, dok u slučaju primorske destinacije pored visokih javnih dužnosnika, visok stupanj centralnosti pokazuju i najvažniji turistički gospodarstvenici. To također može značiti da je dostupnost javnih resursa, za razliku od kontinentalne destinacije, osim akterima javnog, moguća i onima u privatnom sektoru u slučaju primorske destinacije. To može biti uzrok i posljedica njihove jače participacije u doprinosu prihodima upravljačkih tijela destinacije (destinacijski menadžment organizacije ili turistička zajednica) a time i u najvažnijim odlukama u upravljanju destinacijom što im je zakonski i statutarno omogućeno.[30]

No bitno je zaključiti iz navedenog da je viši stupanj centralnosti aktera u destinacijskim mrežama, u kojem je omogućena bolja dostupnost resursima (Lin, 2001), kao i bolja brokerska pozicija (Burt, 2004), upravo posljedica njihova neformalnog grupiranja.

Prosječna udaljenost između bilo koja dva aktera u mreži izražena je u dva pokazatelja: bliskosti dva aktera (engl. *closeness centrality*) i međupozicioniranosti, odnosno broju aktera među kojima se promatrani akter nalazi (engl. *betweennes centrality*).

[30] Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Narodne novine, 152/08.

Prvi pokazatelj govori koliko brzo promatrani akter može dosegnuti bilo koji drugi akter (čvor) u mreži, tj. koliko u prosjeku iznosi najkraći put do svih ostalih aktera u mreži. Ova mjera je važna za slučajeve kada se zahtijeva velika brzina prijenosa informacija.

Što je manja vrijednost prosječne udaljenosti među akterima u mreži, to su uvjeti za prijenos informacija optimalniji (Freeman, 1997; Bonacich, 1999; Hanneman, 2001; Newman, 2006).

Drugi pokazatelj govori koliko je vjerojatno da se akter nalazi na putu između neka druga dva aktera (čvora) u mreži, čime se pokazuje koji akteri su više vjerojatni za prijenos komunikacije između dva druga aktera. Koristi se i kao pokazatelj gdje bi se mreža mogla raspasti, tj. koji bi akteri bili odsječeni ako nestane određeni akter (Hanneman, 2001; Borgatti i Halgin, 2011). Ovaj zadnji pokazatelj može se odnositi na one aktere koji svoju važnost i moć temelje na specifičnoj poziciji u turističkim procesima u destinaciji iako ne zauzimaju naročito visok hijerarhijski položaj u njoj (vidi poglavlje četiri, odjeljak 4.4).

Promatrajući rezultate izračuna ovih pokazatelja (poglavlje šest, tablice 6.1 i 6.2) vidljivo je da su vrijednosti općenito niže na strani primorske destinacije (1,34 u okviru formalne i 1,22 u okviru neformalne mreže) u odnosu na kontinentalnu destinaciju gdje su vrijednosti nešto više (1,34 u okviru formalne i 1,22 u okviru neformalne mreže). Također je vidljivo da su ovi pokazatelji općenito niži u okviru neformalnih mreža u odnosu na formalne u obje promatrane destinacije. Slijedom toga moguće je gledati na njih kao na veću prisutnost istaknutijih aktera u destinacijskim mrežama u smislu brzine prijenosa informacija i komunikacija među ostalim akterima u mreži. Ti niži pokazatelji se također mogu dovesti u vezu s rezultatima korelacijske analize predstavljene u poglavlju šest (tablica 6.3), gdje je vidljivo da dimenzija moći koja se temelji na specifičnoj poziciji u procesu relevantnom za turizam destinacije, iznimno snažno korelira s utjecajnosti istih aktera (r = .908). Kao i u slučaju pokazatelja prosječnog stupnja centralnosti aktera u destinacijskim mrežama, nije nerealno dovoditi ove pokazatelje u vezu s dinamikom turističkih procesa i tokova koji su na strani primorske destinacije, ali svakako u slučajevima neformalnog povezivanja u obje destinacije.

Svojstveni vektor centralnosti (također nazvan svojstvena centralnost) predstavlja jednu od vrlo bitnih indikacija utjecajnosti aktera (čvorova) u mreži (Newman, 2006; Borgatti i sur., 2013). Prema tome, ovaj pokazatelj predstavlja relativne skorove (zbrojeve) sa svih pojedinačnih aktera u mreži. Sve je zasnovano na konceptu da veze s akterima koji imaju visoke skorove u tom smislu, pridonose višem skoru promatranog aktera (čvora) nego iste takve veze s onima koji imaju nizak pojedinačni skor vezanih aktera. Međutim, prema prijedlozima Bonacicha (1999), u kojima i centralnost i moć ego-aktera trebaju biti u funkciji veza alter-aktera u vlastitom susjedstvu, relativizira se odnos između svojstvenog vektora centralnosti i na osnovi toga posjedovane moći aktera u destinacijskoj mreži. Što više veza

imaju alter-akteri u vlastitom susjedstvu, više će primarni akter (ego) biti pozicioniran centralno. S druge strane, ako su alter-akteri povezani s primarnim ego-akterom i sami dobro povezani, oni u tom slučaju ne moraju biti jako ovisni o njemu – oni imaju mnogo kontakata, baš kao i ego-akter (vidi poglavlje četiri, odjeljak 4.6.1). Prema tome, povezanost s povezanim drugim akterima može činiti aktera centralnim, ali ne i obvezno moćnim (Bonacich, 1999; Hanneman i Ridle, 2005).

U prilog tome može biti indikativan pokazatelj (poglavlje šest, tablice 6.1 i 6.2) odnosa između prosječnoga svojstvenog vektora centralnosti između formalne (7,16) i neformalne (3,82) mreže aktera u primorskoj destinaciji koji je znatno viši u prvoj, dok su sve ostale prosječne mjere centralnosti na strani neformalne mreže, a čije tumačenje ide u prilog veće posjedovane moći aktera na koje se odnose. Ovaj slučaj također pokazuje da je za identificiranje moći i utjecajnosti aktera poželjno koristiti dodatna mjerenja kao što je u ovome radu slučaj s mjerenjem njihove reputacijske moći na kognitivnoj osnovi. Time se otvaraju mogućnosti nadilaženja različitih tumačenja proizašlih iz jednostranog mjerenja određenog konstrukta (Trochim, 2008.), kao u slučaju ovoga rada – mjerenja moći i utjecajnosti aktera destinacijskih mreža.

S druge strane, postavlja se pitanje zašto su odnosi vrijednosti prosječnog svojstvenog vektora centralnosti bitno drukčiji u kontinentalnoj destinaciji; u formalnoj mreži – 1,19 i neformalnoj – 1,17. Iako je i tu vrijednost na strani formalne mreže, ona ipak nije tako značajna. Međutim, ukupne vrijednosti istog pokazatelja i na formalnoj i na neformalnoj razini bitno su manje nego u primorskoj destinaciji, što se može, među ostalim, interpretirati i pokazateljima geneze moći aktera prema njezinim pojedinim dimenzijama. Prema tome (vidi poglavlje šest, tablica 6.6), u kontinentalnoj destinaciji moć aktera neformalne mreže uglavnom je generirana njihovim hijerarhijskim položajem u mreži. Slijedom toga, zdravorazumski gledano, ne postoji baš previše manevarskog prostora za alter-aktere za posjedovanje neke alternativne veze na hijerarhijskoj osnovi[31] i kriteriju jer je ona egzaktno određena svojom prirodom. Za razliku od toga, geneza moći aktera u primorskoj destinaciji najdominantnije se zasniva na njihovoj stručnosti, gdje postoji određeni manevarski prostor alternativnog povezivanja (s drugim stručnim akterima), što opravdava relativnu nezavisnost alter-aktera o ego-akteru, bez obzira na izraženu frekvenciju veza s njim.

Koeficijent klasterizacije (također poznat pod nazivom *tranzitivnost*) kao mjera stupnja do kojeg su akteri (čvorovi) u destinacijskim mrežama (grafovima) grupirani i to s aspekta njihove prosječne lokalne ugrađenosti u mreži (Watts i Strogatz, 1998; da Fontoura Costa i sur., 2007; Opsahl i Panzarasa, 2009).

[31] Pri tome se misli na pozicije u javnim upravljačkim pozicijama u destinaciji.

Budući da postoji i mjera globalnog koeficijenta klasterizacije mreže, u ovom slučaju mjera prosječnog lokalnog koeficijenta klasterizacije uzeta je kao njegova moguća alternativa (Opsahl i Panzarasa, 2009). Izračunata je kao prosječan udio veza između aktera i njihova neposrednog susjedstva u mreži u odnosu na maksimalan broj veza sa susjedstvom koje bi mogle teorijski postojati između njih (Watts i Strogatz, 1998; Barrat i sur., 2004; Uzzi i Spiro, 2005).

Budući da su moguće vrijednosti lokalnog koeficijenta klasterizacije između nula i jedan ($0 < C < 1$), pokazatelji njegova izračuna (vidi poglavlje šest, tablice 6.1 i 6.2) upućuju na vrlo visok stupanj grupiranja u oba promatrana slučaja (destinacije). Prema istim pokazateljima klasterizacije, akteri primorske destinacijske mreže (C_{form} = 0.740 i C_{neform} = 0.833) su skloniji grupiranju nego akteri kontinentalne destinacijske mreže (C_{form} = 0.549 i C_{neform} = 0.552). Također je vidljivo da su grupiranja izraženija u neformalnim u odnosu na formalne destinacijske mreže u oba promatrana slučaja, s napomenom da je ta razlika izraženija u primorskoj destinaciji.

Jedno od vrlo važnih kriterija u tumačenju topološke strukture mreže može biti pitanje njezine zatvorenosti pri čemu, među najvažnijim pokazateljima može biti prosječan koeficijent klasterizacije iste (Baggio i Del Chiappa, 2013; Perez, 2014).

Vezana za razinu klasterizacije mogu biti i pitanja kreativnosti i inovativnosti u danim destinacijskim mrežama kao vrlo važna u učinkovitom upravljanju destinacijom. Konkretno, jesu li mreže aktera koje iskazuju kreativnost i inovativnost više karakterizirane gustim, blisko grupiranim strukturama ili labavim skupom veza među različitim dijelovima sustava (Ohly i sur., 2010; Perez, 2014).
Turistička destinacija koja kao socioekonomski sustav počiva na suradnji među uključenim akterima, pokazuje značajne karakteristike klasterizacije. Koeficijent klasterizacije upućuje na moguću prisutnost lokalnih grupa izraženije gustoće koje impliciraju određeni oblik jačih (u odnosu na prosjek) povezivanja unutar njih (Boguna i sur., 2004; Caldarelli i Catanzaro, 2007; Baggio, 2008). Osim toga, za skup aktera u mreži međusobno povezanih jakim vezama koji tvore gusto međusobno povezane skupine, smatra se da reprezentiraju neke vrste društvenih struktura u kojima se podrazumijeva njihova suradnja (Burt, 1982; Freeman, 2004; Durland i Fredericks, 2005). Nadalje, mreže dionika koje karakterizira visoka gustoća mogu rezultirati suradničkim koalicijama od kojih se može očekivati više usklađeno odlučivanje u usporedbi s fragmentiranom niskom gustoćom, gdje postoji veća vjerojatnost konfliktnog ponašanja, i kao takva odražava sposobnost utjecaja upravljačkih struktura na središnje aktere u mreži (Baum, van Liere i Rowley, 2007).

Graf društvene mreže s ograničenim brojem veza (rubova), odnosno u ovom slučaju s relativno ograničenim prosječnim stupnjem centralnosti aktera i s visokim koeficijentom klasterizacije vjerojatno je sastavljen od niza visoko klasteriranih submreža (subgrafa). Ta činjenica trebala bi pogodovati aktivnijoj suradnji među akterima, uz dodatni uvjet da određeni akteri koji su na specifičnim pozicijama (mostovi) ne mutiraju u određenom trenutku u defektore[32] (O'Riordan i Li, 2013). Prepoznavanje topološke strukture aktera u destinacijskoj mreži s visokom klasterizacijom i pogodnim setom slabih veza premošćivanja između više manjih grupa unutar iste, može biti od velike koristi menadžerima destinacije i važnim interesnim dionicima u njoj. Kroz rekonfiguraciju mreže, makar i u jednostavnom obliku putem usmjeravanja i pružanja informacija u željenom smjeru, oni mogu izvući najprikladnije strategije za unaprjeđenje upravljanja destinacijom (Baggio i sur., 2010; Baggio i Del Chiappa, 2013).

Zatvorenost mreža (viši koeficijent klasterizacije) trebala bi, među ostalim, unaprijediti i društveni kapital jer je protok informacija učinkovitiji zbog prisutnosti više izravnih veza i komunikacija, čime se učvršćuju međusobne veze i osjećaj obveze koji pogoduje višoj razini povjerenja i kohezivnosti, a u svrhu postizanja kolektivnih ciljeva (Coleman, 1988; Reagans i McEvily, 2003). S druge strane, postoji mišljenje da se povezivanjem primarnih aktera s drugim akterima koji su labavo povezani s vlastitom skupinom aktera, stvaraju tzv. *strukturne rupe* kojima se gradi most između nepovezanih klastera koji olakšavaju pristup i kontrolu dodatnih resursa koji su inače nedostupni. Mrežne strukture bogate strukturnim rupama mogu pružiti raznovrsne i pravovremene informacije čime postaju plodno tlo za nove konstruktivne ideje (Adler i Kwon, 2002; Burt, 1992; 2004). U skladu s tim, logično je zaključiti da kreativni mrežni sustav može proizaći iz dobre kombinacije slabosti mrežnih veza (strukturnih rupa) i visokog koeficijenta klasterizacije, odnosno projicirano na turističku destinaciju, učinkovitom suradnjom među akterima, ali uz zadržavanje autonomnosti aktera u smislu kreativnosti i inovativnosti.

7.2 Dominantne dimenzije moći u predviđanju utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža

Odnos među dimenzijama moći aktera neformalnih destinacijskih mreža i njihove utjecajnosti u njima već su bile predmet inicijalnog istraživanja provedenih u nekoliko alpskih destinacija koje je proveo Beritelli (2011). Zaključci toga istraživanja govore da su dimenzije moći koje posjeduju pojedini akteri, moć temeljena na stručnosti i moć temeljena na specifičnoj poziciji u turističkom procesu, više povezane s njihovom utjecajnosti u neformalnim destinacijskim mrežama nego druge dvije dimenzije – moć temeljena na hijerarhijskoj poziciji i moć temeljena na imovini.

[32] Pojam *defektor* u ovom slučaju odnosi se na potencijalno nestabilnog aktera pozicioniranog na mjestu koje predstavlja most u povezivanju dvije subgrupe u mreži, a koji može u određenom trenutku prekinuti tu vezu.

Na temelju toga istraživanja, odnosno njegova testiranja u drukčijem kvalitativnom kontekstu, te teorijskih postavki odnosa koncepata moći i utjecajnosti aktera u društvenim mrežama (vidi poglavlje četiri) u ovome radu je provedeno slično istraživanje čiji su rezultati prezentirani u poglavlju 6 (odjeljak 6.3). Iz predočenih rezultata vidljivo je da se nalazi u tom smislu samo djelomično poklapaju s onima u spomenutom inicijalnom istraživanju.

Metodološki, u testiranju dominacije pojedinih dimenzija moći aktera u njihovoj utjecajnosti u neformalnoj destinacijskoj mreži u ovome radu primijenjen je sličan pristup (korelacijska i regresijska analiza) kao i u spomenutom inicijalnom istraživanju. Međutim, ovdje je primijenjen hijerarhijski model višestruke regresije kao precizniji (Field, 2009) u doprinosu predviđanja utjecajnosti aktera (kriterijska varijabla) od pojedinih dimenzija moći (prediktorske varijable). Uz to, uzorci istraživanja u slučaju ovog rada su kvalitativno diferencirani (primorska i kontinentalna destinacija), za razliku od inicijalno provedenog istraživanja gdje se radi o relativno monolitnim alpskim destinacijama. Posljedično, to može, kroz komparativnu analizu destinacija (uzoraka), voditi unaprjeđenju eksterne validnosti rezultata istraživanja (Baggio i sur., 2010). Također, Baggio i sur. (2010) potvrđuju da komparativne analize destinacija predstavljaju učinkovitu metodologiju kojom se mogu odrediti ključni čimbenici koji razlikuju učinkovito i neučinkovito destinacijsko upravljanje. Konačno, i sami rezultati istraživanja u ovome radu pokazali su određena neslaganja, kako u odnosu na inicijalno istraživanje (Beritelli, 2011) tako i među promatranim slučajevima u okviru istraživanja.

Moć temeljena na stručnosti pokazala se kao dominantan prediktor utjecajnosti aktera neformalne mreže samo u primorskoj destinaciji, dok je u kontinentalnoj destinaciji u tom smislu uvjerljivo najdominantnija moć temeljena na hijerarhiji. Dominacija moći utemeljenoj na hijerarhiji u neformalnom okruženju kontinentalne destinacije može se tumačiti, među ostalim, većom dostupnosti javnim resursima. Ipak, pouzdanija interpretacija dobivenih nalaza može biti unaprijeđena prizivanjem rezultata kvalitativnog istraživanja u ovome radu (Crossley i Edwards, 2016). Diferenciranost promatranih destinacija prema toj dimenziji moguće je dovesti u vezu s nekoliko bitnih činjenica proizašlih iz sučeljavanja nalaza kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja. Nakon provedenih intervjua s izabranim ispitanicima, može se zaključiti (vidi poglavlje 6, tablica 6.12) da se pokazana različitost u dominaciji dimenzija moći među promatranim destinacijama, može temeljiti na nekoliko bitnih činjenica, ujedno i kvalitativnih kriterija njihove distinkcije kao što su:

- participacija turizma u ukupnim gospodarskim procesima u destinaciji
- vrsta, intenzitet i sezonalnost turističkih tokova i procesa
- dostupnost javnih resursa u funkciji turizma

- organizacijska struktura upravljanja destinacijom prema načelima doprinosa u financiranju destinacije pojedinih aktera te frekvencija njihove uključenosti u turističke procese.

Važnost dimenzije moći temeljenoj na hijerarhijskoj poziciji izražena je uglavnom kroz poziciju aktera u javnoj upravi, dok je dimenzija stručnosti dominantno zastupljena u turističkoj operativnoj sferi. Imajući to u vidu kao i navedene kvalitativne kriterije diferencijacije promatranih destinacija, moguće je u iznijeti nekoliko bitnih činjenica.

Kontinentalna destinacija ima bitno manju zastupljenost turizma u ukupnoj gospodarskoj aktivnosti u odnosu na primorsku destinaciju. Ako se uzme u obzir činjenica da akteri svoju hijerarhijsku poziciju, poglavito u javnim institucijama, održavaju politički, preko biračkog tijela i materijalno, preko fiskalne baze, onda je njihova ovisnost više usmjerena prema onima koji kreiraju tu istu fiskalnu bazu (*teorija racionalnog izbora*[33]). Za razliku od primorske destinacije u kontinentalnoj destinaciji akteri koji imaju pozicije u javnoj upravi (*hijerarhijsku moć*) imaju manju ovisnost od privatnog sektora u turizmu upravo zbog njegove manje pojavnosti i samim tim slabijim materijalnim i fiskalnim potencijalima njegovih operativnih subjekata. Drugim riječima, posjeduju alternativne veze (upućenost) na druge gospodarske subjekte što im daje veću moć (Bonacich, 1999; Clauset, Moore i Newman, 2008). Slijedeći analogiju obrnute proporcionalnosti između ovisnosti (moći) aktera na značajnim hijerarhijskim pozicijama i snage (zastupljenosti) turističke gospodarske sfere u primorskoj destinaciji je opravdano očekivati njihovu veću ovisnost, odnosno manju moć aktera na hijerarhijskoj osnovi. Posljedica toga može biti veća disperzija moći unutar neformalne destinacijske mreže, na način da se ona prelijeva na stručnu osnovu na račun hijerarhijske. Stoga, pokazatelji (kvantitativni) dominantnosti *hijerarhijske moći* aktera u kontinentalnoj i njihove *stručne moći* u primorskoj destinaciji mogu naći svoje opravdanje. Također, sezonalnost i intenzitet turističkih tokova koji su prisutniji u primorskoj destinaciji još više mogu naglasiti faktor turizma odnosno njegove stručne baze, koja je logično, dugoročno više pozvana prevladati nastale probleme proizašle iz toga.

Hijerarhijska pozicija aktera u destinacijskoj mreži po svojoj prirodi daje privilegiju veće dostupnosti javnih resursa i nadzor turističkih procesa.

[33] Teorija racionalnog izbora je okvir za razumijevanje i često formalno modeliranje društvenog i ekonomskog ponašanja, uz pretpostavku da agregatno društveno ponašanje proizlazi iz ponašanja pojedinih aktera (Blume i Easley, 2008; Lohman, 2008).

U destinaciji većega turističkog intenziteta, u funkciji turističkog proizvoda kao integralnoga vrijednosnog lanca, u kojem sudjeluju brojni dionici, može biti više zastupljena sveprisutna svijest kod aktera o potrebi suradnje i razmjene kao i dostupnosti svih potrebnih resursa (teorija resursne ovisnosti[34]). To može rezultirati i različitom distribucijom moći, odnosno u slučaju primorske destinacije, njezinom većom disperzijom i manjom koncentracijom na hijerarhijskoj osnovi.

Posebno važna kvalitativna razlika između promatranih destinacija odnosi se na participaciju u njezinim upravnim institucijama i njezinu upravljanju. Naime, zakonski i statutarno reguliran je (*Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*, Narodne novine 152/08) načelo participacije u upravljanju destinacijom prema načelima doprinosa u financiranju istog. U tom smislu postoje, među ostalim, dva izvora financiranja: turistička članarina koju plaćaju gospodarski subjekti koji po prirodi svoje djelatnosti ne spadaju u turističke tvrtke, ali mogu imati potencijalnog benefita od turističkih aktivnosti i turistička taksa koju plaćaju smještajni objekti po pojedinom noćenju. Tim načelom, dominantni pridonositelji financiranja u kontinentalnoj destinaciji su gospodarski subjekti koji nisu primarno turistički, za razliku od primorske destinacije u kojoj dominiraju turistička poduzeća. Analogno tome, logično je za očekivati da je i svijest o važnosti turizma i turističkih procesa, a time i uključenosti u procese njegova upravljanja, više na strani primorske destinacije. Drugim riječima u kontinentalnoj destinaciji prisutan je pasivniji odnos prema uključenosti u upravljačke procese šireg kruga subjekata privatnog sektora u njoj a time, zbog njihove pasivnosti, i moguća komfornija pozicija i veća moć odlučivanja onih aktera koji svoju moć temelje na hijerarhijskoj poziciji.

Iz svega navedenog, logično bi bilo preispitati linearni princip participacije u upravljanju destinacijom na osnovi doprinosa u njezinom financiranju, a s druge strane možda više uvažiti *stakeholder-pristup* (Freeman, 2004) koji naglašava važnost *afektiranosti prema turističkim procesima* za posljedično veću uključenost aktera u njima. U tom slučaju, a to potvrđuju i iskazi intervjuiranih aktera, u kontinentalnoj destinaciji se ne bi trebalo događati da akteri iz privatnog sektora, iako značajno pridonose u financiranju njezina upravljanja (po zakonskoj osnovi), zauzimaju pasivan stav u odlučivanju, jer smatraju da njihovi gospodarski probici nisu najdirektnije naslonjeni na turizam i turističke procese. Tu se radi primjerice o velikim građevinskim tvrtkama i trgovačkim tvrtkama kao obveznicima plaćanja turističke članarine u skladu sa svojim bruto prihodom.

[34] Teorija ovisnosti o resursima (RDT) je način na koji vanjski resursi pojedinih organizacija utječu na ponašanje te iste organizacije pri čemu su dostupnost i pribavljanje vanjskih resursa važno načelo strateškog i taktičkog upravljanja bilo koje tvrtke. Teoriju su formalizirali Pfeffer i Salancik (1978) u publikaciji *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*.

7.3 *Reputacijska i pozicijska moć* kao prediktori utjecajnosti aktera u destinacijskim mrežama

Diskusijom i interpretacijom rezultata istraživanja iz poglavlja šest (odjeljak 6.2) u prethodnom odjeljku su obrazložene i opravdane povezanosti dominantnih dimenzija moći aktera neformalnih destinacijskih mreža: *hijerarhijske moći* u kontinentalnoj i *stručne moći* u primorskoj destinaciji. No uz funkciju dimenzija moći u kompozitnom konstruktu *reputacijska moć* u utjecajnosti aktera destinacijskih mreža, rezultati istraživanja (vidi poglavlje šest, odjeljak 6.3 i 6.4) pokazali su da postoji i funkcija tzv. *pozicijske moći* kao druge kompozitne varijable proizašle iz pokazatelja centralnosti njihove pozicije.

Treba napomenuti da su Cooper i sur. (2009) istraživali odnos između pozicioniranosti aktera i njihove važnosti u destinacijskoj mreži te došli do zaključka da ne postoji izrazita povezanost između tih dviju kategorija. Međutim, važno je zapaziti da se tu radi o varijabli *važnosti* aktera koja nije u tom slučaju mjerena kompozitno kao *reputacijska moć* u slučaju ovoga rada, odnosno na osnovi više dimenzija moći što je može staviti u podređeni položaj što se tiče pouzdanosti mjerenja (Churchill i Peter, 1984). Dodatna nedorečenost spomenutog istraživanja je i u tome da je provedeno samo na formalnoj mreži i u slučaju samo jedne destinacije (otok Elba).

Uz pokazanu međusobnu korelaciju spomenutih dviju varijabli (konstrukta) pokazana je i mogućnost njihova zajedničkog predviđanja utjecajnosti aktera u destinacijskim mrežama kako na formalnoj tako i na neformalnoj razini. U tom pristupu je zapravo sadržan i najznačajniji znanstveni pomak i doprinos ovoga rada u utvrđivanju društvene utjecajnosti u strukturama destinacijskih mreža i zajednica, posebno istaknutih pojedinaca u neformalnom grupiranju. Ulazeći konkretnije u tumačenje ovih nalaza istraživanja, od presudne je važnosti bilo sučeljavanje kvantitativnih nalaza (korelacijske i regresijske analize) s kvalitativnim nalazima (sadržajne analize naknadno provedenih intervjua).

Rezultati korelacijske analize (vidi poglavlje šest, tablica 6.6) pokazali su značajnu korelaciju između *reputacijske moći* i *pozicijske moći*, s napomenom da je koeficijent korelacije viši u domeni neformalnih grupiranja (mreža) u odnosu na formalna grupiranja u obje promatrane destinacije, te ukupno gledajući viši je u primorskoj. Ako se uzme u obzir činjenica da *reputacijska moć* počiva na kognitivnoj (perceptivnoj) osnovi, a *pozicijska moć* na frekvenciji realiziranih kontakata (Borgatti, 2005; Baggio, 2009; Benzi i Klymko, 2013), onda je bilo logično za očekivati da su akteri bili skloniji realizirati kontakte s drugim akterima za koje su smatrali (percipirali) da su važni (moćni) u destinacijskom upravljanju, pa su time važni i za njih same. Podatak da je spomenuta usklađenost bila izraženija na neformalnoj razini, može imati svoje tumačenje u činjenici da se konsenzus u praksi često kreira prethodno na neformalnoj razini da bi na formalnoj bio pretočen u praksu (Beritelli, 2011).

To su potvrdili i iskazi intervjuiranih aktera koji govore da sama percipirana moć pojedinaca u destinacijskom upravljanju nije dovoljna bez njihove uključenosti, a koja, među ostalim, počiva na frekvenciji kontakata s drugim pojedincima. Razlog postojanja značajnije korelacije predmetnih varijabli u primorskoj destinaciji, među ostalim, može biti protumačen intenzivnijim turističkim procesima u njoj. U intenzivnijim turističkim procesima logično bi trebala biti više pozvana stručnost kao percipirana dimenzija moći u odnosu na druge (hijerarhija, proces i imovina), što potvrđuju i rezultati kvantitativne (regresijske) analize (vidi poglavlje šest, tablica 6.4).

U konkretnim turističkim aktivnostima, logično je npr. izraženija i češća komunikacija s prodajnim predstavnikom hotelskog poduzeća (stručna dimenzija moći) nego s gradonačelnikom (hijerarhijska dimenzija moći). Analogno tome, u destinaciji s manjim intenzitetom turističkih aktivnosti (u ovome slučaju u kontinentalnoj destinaciji) ta povezanost je manja, među ostalim, jer su rezultati pokazali veću dominaciju hijerarhijske dimenzije moći.

Pokazani doprinos u predviđanju reputacijske i pozicijske moći kao prediktora u ukupnoj utjecajnosti aktera u promatranim destinacijama, prilično se razlikuje kako u odnosu između njih samih, tako i u odnosu na tip grupiranja (vidi poglavlje šest, tablice 6.8a i 6.8b).

Pokazana je značajna korealcija između promatranih prediktora i utjecajnosti aktera u obje destinacije, s tim da je izraženija u njihovu neformalnom grupiranju i ukupno gledajući u primorskoj destinaciji. Dani komparativni pokazatelji i odnosi mogu biti konvergentno povezani s vrlo sličnim odnosima identificiranima u prijašnjim fazama istraživanja u ovome radu na relaciji formalno – neformalno grupiranje i kontinentalna – primorska destinacija, koji se tiču varijabli koje u ovom slučaju predstavljaju čestice kompozitne varijable, kao što je npr. *reputacijska moć*. Tu se prije svega misli na odnos između pojedinih dimenzija moći i utjecajnosti aktera destinacijskih mreža i korelacije između njihove *reputacijske moći* i *pozicijske moći*. Drugim riječima, iako ne u potpunosti, dobiveni rezultati mogu se dovesti u vezu s odgovorom na istraživačka pitanja IP1 i IP2 te potvrdama hipoteza H1, H2a i H2b. Na toj činjenici (konstruktnoj valjanosti) uz dodatno provedenu regresijsku analizu, među ostalim, može se temeljiti i znanstvena snaga i kvaliteta u istraživanju predmetnog fenomena – utjecajnost pojedinaca u destinacijskim mrežama.

Međutim, nakon provedene regresijske analize utvrđeno je da prediktor *pozicijska moć* nema statistički značaj zasebnog predviđanja utjecajnosti aktera u primorskoj destinaciji, kako na formalnoj tako i na neformalnoj razini, iako je postojala značajna korelacija u tom odnosu.

Analitički gledano, kroz interpretaciju rezultata regresijske analize to se može dovesti u vezu sa sljedećim:

- uzorak istraživanja je relativno mali iako nije uzet slučajno, zbog čega statistička značajnost (p) može biti neobjektivna (Fleishman, 2012)
- *pozicijska moć* ima doprinos utjecajnosti aktera samo u kombinaciji s *reputacijskom moći*, dok odvojeno nema doprinosa; to može značiti da je *pozicijska moć* kao zasebna prediktorska varijabla irelevantna (Howit i Cramer, 2014)
- postojanje multikolinearnosti među prediktorskim varijablama koje pojedinačno nemaju statističku značajnost već samo u kombinaciji s drugom prediktorskom varijablom (Neill, 2017)
- pokazatelji korelacije među promatranim prediktorskim varijablama (vidi poglavlje šest, tablica 6.6) iz kojih je vidljivo je da je ona bitno izraženija u primorskoj destinaciji.

Promatrajući stanje na terenu i uvažavajući iskaze intervjuiranih aktera neformalnih mreža u primorskoj destinaciji, *pozicijska moć* koja se temelji uglavnom na frekvenciji njihovih međusobnih kontakata uglavnom slijedi načela stručnosti (stručne moći kao dimenzije koju posjeduju akteri) kao logično neizostavne u zahtjevima za kvalitetom turističkog proizvoda, koji predstavlja kompozitnu cjelinu u kojoj sudjeluje više aktera, pri čemu su takvi kontakti prijeko potrebni.

7.4 Odgovori na istraživačka pitanja

Slijedom dobivenih rezultata istraživanja (poglavlje šest) i diskusije s interpretacijom rezultata (poglavlje sedam) stečeni su uvjeti i saznanja za konkretne odgovore na postavljena istraživačka pitanja čiji je sažeti pregled iznesen u ovom odjeljku.

IP1: Koja je stvarna (sveobuhvatna) struktura dionika promatranih destinacijskih mreža i njihove topološke karakteristike?

Struktura destinacijskih mreža u kontinentalnoj i primorskoj destinaciji u oba tipa grupiranja (formalnom i neformalnom pokazuje u većini kriterija (mjerenja) različite karakteristike. U kontinentalnoj destinaciji identificirano je 20 aktera na formalnoj i 19 aktera na neformalnoj razini, dok je u primorskoj destinaciji identificirano 14 aktera na formalnoj i 16 aktera na neformalnoj razini. Topološke slike mreža govore da se grupiranje u kontinentalnoj destinaciji dominantno odvija u okviru javnog sektora, dok je u primorskoj zamjetno više grupiranja u okviru privatnog sektora (turistička poduzeća).

Općenito, grupiranje je izraženije i više koncentrirano u okviru neformalnih mreža u odnosu na formalne u obje promatrane destinacije. Gledajući ukupno u odnosu na destinacije, grupiranje je izraženije u primorskoj u odnosu na kontinentalnu, ali s nešto manjom koncentracijom, odnosno većim brojem manjih grupiranja, te ukupno gledajući u tom smislu dominantnija je primorska destinacija. Zajedničke karakteristike u oba promatrana slučaja su relativno manji broj najistaknutijih aktera s najintenzivnijom frekvencijom međusobnih kontakata; u kontinentalnoj 8 do 9 na formalnoj i 5 do 6 na neformalnoj osnovi, dok u primorskoj destinaciji koncentracija je 9 do 10 aktera na formalnoj i 6 do 7 aktera na neformalnoj osnovi. Zanimljivo je da se u nešto više od 50 % slučajeva preklapaju akteri na formalnoj i neformalnoj razini povezivanja u kontinentalnoj destinaciji, dok je taj odnos zastupljen u primorskoj destinaciji s 30 %, s tim što ih u obje destinacije razlikuje oblik njihova povezivanja.

IP2: Koje dimenzije moći dominantno afektiraju snagu utjecaja aktera neformalne mreže u destinaciji?

U traženju odgovora na postavljeno istraživačko pitanje razmatrane su četiri, teorijski zasnovane (vidi poglavlje četiri, odjeljak 4.4 i poglavlje šest, odjeljak 6.3) dimenzije moći aktera neformalnih destinacijskih mreža koje mogu povezati (predviđati) njihovu utjecajnost; moć temeljena na hijerarhiji, stručnosti, specifičnoj poziciji u procesu i imovini (Beritelli, 2011).

Moć temeljena na stručnosti i *moć temeljena na hijerarhiji* kao dimenzije moći dominantnije participiraju utjecajnost aktera neformalnih mreža u turističkoj destinaciji u odnosu na druge dvije dimenzije – *moć u procesu* i *moć temeljena na imovini*. Promatrajući po destinacijama, moć aktera temeljena na hijerarhiji najdominantnije je povezana s njihovom utjecajnosti u kontinentalnoj destinaciji, dok moć aktera temeljena na stručnosti najdominantnije predviđa njihovu utjecajnost u primorskoj destinaciji. Moć aktera temeljena na specifičnoj poziciji u turističkom procesu i moć temeljena na njihovoj imovini stoje u umjerenoj korelaciji s njihovom utjecajnosti, ali nemaju statističku značajnost njezina predviđanja.

IP3: Postoji li korelacija između percipirane moći aktera i njihove pozicije u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže?

U skladu s rezultatima korelacijske i regresijske analize (vidi poglavlje šest, odjeljak 6.5) moguće je konkretno odgovoriti na postavljeno istraživačko pitanje. Postoje umjerene do visoke pozitivne korelacije između percipirane moći aktera i njihove pozicije u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže, s napomenom da je izraženija u okviru neformalnih u odnosu na formalne mreže u obje promatrane destinacije, te ukupno gledajući, izraženija je u primorskoj destinaciji, kako na formalnoj tako i na neformalnoj osnovi grupiranja njihovih aktera.

IP4: Postoji li korelacija između percipirane moći i pozicije na jednoj strani s utjecajnosti aktera u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže?

Prema prezentiranim rezultatima istraživanja (vidi poglavlje šest, odjeljak 6.6), sve korelacije su umjerene do visoke. Prema promatranim destinacijama u domeni neformalnih mreža, uočljiv je viši koeficijent korelacije između *reputacijske moći* i *utjecajnosti* aktera u slučaju primorske destinacije za razliku od kontinentalne destinacije gdje je izraženiji koeficijent korelacije između *pozicijske moći* i *utjecajnosti* aktera.

U domeni formalnih mreža uočljiv je viši koeficijent korelacije između *reputacijske moći* i *utjecajnosti* aktera u odnosu na koeficijent korelacije između *pozicijske moći* i *utjecajnosti* aktera u slučaju obje promatrane destinacije.

Osim osnovnog odgovora na istraživačko pitanje, nakon provedene hijerarhijske regresijske analize odgovor je dopunjen i proširen s konkretnijim pokazateljima predviđanja utjecajnosti aktera destinacijskih mreža prema njihovoj *reputacijskoj i pozicijskoj moći*. Što se tiče pojedinačnog doprinosa utjecajnosti aktera, kao i u slučaju formalne i neformalne mreže u kontinentalnoj destinaciji statistički značajniji doprinos ima prediktor *reputacijska moć*, u odnosu na *pozicijsku moć*. U primorskoj destinaciji u domeni doprinosa utjecajnosti aktera i u slučaju formalne i neformalne mreže statistički značajan doprinos ima prediktor *reputacijska moć*, dok *pozicijska moć* nema statističke značajnosti u doprinosu utjecajnosti istih aktera.

IP5: Postoji li razlika u razini utjecajnosti neformalnih mreža istaknutih pojedinaca u odnosu na formalne mreže dionika?

Odgovor na ovo pitanje dobiven je sukcesivno na osnovi prethodnih rezultata istraživanja utjecajnosti aktera destinacijskih mreža proizašle iz nekoliko izvora i relacijskih izračuna, konkretnije – odgovora na prethodna bitna istraživačka pitanja (IP3 i IP4), a koja govore o:

- snažnijoj povezanosti (korelaciji) između *percipirane moći* i pozicije aktera na neformalnoj razini umrežavanja u odnosu na formalnu u oba istraživana slučaja (odgovor na istraživačko pitanje – IP3), što upućuje na jaču potvrdu postojanja moći kao potencijala utjecajnosti aktera iz dva izvora: *percipirane/reputacijske moći* i centralnosti pozicije, rezultirane njihovim međusobnim kontaktima (vidi poglavlje četiri)

- snažnijoj povezanosti (korelaciji i regresiji) između *percipirane moći i pozicije* na jednoj strani s utjecajnosti aktera u okviru neformalnih u odnosu na formalne destinacijske mreže u oba promatrana slučaja (odgovor na istraživačko pitanje – IP4), što upućuje na jače efektuiranje utjecajnosti aktera proizišle iz njihove *percipirane/reputacijske moći* i centralnosti pozicije.

U skladu s evidentnim razlikama u navedenim relacijama moguća je i razlika u razini utjecajnosti neformalnih mreža istaknutih pojedinaca u odnosu na formalne mreže dionika u korist prvih.

IP6: Koji su glavni motivi i okolnosti izvaninstitucionalnog grupiranja istaknutih pojedinaca u svrhu efektuiranja utjecaja u destinacijskom menadžmentu?

Provedenim kvalitativnim istraživanjem u vidu polustrukturiranih intervjua na odabranim akterima, koje je usmjereno rezultatima kvantitativne analize neformalnih destinacijskih mreža, moguće je zaključiti da su glavni motivi i okolnosti njihova izvaninstitucionalnog grupiranja sažeti u sljedećem:

- važno je steći i zadržati poziciju na izvorištima korisnih informacija
- važna je dostupnost raspoloživih javnih resursa, poglavito u slučajevima oskudnosti vlastitih kod pojedinih aktera destinacijskih mreža
- važno je zadržavanje utjecajnosti u kreiranju sporazuma i statutarnih akata destinacijskih upravljačkih tijela
- prethodnim neformalnim konsenzusima prevenirati neželjene posljedice odluka na formalnoj (institucionalnoj) razini
- važno je osigurati rezistentnost na neželjene posljedice promjena u okruženju.

7.5 Doprinos istraživanja

Odgovorom na istraživačka pitanja i postavljene hipoteze u uvodu ovoga rada, ova studija je učinila značajan doprinos u istraživanju turističke destinacije kako na znanstvenoj, metodološkoj tako i na aplikativnoj razini.

Znanstveni doprinos ovoga rada ogleda se u testiranju postojećih i otkrivanju novih znanstvenih nalaza i dosega u istraživanju utjecaja aktera neformalnih destinacijskih mreža u specifičnom kvalitativnom kontekstu. U svakom slučaju, važnost mrežnih struktura potaknula je barem dio literature na korištenje tehnika mrežne analize, u početku oblikovanih od sociologa, a u novije vrijeme od tzv. *mrežne znanosti*. Analiza društvenih mreža korištena je nekoliko puta da bi se: istražilo kako je mreža formirana u interakciji među različitim akterima ili, uzimajući strukturu već formirane mreže, analiziralo ekonomske

fenomene koji su rezultat same strukture (Baggio, 2008). Međutim, diferencijacija destinacijske mrežne analize na neformalnoj i formalnoj osnovi još nije bila prisutna u znanstvenoj literaturi. Slijedom toga i drugih nedosljednosti u proučavanju destinacijskih mreža i upravljanju destinacijom (vidi uvodno poglavlje ovoga rada), znanstveni doprinos ovoga rada ogleda se u sljedećem:

1. Turistička destinacija i destinacijsko upravljanje do sada su u literaturi (vidi poglavlje dva) raspravljani prilično često. Međutim, u ovome radu je to učinjeno na izrazito obuhvatnoj razini, počevši od povijesnog pregleda definicija i modela upravljanja, preko njezina projiciranja na koncept industrijskog distrikta i klastera do prikaza (poglavlje tri) na grafu društvene mreže.
   Time su ti pojmovi analizirani iz nekoliko perspektiva i područja koja su do sada promatrana uvelike odvojeno, čime su inovativno, konceptualno i operativno definirani na visokoj razini, što bitno olakšava njihovo buduće kvantitativno i kvalitativno istraživanje.

2. U analizi destinacijskih mreža prvi put su uključena, mjerena i analizirana oba tipa grupiranja aktera u njima – formalno (institucionalno) i neformalno (izvaninstitucionalno). Ovakav pristup se pokazao vrlo korisnim u topološkoj analizi aktera destinacijskih mreža, ponajprije u smislu njihove utjecajnosti koju je teško moguće definirati (mjeriti) na apsolutnoj, već na relacijskoj razini (usporedbom na relaciji formalno – neformalno). Tako npr. usporedbom jačina korelacija između *reputacijske i pozicijske moći* aktera zasebno u okviru formalne i neformalne destinacijske mreže, moguće je doći do važnog pokazatelja njihove utjecajnosti koja je povezana s ta dva izvora moći (vidi poglavlje šest, odjeljak 6.5 i 6.6).

3. U kvantitativnom dijelu istraživanja u ovome radu, prvi put je primijenjen model predviđanja utjecajnosti aktera destinacijskih mreža paralelno na osnovi dva prediktora (varijable) (vidi poglavlje 6, odjeljak 6.4 i 6.5). Jedan prediktor predstavlja tzv. *reputacijsku moć* aktera destinacijskih mreža koja je kompozitno strukturirana i mjerena kroz međusobnu percepciju posjedovanih dimenzija moći kao njezinih indikatora (čestica). Drugi prediktor predstavlja tzv. *pozicijsku moć* aktera destinacijskih mreža koja je također kompozitno strukturirana i mjerena indikatorima centralnosti na grafu društvene mreže (vidi poglavlje šest, odjeljak 6.3).

Rezultati do sada raspravljanih modela vezanih za strukturu turističke destinacije i srodnih modela (npr. industrijskog distrikta) dobiveni su uglavnom kvalitativnom analizom pojedinačnih slučajeva uz rijetku iznimku primjene kvantitativnog pristupa (Baggio, 2008). Kombinirana analiza mješovitom metodologijom još nije značajnije primijenjena.

Kao što je navedeno nekoliko puta u raspravi sadržanoj u poglavlju koje se odnosi na metodologiju istraživanja u ovome radu (vidi poglavlje pet), kvantitativni i kvalitativni instrumenti nužni su za potpuno iskorištavanje potencijala ovdje predstavljenih metoda. Stoga je u ovome radu primijenjena njihova kombinacija, što se uz dodatnu metodološku optimizaciju smatra njegovim glavnim doprinosom u tom smislu. Preciznije, metodološki doprinos ovoga rada može se predstaviti u sljedećem:

1. Prvi i najvažniji doprinos u ovome radu je metodološka kombinatorika i triangulacija istraživanja. Konkretno, sintetizirane su tehnike i modeli, kako na relaciji kvantitativno – kvalitativno (mješovitom metodologijom) tako i iz različitih područja istraživanja.
   Pri tome je kreiran jedinstveni set alata koji se u eksplanatornom sekvencijalnom dizajnu pokazao učinkovitim za strukturnu analizu i definiranje centara moći i društvene utjecajnosti u turističkoj destinaciji.

2. Primijenjenom kombiniranom (kvantitativnom i kvalitativnom) metodologijom analize mreže došlo se do mogućnosti i sposobnosti za razumijevanje funkcioniranja destinacijskog mehanizma, i iz vanjske (kvantitativnim pristupom) i iz unutarnje (kvalitativnim pristupom) perspektive, kako bi se njome učinkovito i djelotvorno upravljalo.

3. Istraživanje destinacijskih mreža prvi put je provedeno na dva prilično kontrastna uzorka (destinacije) kako u geografskom, sociokulturnom i gospodarskom tako i u smislu turističkih tokova i same efikasnosti upravljanja destinacijom. Time su se stekli bolji uvjeti za testiranje eksterne validnosti dobivenih rezultata istraživanja. Uz to, kroz komparativnu analizu slučaja bilo je lakše uočiti razlikovne faktore i okolnosti (kvalitativni kontekst) grupiranja aktera u funkciji učinkovitog upravljanja destinacijom.

Generalna ocjena i mišljenje koje trenutačno prevladava u hrvatskoj javnosti, svodi se na neadekvatan pristup i institucionalni okvir u upravljanju destinacijama. Glavni prigovori (Horwath , 2013) odnose se na krutost i linearnost obrasca upravljanja s obzirom na tipove destinacija koji su kod nas prilično diferencirani (urbani, ruralni, primorski, kontinentalni i mnogi drugi tipovi) kao i njihovo socioekonomsko i kulturno okruženje. Također je uočljiva i nekonzistentnost interesa u uključivanju dionika u upravljački mehanizam destinacije koji su ključni za turističke procese u njoj. Slijedom toga nameće se zaključak nužnosti kreiranja alata i tehnika koji bi omogućili adaptabilniji pristup u svrhu učinkovitijega destinacijskog upravljanja.

Zbog toga, sažeto promatrajući, najvažniji praktični doprinos ovoga rada ogleda se u unaprjeđenju analitičkog pristupa uključivanjem faktora utjecajnosti neformalnih veza mreže istaknutih pojedinaca za definiciju predispozicija i alata za adaptabilno upravljanje u turističkoj destinaciji. U aplikativnom smislu rezultati ovoga rada mogu imati pozitivne implikacije za destinacijsko upravljanje u dva smjera – institucionalnom optimizacijom i operativnom učinkovitosti. U tom smislu najvažniji doprinos istraživanja u ovome radu može se svesti na sljedeće:

1. S obzirom na, slijedom istraživanja u ovome radu, pokazanu dominantnost dimenzije moći temeljenoj na hijerarhijskoj poziciji aktera, a time i njihova potencijala utjecajnosti u kontinentalnoj destinaciji, te interpretacije te činjenice (vidi poglavlje sedam) njihovim prevelikim zakonskim ovlastima, mogu proizaći određene negativne posljedice na učinkovito upravljanje. Tu se misli na nedostatak stručnosti i inovativnosti i sl. Ta činjenica može biti doprinos u poticanju redefiniranja zakonskog i institucionalnog okvira u upravljanju destinacijom koja će, među ostalim, stimulirati *stručnu i procesnu* dimenziju moći (vidi opširnije tumačenje u poglavlju sedam).
2. U prijašnjem odjeljku razmatrana je nekonzistentnost među interesom uključenosti aktera destinacijskih mreža, njihovim doprinosom u financiranju njihova upravljanja i participacijom u upravljačkim tijelima destinacije. Identifikacija frekvencije stvarnih međusobnih kontakata aktera destinacijskih mreža (njihove pozicijske moći) i njihove *reputacijske moći* na stručnoj osnovi, može biti pokazatelj njihove spremnosti uključivanja u turističke procese, čime se otvaraju šanse za veću učinkovitost upravljanja turizmom u destinaciji. Samim tim stvara se opravdano uporište redefiniranja institucionalnog okvira upravljanja destinacijom koji bi više favorizirao aktere sa stručnim potencijalom (moći) i spremnosti za suradnju i uključenost u turističke procese na račun onih koji imaju samo reputaciju *hijerarhijske* ili *imovinske moći* uz istodobno pasivan pristup. Uz to, budući da su u ovome radu pokazani različiti nalazi istraživanja s obzirom na promatrane destinacije, nameće se i potreba selektivnog pristupa u institucionalnom definiranju i određenju prema pojedinom tipu turističke destinacije (kontinentalne ili primorske, urbane ili ruralne itd.).

3. Za pojedine interesne dionike u turizmu destinacije, identificiranje topoloških karakteristika pojedinih aktera destinacijskih mreža kroz set alata i tehnika korištenih u ovome radu, može biti vrlo koristan za dostupnost javnih resursa (informacija, znanja i sl.) kao i za pristup društvenom kapitalu.

4. Za operativce u upravljanju turističkom destinacijom (destinacijski menadžment organizacije, DMS[35] i dr.) koji stoje pred izazovom njegove učinkovitosti kroz sinkronizaciju svih dionika koji na izravan ili posredan način participiraju u kreiranju integralnoga turističkog proizvoda, pokazana funkcionalnost alata i tehnika u ovome radu može također biti od velike koristi. Identifikacijom topološke strukture, odnosno centara moći i utjecaja, ponajprije na neformalnoj osnovi, u stanju su predvidjeti ishode procesa koji se kasnije, u bliskoj budućnosti, mogu pokazati odlučujućim i na formalnoj razini.

   Zahvaljujući tome, mogu npr. zauzeti komfornu poziciju, iz koje mogu selektivno i ciljano u nekom smjeru (dijelu mreže) plasirati određene informacije koje trebaju uroditi željenim pozitivnim ishodom važnih procesa u destinaciji. Kroz adaptabilan pristup mogu pravodobno prevenirati moguća neslaganja i sukobe unutar destinacijske mreže te još pojačati poželjnu sinkronizaciju u kreaciji turističkog proizvoda i ukupnu učinkovitost upravljanja destinacijom u cjelini.

7.6 Pokazana ograničenja u provedbi istraživanja

Istraživanje u ovome radu ograničeno je na samo dvije studije slučaja (dvije destinacije). Razlog tomu je praktične prirode kao što su npr. raspoloživo vrijeme i ograničeni materijalni resursi. Ta činjenica ne umanjuje valjanost istraživanja, s obzirom na to da su rezultati istraživanja u ovome radu diskutirani i interpretirani u odnosu na kvalitativni kontekst promatranog slučaja (destinacije). Ipak, moraju se uvažiti prednosti istraživanja određenog fenomena na više uzoraka i studija slučaja, po mogućnosti diversificiranih u kvalitativnom smislu (Baggio i sur., 2010).

Ograničenja u smislu procedure provedbe istraživanja pokazala su se najviše u dijelu realizacije anketnog upitnika. Prva kritična točka odnosila se na objektivnost i racionalnost izbora inicijalnih ispitanika koji su metodom referalnog upućivanja (engl. *snowball sampling*) trebali objektivno usmjeriti nominiranje ostalih važnih i utjecajnih aktera za kompletiranje strukture destinacijskih mreža (Atkinson, 2004; Morgan, 2008). Taj nedostatak donekle se amortizira u poodmaklim fazama (koracima) kod ponavljanja nominiranih aktera kao plod zasićenja postupka unilateralnoga referalnog upućivanja unutar destinacijske mreže.

[35] DMS – Destinacijski menadžment sustav – sustav koji konsolidira i distribuira integralni vrijednosni niz turističkih proizvoda kroz različite kanale i platforme, podržavajući aktivnosti organizacije za upravljanje destinacijom (DMO) u određenom području. Pri tome je usvojen korisnički orijentiran pristup plasirajući destinaciju kao holistički entitet, pružajući važne informacije o destinaciji, rezervacijama u realnom vremenu, alate za upravljanje destinacijom i posebnu potporu malim i nezavisnim turističkim dobavljačima (Frew i Horan, 2007).

Također, kod verifikacije formirane liste aktera u kojem je korišten kratki intervju s relevantnim znalcima (menadžerima destinacijskog menadžmenta organizacije, konzultantima), objektivnost može biti donekle narušena zbog njihovih osobnih veza i interesa kojima su upućeni na njih. Međutim, ta činjenica subjektivne percepcije nominirane liste (favoriziranje određenih aktera) može ići u prilog dodatne potvrde istraživanog fenomena u ovome radu – moći i utjecajnosti aktera utemeljenih na osobnim i neformalnim povezanostima i spregama te se u tom smislu može uzeti i kao afirmativna.

Bitno istraživačko ograničenje u ovome radu je statički pristup u promatranju i analizi destinacijskih mreža. To s jedne strane znači pretpostavku da u kontinuumu nije istražen evolutivni (dinamični) kontekst formiranja i promjene strukture i topoloških karakteristika destinacijskih mreža i s druge strane efekti ulaska novih i izlaska starih aktera (čvorova).

7.7 Preporuke za buduća istraživanja

Znanstveni i aplikativni doprinosi i postignuća u ovome radu samo su dio temelja, odnosno jedan od važnijih kamena sveobuhvatne konstrukcije predmetnoga konceptualnog područja koja treba biti istraženo. Budući da istraživanje u ovome radu predstavlja jedno od inicijalnih o ovoj temi, prvi logični izazov koji se nameće je diversifikacija istraživanja u drukčijim tipovima turističkih destinacija kao i na različitim geografskim područjima, drugim riječima, u različitim kvalitativnim kontekstima. Drugi izazov je potreba longitudinalnog odnosno dinamičnog pristupa u istraživanju predmetnog fenomena na istom konkretnom uzorku (destinaciji), kako bi se s protekom određenog vremena mogle uočiti i eventualno izmjeriti refleksije promjena strukture i topologije destinacijskih mreža na relaciji neformalno – formalno i unutar svake zasebno. To bi uključivalo dodatnu metodološku nadogradnju i optimizaciju kao što je društveno participativno i kompozitno istraživanje studije slučaja – engl. *community based and embedded case study research* (Valente i sur., 2014), pri čemu se u određenom kontinuumu mogu bilježiti očekivani ishodi. Međutim, kod toga svakako bi kao polazišna točka trebali biti već postojeći nalazi i rezultati u nekom već istraženom slučaju u određenom trenutku, za što, među ostalim, može poslužiti i istraženi slučaj u ovome radu.

Slijedeći navedene opće preporuke, moguće je izdvojiti nekoliko najbitnijih konkretnih preporuka za buduća istraživanja bliska temi ovoga rada koja bi trebala uroditi obećavajućim nalazima:

1. Analizirati i usporediti snagu povezivanja i topološke karakteristike zajedničkih aktera iz kojih proizlazi njihova moć i utjecaj, koji istodobno pripadaju i formalnoj i neformalnoj destinacijskoj mreži – razlikuje ih samo priroda međusobnog povezivanja (na privatnoj ili službenoj osnovi). Time bi se još uvjerljivije mogle usporediti jačine formalnih i neformalnih grupiranja (mreža).

2. Osim fenomena neformalnog povezivanja aktera na razini cijele destinacije, bilo bi zanimljivo to istražiti samo na razini subjekata operativnih turističkih procesa, odnosno uslužnog lanca u okviru (produkcijske mreže) i kako se to odražava na kvalitetu turističkog proizvoda i produkcije u cjelini (Bieger i Beritelli, 2006; Beritelli, 2011).
3. Analizirati refleksiju neformalnih povezivanja (konsenzusa) aktera destinacijskih mreža na buduće institucionalne (formalne) promjene izražene kroz zakone, statute i njihove uloge u destinacijskom upravljanju (Beritelli, 2011).
4. Istražiti odnose (moći i utjecaja) između neformalne mreže istaknutih pojedinaca i šire društvene zajednice u destinaciji i način uspostave nužne ravnoteže između tih dvaju entiteta da bi se izbjegla destabilizacija destinacije (Dredge, 2006).
5. Provesti *akcijsko* istraživanje iz perspektive menadžera destinacije u kojem bi isti, npr. kroz ciljano i usmjereno plasiranje informacija i kontakata na neformalnoj razini, svjesno utjecao na promjenu strukture neformalne mreže i evidentirao ishode u vidu promjene centara moći i utjecaja, vodstva, uloga u destinacijskim procesima i sl.
6. Istražiti povezanost pojedinaca s organizacijama i skupinama dionika koje predstavljaju, odnosno koliko su njihove veze s njima čvrste u odnosu na veze s drugim pojedincima, zasnovane na neformalnoj osnovi (prijateljstvu, susjedstvu, rodbinstvu i sl.).

8. ZAKLJUČAK

U posljednje vrijeme turistička destinacija sve više postaje predmet i fokus interesa, kako na području znanosti tako i na području poslovne i operativne prakse. U znanstvenoj literaturi destinacija je proučavana iz raznih aspekata od kojih je velik dio njih posvetio pažnju njezinim interesnim dionicima (engl. *stakeholders*) u funkciji njezina učinkovitog upravljanja. Temeljna teorijska uporišta za istraživanje u ovome radu bila su:

- konceptualna i operativna definicija turističke destinacije i njezina upravljanja, te projiciranje toga na slične poznate modele društvenog i ekonomskog grupiranja i organiziranja
- mrežna perspektiva suvremenog modela *destinacijskog učinkovitog upravljanja* (*governance)*
- graf društvene mreže kao najadekvatniji model kompleksnog uvida u strukturu i topološke karakteristike aktera destinacijske mreže
- odnos između koncepta društvene utjecajnosti i moći aktera destinacijske mreže.

U prvom dijelu rada (odjeljak 2.1) prikazan je kronološki slijed definiranja destinacije prema različitim aspektima i pristupima, od čisto prostornog do složenog mrežnog pristupa, svrhovito ih povezujući s evolucijom upravljačkih modela koji završavaju na suvremenom modelu *destinacijskog učinkovitog upravljanja* koji se također bitno temelji na mrežnom načelu. Uzimajući sve aspekte njezina definiranja može se reći da turistička destinacija predstavlja od posjetitelja definiran i percipiran fleksibilan prostor koji nudi njima privlačne prirodne i izgrađene datosti koje zajedno sa smještajnim uslugama čine integralni i modularni od posjetitelja oblikovani turistički proizvod (doživljaj) u čijoj isporuci sinkronizirano sudjeluju, hotimično ili spontano svi relevantni dionici.

U skladu s promjenama općeg okruženja, modeli upravljanja destinacijom evoluirali su u zadnjih četrdesetak godina, pri čemu je fokus upravljanja prelazio s eksternih komponenti u modelu *marketinške suradnje* (orijentacija na promociju destinacije) preko *destinacijskog planiranja* (orijentacija na održivost i konkurentnost) i *destinacijskog menadžmenta* (razvoj politike i strategije), prema dominantno internim komponentama – *destinacijskoga učinkovitog upravljanja (governancea*). Ukratko, zadnji spomenuti model, koji je u najboljim svjetskim praksama postoji već desetak godina, predstavlja autonomno umrežavanje destinacijskih dionika na horizontalnoj mrežnoj osnovi s unaprijed implicitno dogovorenim normama, i pravilima sinkroniziranog djelovanja u funkciji isporuke kvalitetnoga turističkog proizvoda i učinkovitoga destinacijskog upravljanja. Ovom modelu, za razliku od prijašnjih modela, nisu orijentacija samo poduzetništvo i ciljevi već načini i razlozi njihova postizanja.

Destinacijske menadžment organizacije u posljednje vrijeme su suočene s promjenom svoje misije i uloge u destinacijskom upravljanju; umjesto dosadašnje dominantne uloge *voditelja* i *koordinatora* preuzimaju primarnu ulogu *omogućitelja i moderatora*, uz reduciranu ulogu nositelja marketinških aktivnosti, koja iz tehnoloških i praktičnih razloga ostaje na komercijalnim turističkim subjektima.

U domaćoj destinacijskoj upravljačkoj praksi, još uvijek se nije dogodila tranzicija u suvremeni – *governance* model njezina učinkovitog upravljanja. Imajući u vidu prirodu danoga upravljačkog modela i predispozicije njegova nastanka, moguće je dovesti u vezu s tim i dobrim dijelom opravdati praktičnu svrhovitost istraživanja glavnog fenomena u ovome radu – utjecajnost neformalnih mreža pojedinaca u destinacijskom upravljanju, upravo kroz analizu destinacijskih mreža na kojima taj model počiva.

Mrežna perspektiva turističke destinacije do sada je nekoliko puta bila u fokusu znanstvenog interesa, ali je još uvijek daleko od znanstvene dovršenosti, u prvom redu zbog metodoloških nedorečenosti i nedovoljnog broja proučavanih slučajeva za kreiranje sveobuhvatne teorije. Neformalno umrežavanje istaknutih pojedinaca kao ključno u formiranju centara moći i utjecaja u destinaciji bilo je u fokusu samo jednog inicijalnog istraživanja, ali, prema zapažanjima proizašlih iz njega, s metodološkom nedorečenosti i u ograničenom kvalitativnom kontekstu promatranih slučajeva. Stoga se u ovome radu nametnuo izazov, u metodološki kombinatornom dizajnu, istražiti neformalne mreže pojedinaca s aspekta njihove moći i utjecajnosti u različitim kvalitativnim kontekstima (destinacijama) u funkciji adaptabilnog i učinkovitog upravljanja destinacijom. Pri tome je bila zastupljena metodološka raznovrsnost i triangulacija, te naglašena kompozitnost mjerenih konstrukta (varijabli) u funkciji pouzdanosti i valjanosti istraživanja.

U istraživačkom konceptu pojavila se originalna ideja mogućnosti predviđanja utjecajnosti aktera destinacijskih mreža na osnovi dva ključna prediktora (kompozitne varijable); *reputacijske moći* proizašle iz njihove međusobne percepcije na osnovi četiri dimenzije moći (*hijerarhije, stručnosti, procesa i imovine*) i *pozicijske moći* proizašle iz mjera centralnosti njihove pozicije na grafu društvene mreže kao plod frekvencije njihovih međusobnih kontakata.

U eksplanatornom sekvencijalnom dizajnu provedena je kvantitativna analiza destinacijske mreže na formalnoj i neformalnoj osnovi čiji su rezultati sučeljeni i interpretirani s nalazima dobivenim iz analize sadržaja provedenih intervjua najistaknutijih aktera neformalnih destinacijskih mreža

Prikupljanje podataka metodom referalnog upućivanja u oba promatrana slučaja (destinacije) procijenjeno je uspješnim; odaziv na anketni upitnik bio je oko 98 %, a kompletiranost liste najvažnijih nominiranih aktera prema naknadnoj verifikaciji iznosila je više od 90 %.

Topološka struktura identificiranih mreža aktera u promatranim destinacijama pokazala je različita svojstva. U kontinentalnoj destinaciji postoji veća frekvencija kontakata i koncentracija veza unutar užeg kruga aktera i na formalnoj i na neformalnoj osnovi nego u primorskoj destinaciji. Mjere centralnosti aktera u destinacijskim mrežama, a posebno oblik klasterizacije aktera upućuje na veću spremnost na suradnju, distribuciju informacija i inovativnosti u primorskoj destinaciji, što je najvećim dijelom uzrokovano intenzivnijim turističkim tokovima i procesima.

Originalna ideja mogućnosti predviđanja utjecajnosti aktera destinacijskih mreža paralelno na osnovi njihove *reputacijske i pozicijske moći*, pokazala se istraživački pouzdanom, valjanom i rezultatski svrhovitom. Slijedom toga utvrđeno je da je utjecajnost aktera u obje promatrane destinacije izraženija u okviru neformalnog povezivanja, a ukupno gledajući na strani primorske destinacije. To upućuje na zaključak da su odlučivanja na formalnoj (institucionalnoj) osnovi, plod prethodno formiranih konsenzusa, zasnovanih na osobnim i privatnim kontaktima aktera. U neformalnoj domeni grupiranja (umrežavanja) aktera, gledajući prema njihovim percipiranim dimenzijama moći, u kontinentalnoj destinaciji je dominantno zasnovano na hijerarhijskoj osnovi (poziciji), dok je u primorskoj zasnovano na stručnoj osnovi, što se može, među ostalim, objasniti i karakterom i intenzitetom turističkih tokova i procesa. *Imovinska moć* ni u jednoj destinaciji nije se pokazala kao značajniji faktor grupiranja, dok je pozicija u procesu imala umjeren značaj samo u primorskoj destinaciji. Pridružujući tome navedene nalaze topološke analize destinacijskih mreža, moguće je zaključiti da je disperzija moći i utjecaja unutar mreža, a time i autonomnost aktera te aktivnija suradnja i otvorenost za inovativnosti, prisutnija na strani primorske destinacije. To su zapravo glavne odlike koje daju šansu primjeni suvremenog – *governance* modela učinkovitog upravljanja turističkom destinacijom. Gledajući aplikativno i praktično, time se otvaraju i pitanja relevantnih polazišta i uporišta u statutarnom i zakonskom uključivanju aktera u institucionalni okvir učinkovitog odlučivanja i upravljanja destinacijom, shodno važnosti njihovih pojedinih odlika (dimenzija moći).

Glavni motivi i okolnosti neformalnoga grupiranja aktera destinacijskih mreža, temeljeni su na raciju uključenosti i benefita u destinacijskim procesima i ogledaju se u prevenciji neželjenih posljedica formalnih odluka, dostupnosti javnim resursima i korisnim informacijama te očuvanju trenutačne ekonomske pozicije

Imajući u vidu iznesene činjenice, nameću se dovoljni razlozi zakonske i institucionalne reforme ustrojstva upravljanja turističkim destinacijama u Hrvatskoj. Prije svega, rezultati i njihova interpretacija u ovome radu nalažu potrebu selektivnog pristupa, barem prema kriteriju kvalitativnog tipa destinacije, a onda i njezina opsega.

Uz to, u operativnoj sferi kriteriji statutarnog i zakonskog uključivanja pojedinih aktera ne mogu se svesti dominantno na hijerarhijskom i imovinskom kriteriju (dimenziji), koji ionako mogu biti upitne geneze (novi izbori, koncesije, privatizacija i sl.) već dominantno na stručnoj osnovi koja će u dominantnoj ulozi imati šansu i sama unaprijediti materijalnu (imovinsku) bazu.

Na kraju, čvrsto uvjerenje autora ovoga rada je da se preciznom primjenom jedinstvenog seta alata i tehnika, kao u slučaju ovoga rada, mogu identificirati svi akteri destinacijskih mreža i definirati njihove topološke karakteristike i pri tome posebno važne istaknute pojedince i njihova implicitna umrežavanja, čiji neformalni konsenzusi mogu prethoditi i bitno utjecati na ishode ključnih formalnih odlučivanja i procesa u destinaciji. Njihovim korištenjem menadžeri u destinacijama mogu pozitivno i racionalno promišljati, sinkronizirati te adaptabilno i učinkovito upravljati svim čimbenicima u funkciji unaprjeđenja turističkog proizvoda i destinacije u cjelini.

POPIS LITERATURE

Aas, C., Ladkin, A. i Fletcher, J. 2005, 'Stakeholder collaboration and heritage management', Annals of Tourism Research, 32 (1), pp. 28-48.

Adler, P. S. i Kwon, S. W. 2002, 'Social capital: Prospects for a new concept', Academy of Management Review, 27, pp. 17–40.

Agarwal, S. 2002, 'Restructuring Seaside Tourism: The Resort Lifecyle', Annals of Tourism Research, 29(1), pp. 25-55.

Akerlund, U. i Muller, D. K. 2012, 'Implementing Tourism Events: The Discourses of Umea's Bid for European Capital of Culture 2014', Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 12(2), pp. 164-180.

Alston, LJ. 2008, 'New Institutional Economics: A Guidebook', Cambridge University Press, pp.103-121.

Amaral, L. A. N , Scala, A., Barthélémy, M. i Stanley, H. E. 2000, ' Classes of small-world networks', Proceedings of the National Academy of Sciences 97 (21), pp. 11149-11152.

Aldrich, H. E. i Pfeffer, J. 1976, Environments of organizations', Annual Review of Sociology, Vol. 2, pp. 79-105.

Amaral, L. A. N. i Ottino, J. M. 2004, 'Complex networks – augmenting the framework for the study of complex systems', The European Physical Journal B, Vol. 38, pp. 147-62.

Amin A i Thrift N. 1992, 'Neo-Marshallian nodes in global networks', International Journal of Urban and Regional Research, 16, pp. 571-587.

Andersson, T., Schwaag-Serger, S,. Sörvik, J. i Hansson, E. W. 2004, 'The Cluster Policies Whitebook', Malmö, S: IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.

Andersen, J. V. i Sornette, D. 2005, 'A mechanism for pockets of predictability in complex adaptive systems', Europhysics Letters, Vol. 70 No. 5, pp. 697-703.

Angoff, W. H. 1988, 'Validity: An evolving concept', prema H. Wainer i H. I. Braun (Eds.), Test validity. Hillsdale, Lawrence Erlbaum, NJ.

Anić, V. i Goldstein, I. 1999, 'Rječnik stranih riječi', Novi liber, Zagreb

Anić, V. i sur. 2004, 'Hrvatski enciklopedijski rječnik', EPH i Novi Liber, Zagreb.

Antonioli Corigliano, M. 1999b, 'Strade del vino ed enoturismo: Distretti turistici e vie di comunicazione, Franco Angeli Milano.

Antonioli Corigliano, M. 2000, 'L' osservatorio turistico: obiettivi, metodologie, strumenti', EGEA, Milano.

Astley, W. G. i Sachdeva, P. S. 1984, 'Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis', Academy of Management Review, vol. 9, pp. 104-113.

Atkinson, R. 2003, 'Control and Empowerment in the Management of Urban Spaces', Urban Studies 40 (9) pp. 1829-1843.

Aydalot, P. 1986, 'Milieux innovateurs en Europe', Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI), Paris.

Bærenholdt, J. O., Haldrup, M. i Larsen, J. 2004, 'Performing Tourist Places', Aldershot, Ashgate.

Baggio, R. 2007, 'The Web Graph of a Tourism System', Physica A, 379(2), pp. 727-734.

Baggio, R. 2008, 'Network Analysis of Tourism Destination', PhD Thesis, University of Queensland, Queensland.

Baggio, R., Scott, N. i Cooper, C. 2010a, ‘Improving Tourism Destination Governance: A Complexity Science approach’, Tourism Review, Vol. 65 (4), pp. 51-60.

Baggio, R., Scott, N. i Cooper, C. 2010 b, 'Network science: A review focused on tourism', Annals of Tourism Research, 37(3), pp. 802–827.

Baggio, R. i Del Chiappa, G. 2013, 'Tourism destinations as digital business ecosystems Information and Communication Technologies in Tourism, pp. 183-194.

Baggio, R. 2014, 'Creativity and the structure of tourism destination networks', International Journal of Tourism Sciences (IJTS).

Bagozzi, R. P. i Yi, Y. 2012, 'Specifications, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models', Journal of the Academy of Marketing Science, 40, pp. 8-34.

Barabasi, A. L. i Bonabeau, E. 2003, 'Scale-free networks', Scientific American, pp. 50-59.

Barnes, T. 2005, 'Culture: Economy', in P. Cloke and R. Johnston Spaces in geographical thought, Sage, London, pp. 61-80.

Barrat, A., Barthelemy, M., Pastor-Satorras, R. i Vespignani, A. 2004, 'The architecture of complex weighted networks', Proceedings of the National Academy of Sciences, 101 (11), pp. 3747-3752.

Bathelt, H., Malmberg, A. i Maskell, P. 2004, 'Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation', Progress in Human Geography 28, pp. 31-56.

Bathelt, H. i Glückler, J. 2014, 'Institutional Change in Economic Geography', In: Progress in Human Geography (Vol. 38) pp. 340-363.

Baum, J., van Liere, D. W. i Rowley, T. 2007, 'Between Closure and Holes – Hybrid Network Positions and the Performance of U.K. Investment Banks', presented at the Academy of Management, Philadelphia.

Beaumont, N. i Dredge, D. 2010, 'Local tourism governance: a comparison of three network approaches', Journal of Sustainable Tourism, vol. 18, no. 1, pp. 7-28.

Becattini, G. 1990, 'The Marshallian industrial district as a socio-economic notion', In F. Pyke, G. Becattini i W. Sengenberger (Eds.), 'Industrial Districts and Inter-firm Co-operation inItaly', International Institute for Labour Studies, Geneva, pp. 37-51.

Becher, T. i Trowler, P. 2001, 'Academic Tribes and Territories', Open University Press, Buckingham.

Beckmann, V. i Padmanabhan, M. 2009, 'Institutions and sustainability: Political economy of agriculture and the environment-Essays in honour of konrad hagedorn', Humboldt Universitaet, Berlin.

Benzi, M. i Klymko, C. 2015, 'On the limiting behavior of parameter-dependent network centrality measures', SIAM Journal on Matrix Analysis and Applications, 36 (2), pp. 686-706.

Bergkvist, L. 2015, 'Appropriate use of single-item measures is here to stay', Marketing Letters, 26, pp. 245–255.

Beritelli, P. 1997, 'Relevanz und Nutzen des Lebenszykluskonzeptes für touristische Destinationen', PhD Thesis, Difo-Druck, Bamberg, St. Gallen.

Beritelli, P., Bieger, T. i Laesser, C. 2007, 'Destination Governance: Using Corporate GovernanceTheories as a Foundation for Effective Destination Management', Journal of Travel Research, 46(1), pp. 96-107.

Beritelli, P. i Laesser, C. 2011, 'Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders', Tourism Management, 32, pp. 1299-1309.

Beritelli, P. i Reinhold, S. 2010, 'Explaining decisions for change in tourist destinations: The garbage can model in action. In P. Keller i T. Bieger (Eds.), Managing change in tourism. International Tourism Research and Concepts (Vol. 4), Erich Schmidt, Berlin.

Beritelli, P. i Laesser, C. 2011, 'Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders', Tourism Management, 32, pp. 1299-1309.

Beritelli, P. 2011, 'Tourist destination governance through local elites -Looking beyond the stakeholder level', Cumulative Postdoctoral Thesis, St. gallen University, St. Gallen.

Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C. i Bieger, T. 2015, 'The St. Gallen Model for Destination Management', 1st edn, IMP-HSG, St. Gallen.

Bernard, H. R. i Killworth, P. D. 1977, 'Informant Accuracy in Social Network Data II', Human Communications Research 4, pp. 3-18.

Bianconi, M., Pin, P. i Marsili, M. 2009, 'Assessing the relevance of node features for network structure', Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Berkeley, CA.

Bieger, T. 1998, 'Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland', Tourism Review, 53(3), pp. 4-17.

Bieger, T. i Laesser, C. 1998, 'Neue Strukturen im Tourismus: der Weg der Schweiz', Haupt, Bern.

Bierstadt, R. 1950, 'An analysis of social power', American Sociological Review, 6, pp. 7-30.

Blume, L. E. i Easley, D. 2008, 'Rationality', From The New Palgrave Dictionary of Economics, Second Edition, 2008.

Bodega, D., Cioccarelli, G. i Denicolai, S. 2004, 'New inter-organizational forms: Evolution of relationship structures in mountain tourism. Tourism Review, 59(3), pp. 13-19.

Boguñá, M., Pastor-Satorras, R., Díaz-Guilera, A. i Arenas, A. 2004, 'Models of social networks based on social distance attachment', Physical Review E, 70(5).

Boissevain, J. 1997, 'Tourism and Development in Malta', Development and Change, 8, pp. 523-38.

Boje, D. i Whetten, D. 1981, 'Effects of organizational strategies and constraints on centrality and attributions of influence in interorganizational networks', Administrative Science Quarterly, 26, pp. 434-448.

Bollen, K. 1989, 'Measurement Models: The Relation between Latent and Observed Variables, Structural Equations with Latent Variables', John Wiley i Sons, New York, pp. 179-225.

Bollobas, B. 1998, 'Modern graph theory', Graduate Texts in Mathematics, vol. 184, Springer, New York, pp. 59-95,

Bonacich, P. 1987, 'Power and Centrality: A Family of Measures, American Journal of Sociology, 92(4), pp. 1170-1182.

Bonham, C. i Mak, J. 1996, 'Private versus public financing of state destination promotion', Journal of Travel Research, 35 (2), pp. 3-10.

Bönke, D., Ammann, E. i Zabel, J. 2001, 'Knowledge Engineering in Virtual Organisations. In B. Stanford-Smith i E. Chiozza (Eds.), E-work and E-commerce – Novel solutions and practices for a global networked economy, IOS Press Amsterdam, Vol. 2, pp. 728-734.

Borgatti, S. P. 2005, 'Centrality and network flow', Social Networks, 27 (1), pp. 55-71.

Bornhorst, T., Ritchie, J. B. R. i Sheehan, L. 2010, 'Determinants of tourism success for DMOs i destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives.', Tourism Management, 31 (5), pp. 572-589.

Borgatti, S. P. i Halgin, D. S. 2011, 'On Network Theory', Organization Science, 22 (5), pp. 1168-1181.

Börzel, T. A. 1997, 'What's so special about policy networks? An exploration of the concept and its usefulness in studying European governance', European Integration online Papers (EIoP) 1(16), pogledano 1.listopada 2016. online: http://eiop.or.at/eiop/texte/1997-016a.htm

Bramwell, B. i Rawding, L. 1994, 'Tourism marketing organisation in industrial cities -organisations, objectives and urban governance', Tourism Management, 15(6), pp. 425-434.

Bramwell, B. i Meyer, D. 2007, 'Power and tourism policy relations in transition', Annals of tourism research, 34 (3), pp. 766-788.

Bramwell, B. i Lane, B. 2012, 'Towards innovation in sustainable tourism research', Journal of Sustainable Tourism, 20(1), pp. 1-7.

Bramwell, B. i Sharman, A. 1999, 'Collaboration in local tourism policymaking', Annals of Tourism Research, 26(2), pp. 392-415.

Brass, D. J. 1984, 'Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization', Administrative science quarterly, pp. 518-539.

Bregnholm Ren, C. 2009, 'Constructing the Tourist Destination. A socio-material Description', (PhD Thesis), University of Southern Denmark, pp. 28-30.

Brewer, 1997, 'The social psychology of intergroup relations. Can research inform practice', Journal of Social Issues, 57(1), pp. 193-211.

Britton, J. N. H. 2003, 'Network Structure of an Industrial Cluster: Electronics in Toronto', Environment and Planning A, 35, pp. 983-1006.

Brown, J. D. 1996, 'Testing in language programs', Upper Saddle River, Prentice Hall Regents, NJ.

Brown, J. D. 2000, 'Statistics corner questions and answers about language testing statistics: What is construct validity?', Shiken: JALT Testing i Evaluation SIG Newsletter 4(2), pp. 7-10.

Brunetti, F. 2001, 'Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca

di una qualità ad effetto prolungato', In Destination Management: alla ricerca di una soluzione

possibile, edited by M. Franch, Giappichelli, Torino.

Brusco, S. 1990, 'The idea of the Industrial District: Its genesis', in F. Pyke, G. Becattini i W. Sengenberger (eds), Industrial Districts and Interfirm CooperationInternational Institute for Labour Studies, Geneva.

Bryman, A. 2007, 'Barriers to integrating quantitative and qualitative research. Journal of Mixed Methods Research, 1(1), pp. 8-22.

Buteau-Duitschaever, W. C., McCutcheon, B., Eagles, P. F. J., Glover, T. D. i Havitz, M. E. 2010, 'Park visitors' perceptions of governance: a comparison between Ontario and British Columbia provincial parks management models', Tourism Review, 65(4), pp. 31-50.

Buultjens, J., White, N. E. i Neale, K. 2012, 'Collaborative destination management planning: a case study of Byron Bay, Australia', Journal of Travel and Tourism Research, spring issue, pp. 18-33. Open University Press.

Buhalis, D. 2000, 'Marketing the Competitive Destination of the Future', Tourism Management, 21, pp. 97-116.

Bulkeley, H 2005, 'Reconfiguring environmental governance: Towards a politics of scale and networks, Political geography, 24(8), pp. 875-902.

Burkart, A. J. i Medlik, S. 1974, Tourism. Past, present and future', Heinemann, London.

Burns, P. M. 1999, 'An introduction to tourism and anthropology', Routledge, London.

Burt, R. S. 1982, 'Toward a Structural Theory of Action', Academic Press, New York.

Burt, R. S. 2004, 'Structural Holes and Good Ideas', American Journal of Sociology, 110(2), pp. 349-399.

Butler, R. W. 1980, 'The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources', Canadian Geographer, 24 (1), pp. 5-12.

Butler, R. W. 2000, 'The resort cycle two decades on', In Tourism in the 21st Century: Reflections on Experience, B. Faulkner, E. Laws and G. Moscardo, (eds.), Cassell, London, pp. 284-299.

Butler, R. W. 2006a, 'The Origins of the Tourism Area Life Cycle', in Butler, R.W. (ed) The Tourism Area Life Cycle Volume 1 Applications and Modifications pp. 13-26, Channelview Publications, Clevedon.

Byrd, E. T. 2007, 'Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development', Tourism Review, 62(2), pp. 6-13.

Caldarelli, M. Catanzaro, M 2007, 'A Very Short Introduction to Networks', Oxford University Press, Oxford.

Callon, M. 1999, 'Actor-Network Theory – The Market Test', In Hassard, J i Law, J. (ed.) Actor-Network Theory and After, Blackwell Publishers, Oxford.

Campell, D. T. i Fiske, D. W. 1959, 'Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, 56, pp. 81-105.

Capone, F. i Boix, R. 2003, 'Sources of competitiveness in tourist local systems', An application to Italy. Proceedings of 45th Congress of the European Regional Science Association, Amsterdam, 23. –27.10. 2003, pp. 23–27.

Capone, F. 2004, 'Regional competitiveness in tourist local systems (ERSA conference papers: ersa04p627), 44th European Congress of the European Regional Science Association (ERSA), Porto, Portugal.

Cartwright, D. 1969, 'Influence, leadership, control', prema R. bell, D.V. Edwards and R.H. Wagner (eds), Political Power: A Reader in Theory and Research, Free Press, pp. 123-65.

Cassinelli, C. W. 1966, 'Free Activities and Interpersonal Relations', Springer, Dordrecht, pp. 43-57.

Castilla, E. J., Hokyu, H., Granovetter, E. i Granovetter, M. 2000, 'Social networks in Silicon Valley', prema C.-M. Lee, W. F. Miller, M. G. Hancock i H. S. Rower (Eds.), The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship (pp. 218-247), Stanford University Press, Stanford.

Castree, N. 2002, 'False Antitheses? Marxism, Nature and Actor-Networks', Antipode, 34, pp. 111-146.

Charles, F. M. 1993, 'Identification of Endogenous Social Effects: The Reflection Problem', The Review of Economic Studies, Vol. 60 (3), pp. 531-542.

Church, A. i Coles, T. 2007, 'Tourism and the many faces of power', prema Church, A. i Coles, T. (Eds) (2007) Tourism, Power and Space, Routledge, Abingdon.

Churchill, G. A., Jr. 1979, 'A Paradigm for developing better measures of marketing constructs', Journal of Marketing Research, 16(1), pp. 64-73.

Churchill, G. A., Jr., i Peter J. P. 1984, 'Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis," Journal of Marketing Research, 21, pp. 360-375.

Clark, A. 2007, 'Understanding communities: a review of networks, ties, and contacts', NCRM Working Paper. ESRC National Centre for Research Methods, Southampton.

Clauset, A., Moore, C. i Newman, M. E. J. 2008, 'Hierarchical structure and the prediction of missing links in networks, Nature 453, pp. 98-101.

Clift, S. i Carter, S. 2000, 'Tourism and Sex: Culture, Commerce and Coercion', Cassell, London.

Cohen, R., Erez, K. i Havlin, S. 2000, 'Resilience of the Internet to random breakdown', Phys. Rev. Lett. 85 (21), pp. 4626–4628.

Coleman, J. S. 1988, 'Social Capital in the Creation of Human Capital. The American Journal of Sociology 94, pp. 95-120.

Connelly, G. 2007, 'Testing Governance – A Research Agenda for Exploring Urban Tourism Competitiveness Policy: The Case of Liverpool 1980–2000', Tourism Geographies, 9(1), pp. 84-114.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. i Wanhill, S. 1993, 'Tourism: principles i practice', Longman, Harlow, UK

Cooper, C. i Scott, N. 2005, 'Structure of the Australian Tourism Sector' Gold Coast: Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Fayall, A. i Wanhill, S. 2005, 'Tourism Principles and Practice (3rd ed.), Pearson Education, Harlow, UK.

Cooper, C., Scott, N. i Baggio, R. 2007, 'Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance', Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research.

Cooper, C., Scott, N. i Baggio, R. 2009, 'Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance' Network, 20(1), 33-45.

Creswell, J. W. 2003, 'Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, (2nd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks.

Creswell, J. W. 2008, 'Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research', (3rd cd.), Upper Saddle River, Merrill, NJ.

Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L. i Hanson, W. E. 2003, 'Advanced mixed methods research designs', prema A. Tashakkori and C. Teddlie (Eds), Handbook on mixed methods in the behavioral and social sciences (pp. 209-240), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Creswell, J. W. i Plano Clark, V. L. 2007, 'Designing and conducting mixed methods research', Sage, Thousand Oaks, CA

Creswell, J. W. i Plano Clark, V. L. 2011, 'Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.

Cronbach, L. J. 1957, 'The two disciplines of scientific psychology', American Psychologist, 12, pp. 671-84.

Cronbach, L. J. i Meehl, P. 1955, 'Construct validity in psychological tests', Psychological Bulletin, 52, pp. 281-302.

Cronbach, LJ i Quirk, TJ 1976, 'Test validity', prema International Encyclopedia of Education, McGraw-Hill, New York.

Crossley, N. i Edwards, G. 2016, 'Cases, mechanisms and the real: The theory and methodology of mixed method social network analysis', Sociological Research Online, pp. 21(2).

Cross, R. i Parker, A. 2004, 'The Hidden Power of Social Network', Harward Business Review Press, Boston.

Crow, G. 2004, 'Social Networks and Social Exclusion: An overview of the debate', prema Phillipson, C., Aallan, G. and Morgan, D. (Eds) Social Networks and Social Exclusion. Sociological and Policy Perspectives, Aldershot UK and Burlington Ashgate USA.

Curtis, E., Comiskey, C. i Dempsey, O. 2016, 'Importance and use of correlational research', Nurse Researcher. 23(6), pp. 20-25.

Čomić, Đ. 1988, 'Koncept polarizirane turističke regije i centralnog turističkog mjesta', Turizam, 36(5), pp. 119-125.

Dahles, H. 1998, 'Redefining Amsterdam as a tourist destination', Annals of Tourism Research, 25(1), pp. 55-69.

D'Angella, F. i Go, F. M. 2009, 'Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment', Tourism Management, 30, 429-440.

d'Angella, F. i Sainaghi, R. 2004, 'Building competitive advantage of district firms: the role of the network and the company', In Keller P, Bieger, T [eds.]: The future of small and medium sized enterprises in tourism, St. Gallen, AIEST, pp. 35–53

d'Angella, F., De Carlo, M. i Sainaghi, R. 2010, 'Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations', Tourism Review, 65(4), pp. 61-73.

da Fontoura Costa, L., Rodrigues, F. A., Travieso, G. i Villas Boas, P. R. 2007, 'Characterization of complex networks: A survey of measurements', Advances in Physics, pp. 167-242.

Dahl, R. A. 1957, 'The Concept of Power', Systems Research and Behavioral Science 2(3), pp. 201-215.

Dahl, R. A. 1963, ' Modern Political Analysis', Englewood Cliffs, N. J.

Davenport, S. i Leitch, S. 2005, 'Circuits of Power in Practice: Strategic Ambiguity as Delegation of Authority', Organization Studies, 26(11), pp. 1603-1617.

de Araujo, L. M. i Bramwell, B. 2002, 'Partnership and regional tourism in Brazil', Annals of Tourism Research, Vol 29, No 4, pp. 1138-1164.

Davidson, R. i Maitland, R. 1997, 'Tourism Destinations', Hodder i Stoughton. London.

Dawes, J., Romaniuk, J. i Mansfield, A. 2008, 'Generalized patterns in competition among tourism destinations', International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 3(1), pp. 33-53.

Dean, M. 2010, 'Governmentality: Power and Rule in Modern Society', 2nd edn, Sage, ISBN: 978-1-84787-384-2

Dean, J. i Brass, D. 1985, 'Social interaction and the perception of job characteristics in an organization', Human Relations, 38, pp. 571-582.

Denzin, N. K. 1978, 'The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.

Denzin, N. 2010, 'Grounded and indigenous theories of and the politics of pragmatism', Sociological Inquiry, 80(2), pp. 296-312.

Denzin, N. K. i Lincoln, Y. S. 2003, 'The discipline and practice of qualitative research', prema N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (Eds.), Collecting and interpreting qualitative materials (2nd ed.), pp. 1-45., Sage Publications, Thousand Oaks, California

Deutsch, K. W. 1966, 'The Nerves of Government', Free Press, New York.

Diestel, R. 2005, 'Graph Theory', Springer-Verlag, Heidelberg.

Dimitrov, D. M. 2003, 'Re-estimation of ability in the Rasch model', Paper presented at the meeting of the Mid-Western Educational Research Association. Columbus, Ohio.

Dlačić, 2012, 'Customer orientation and loyalty in mobile telecommunications', PhD Thesis, University of Ljubljana.

Dredge, D. 1999, 'Destination place planning and design', Annals of Tourism Research, 26(4), pp. 772-791.

Dredge, D. 2006, 'Networks, Conflict and Collaborative Communities. Journal of Sustainable Tourism, 14(6), pp. 562-581.

Dredge, D. 2006a, 'Policy networks and the local organisation of tourism', Tourism Management, 27, pp. 269-280.

Dredge, D. i Pforr, C. 2008, 'Policy networks and tourism governance', In N. Scott, R. Baggio, i C. Cooper (Eds.), Network analysis and tourism: From theory to practice (pp. 58-78). Channel View Publications, Clevedon.

Dredge, D. i Jenkins, J. 2007, 'Tourism planning and policy , Wiley Australia, Ltd., Melbourne.

Dredge, D., Jenkins, J. i Whitford, M. 2011, 'Stories of practice', in D Dredge i J Jenkins (eds), Stories of practice: tourism policy and planning, Ashgate, Farnham, UK, pp. 37-55.

Drewe, P. 1967, 'Techniken zur Identifizierung lokaler Eliten', Kölner Zeitschrift fur Soziologie und Sozialpsychologie, 19, pp. 721-735.

Dulčić, A. i Petrić, L .2001, 'Upravljanje razvojem turizma', MATE, Zagreb.

Durland, M. M. i Fredericks, K. A. 2005, 'New directions for evaluation: Social network analysis in program evaluation (Vol. 107), Jossey-Bass, New York.

Durlauf, S. N. 1997, 'Limits to Science or Limits to Epistemology?', Complexity, 2(3), pp. 31-37.

Dutta, B. i Ghosal, S. i Ray, D. 2005, 'Farsighted network formation', Journal of Economic Theory, Elsevier, vol. 122(2), pp. 143-164.

Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. i Scott, N. 2009, 'Destination and enterprise management for a tourism future', Tourism Management, 30, pp. 63-74.

Echtner, C. M. i Jamal, T. B. 1997, 'The Disciplinary Dilemma of Tourism Studies', Annals of Tourism Research, 24(4), pp. 868-883.

Edwards, G. 2010, 'Mixed-method approaches to social network analysis', pogledano 20. kolovoza 2016., online: http://eprints.ncrm.ac.uk/842/ (accessed November 25, 2015).

Eisenhardt, K. M. 1989, 'Building theories from case study research', Academy of Management Review, 14(4), pp. 532-550.

Eisenhardt, K. i Graebner, M. 2007, 'Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges', Academy of Management Journal, Vol. 50:1, pp. 32-38.

Elliott, A. i Urry, J. 2010, 'Mobile Lives', Routledge, London.

Elmazi, L., Pjero, E. i Bazini, E. 2006, 'Tourist destination as a business system and the application of marketing in destination management', Paper read at International Conference of Trends, Impacts, Policies and Tourism Development. Heraklion, Greece 15. – 18. 06. 2006.

Emmel, N. i Clark, A. 2009, 'The Methods Used in Connected Lives: Investigating Networks, Neighbourhoods and Communities', ESRC National Centre for Research Methods: Real Life Methods Node working paper no. 06/09. pogledano 20. kolovoza 2016., online: www.ncrm.ac.uk.

Erickson, B. H. 1979, 'Some Problems of Inference from Chain Data', prema Schuessler Karl F., editor. Sociological Methodology. vol. 10. Cambridge, MA: Blackwell Publishers; 1979. pp. 276-302.

Ewing, G. i Haider, W. 2000, 'Estimating what affects tourist destination choice'In Pizam, A, Mansfeld, Y [eds.]: Consumer behavior in travel and tourism, New York. , pp. 35-58.

Fafchamps, M. i Lund, S. 2003, 'Risk-sharing networks in rural Philippines', J. Dev. Econ., 71, pp. 261-287.

Farrell, B. H. i Twining-Ward, L. 2004, 'Reconceptualizing Tourism', Annals of Tourism Research, 31(2), pp. 274-295.

Farrell, A. M. i Rudd, J. M. 2009, 'Factor analysis and discriminant validity: a brief review of some practical issues', prema D Tojib (ed.), ANZMAC 2009 conference proceedings. ANZMAC,

Australia and New Zealand Marketing Academy Conference 2009 , Melbourne, Australia, 30-2 December.

Faulkner, B. (2000). The future ain't what it used to be: Coping with Change, Turbulence and Disasters in Tourism Research and Destination Management (Professorial Lecture Series No. 6, 2000): Griffith University. pogledano 20. prosinca 2016., online: http://www.gu.edu.au/ins/collections/proflects/faulkner00.pdf.

Fayol, H. 1949, 'General and industrial management', translated from the French edition (Dunod) by Constance Storrs, Pitman, London.

Feilzer, M. Y. 2010, 'Doing mixed methods research pragmatically: Implications for the rediscovery of pragmatism as a research paradigm', Journal of Mixed Methods Research, 4(1), pp. 6-16.

Field, A. P. 2009, 'Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll)', SAGE Publications, Los Angeles.

Fischer, C. S. 1982, 'To Dwell among Friends', Chicago U.P., Chicago.

Flagestad, A. i Hope, C. A. 2001, 'Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective', Tourism Management, 22(5), pp. 445- 461.

Flagestad, A. 2002, 'Strategic success and organisational structure in winter sports destinations', A multiple stakeholder approach to measuring organizational performance in Scandinavian and Swiss case studies, Östersund, ETOUR.

Fleishman, A. 2012, 'Variance, and t-tests, and ANOVA', pogledano 24. rujna 2016., online. http://allenfleishmanbiostatistics.com/Articles/2012/04/15-variance-t-tests-and-anova-oh-my/

Flora, D. B. i Curran, P. J. 2004, 'An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data.Psychological Methods. 9, pp. 466-491.

Florida, R. 1995, 'Toward The Learning Region', Futures, Vol. 27(5), pp. 527-536,

Ford, R. i Johnson, C. 1998, 'The perception of Power. Dependence and legitimacy in conflict', Social psychology Quarterly, 61, pp. 16-32.

Formica, S i Kothari, TH 2008, 'Strategic destination planning: Analyzing the future of tourism', Journal of Travel Research, 46(4), pp. 355-367.

Fornell, C. i Larcker, D. F. 1981, 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', Journal of Marketing Research 18 (1), pp. 39-50.

Forum on Advances in Destination Management (ADM), St. Gallen, 2014, 'St. Gallen Consensus on Destination Management'.

Foucault, M. 1977, 'Discipline and punishment', Pantheon, New York.

Foucault, M. 1978, 'The history of sexuality', Vol. 1, An introduction, Vintage Books, New York.

Foucault, M. 2003, 'Society must be defended', lectures at the Collège de France, 1975–76, Picador, New York.

Framke, W. 2002a, 'The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory', Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 2(2), pp. 92-108.

Freeman, R. E. 1984, 'A stakeholder approach to strategic management', Pitman, Boston.

Freeman, L.C. 1978, 'Centrality in social networks conceptual clarification', Social networks, 1 (3), pp. 215-239.

Freeman, L. C. 2004, 'The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science, Empirical Press, Vancouver.

Freeman, L. C., Borgatti, S. P. i White, D. R. 1991, 'Centrality in valued graphs: A measure of betweenness based on network flow', Social networks, 13 (2), pp. 141-154.

Freeman, L. C., Romney, A. K. i Freeman, S. C. 1987,' Cognitive structure and informant accuracy', American Anthropologist ,89, pp. 310-325.

French, J. R. P. i Raven, B. 1959, 'The Bases of Social Power', University of Michigen, pogledano 25. rujna 2016., online:http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power__chapter_20_-_1959.pdf

Friedkin, N. E. 2001, 'Norm Formation in Social Influence Networks', Social Networks, 23(3), pp. 167-189.

Friedrich, C. 1963, 'Man and His Government', McGraw-Hill, New York.

Furr, R. M. 2011, 'Scale Construction and Psychometrics for Social and Personality Psychology', Sage, London.

Fyall, A., Oakley, B. i Weiss, A. 2000, 'Theoretical perspectives applied to interorganisational collaboration on Britain's inland Waterways', In Crotts, JC, Buhalis, D i March R (Eds), Global alliances in tourism and hospitality management, Hawart Press, New York, pp. 85-112.

Gallarza, M. G., Saura, I. G. i García, H. C. 2002, 'Destination image: Towards a Conceptual Framework', Annals of Tourism Research, 29(1), pp. 56-78.

Getz, D. 1992, 'Tourism planning and destination life cycle', Annals of Tourism Research, 19(4), pp. 752-770.

Getz, D. i Jamal, T. B. 1994, 'The environment-community symbiosis: A case for collaborative tourism planning', Journal of Sustainable Tourism, 2(3), pp. 152-173.

Geyer, D. L. 1914, 'The Pragmatic Theory Of Truth As Developed. By Peirce, James, And Dewey', PhD Thesis, University of Wisconsin, pogledano 18. studenoga 2016., online: https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/53361/pragamatictheory00geye.pdf?sequence=2

Ghozali, I. 2008, 'Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)', Universitas Diponegoro, Semarang.

Giddens, A. 1990, 'The consequences of modemity', Stanford, Ca., Stanford Univ. Press.

Gill, A. i Williams, P. 1994, 'Managing growth in mountain tourism communities', Tourism Management, 15(3), pp. 212-220.

Giuliani, E. 2006, 'The selective nature of knowledge networks in clusters: evidence from the wine industry', Journal of economic geography 7 (2), pp. 139-168, prema Baggio, R 2008, 'Network Analysis of Tourism Destination', PhD Thesis, University of Queensland, Queensland.

Gnoth, J. 2006, 'The Function and Dynamics of Clusters in Destinations as Virtual Service Firms: Responding to the Future', In K. Weiermair, H. Pechlaner i T. Bieger (eds.), Time Shift, Leisure and Tourism – Impacts of Time Allocation on Successful Products and Services, Erich Schmid-Verlag , Berlin, pp. 353-364.

Go, F. M. i Govers, R. 'Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness', Tourism Management 21 (1), pp. 79-88.

Goodman, L. A. 1961, 'Snowball sampling', Annals of Mathematical Statistics, 32, pp. 148-170.

Goodwin C. J. 2002, 'Research in Psychology: Methods and Design', John Wiley i Sons, Inc., New York.

Goeldner, C. R. i Ritchie, J. R. B. 2003, 'Tourism: principles, practices, philosophies', Hoboken, Willey.

Gollub, J., Hosier, A. i Woo, G. 2003, 'Using Cluster-Based Economic Strategy to Minimize Tourism Leakages', UNWTO, Madrid.

Gomezelj Omerzel, G. i Bratkovič Kregar, T. 2016, 'Umrežavanje u turizmu: Slučaj triju susjednih mediteranskih turističkih destinacija', "Naše more" 63(2)/2016., pp. 66-72.

Gonçalves, V. F. C. i Águas, P. M. R. 1997, 'The concept of life cycle: An application to the tourism product', Journal of Travel Research 35(4), pp. 12–21.

Gordon, J. R. i McCann, P. 2000, 'Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration a/o. Social Networks', Urban Studies, 37 (3), pp. 513-532.

Grabher, G. 1993, 'The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area', In G. Grabher (Ed.), The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks, Routledge, London, pp. 255-277.

Granovetter, M. 1983, 'The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited', Sociological Theory, 1, pp. 201-233.

Granovetter, M. 1985, 'Economic action and social structure: The problem of embeddedness.

American Journal of Sociology, 91, 481-510.

Greene, W. 2008a, 'Econometric Analysis', 6th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Greene, J. C., Caracelli, V. J. i Graham, W. F. 1989, 'Toward a Conceptual Framework for Mixed-method Evaluation Designs', Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol 11, No. 3, pp 255-274.

Greene, J. C. i Hall, J. N. 2010, 'Dialectics and pragmatism. Being in consequence', prema A. Tashakkori i C. Teddlie (Eds.), Handbook of mixed methods in social and behavioral research, 2nd edition (pp. 119-144), Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Greenwood, M. 2007, 'Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility', Journal of Business Ethics, Issue 4, pp 315-327.

Grängsjö, Yv. F. 2003, 'Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings', International Journal of Physical Distribution i Logistics Management, Vol. 33 Issue: 5, pp.427-448

Grangsjo, Yv. F. 2006, 'Hotel networks and social capital in destination marketing', International Journal of Service Industry Management, 17(1), pp. 58-75.

Grimstad, S. 2014, 'Business driven environmental action in agricultural based tourism micro-clusters in Norway and Australia', PhD Thesis.

Guerrero, L. K., Anderson, PA i Afifi, WA 2011, 'Close Encounters: Communication in Relationships', (3rd ed.), Sage, Los Angeles.

Gunn, C. A. 1988, 'Tourism planning', Taylor and Francis, New York.

Gunn, C. A. i Var, T. 2002, 'Tourism planning: basics, concepts and cases', (4th edn), Routledge, New York.

Guo, Z. i Sheffield, J. 2008, 'A paradigmatic and methodological examination of knowledge management research: 2000-2004', Decision Support Systems, Vol 44, pp. 673-688.

Guralnik, D. B. 1984, 'Webster's New World Dictionary of the American Language', Simon and Schuster, New York.

Gursoy, D. i Rutherford, D. 2004, 'Host attitudes toward tourism: An improved structural modeling

approach', Annals of Tourism Research 31(3), pp. 495-516.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. i Tatham, R. L. 2006, 'Multivariate Data Analysis (6 ed.),Prentice Hall, Upper Saddle River , NJ.

Hair, J. F., Jr, Anderson, R. E., Tatham, R. L. i Black, W. C. 1998, 'Multivariate Data Analysis', (5thEdition), Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

Hair, J., Black, W., Babin, B. i Anderson, R. 2010, Multivariate Data Analysis', Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Hall, D. R. 1991, 'Tourism and Economic Development in Eastern Europe and the Soviet Union', Belhaven Press. London.

Hall, C. M. 1994, 'Tourism and politics: Policy, power and place', John Wiley, Chichester.

Hall, C. M. 2008, 'Tourism planning: Policies, processes and relationships', 2nd edn, Pearson Prentice Hall, Harlow, UK.

Hall, C. M. i Page, S. J. 2009, 'Progress in tourism management: From the geography of tourism to geographies of tourism ', A review Tourism Management. 30, pp. 3-16.

Hall, C. M. 2011, 'Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first- and second-order to third-order change', Journal of Sustainable Tourism, 19, pp. 649-671.

Hannemann, R. H. 2001, 'Introduction to Social Network Methods', Online textbook, University of California Riverside, CA, pogledano 8. kolovoza 2016., online: http://faculty.ucr.edu/~hanneman/SOC157/TEXT/TextIndex.html.

Hanneman, R. A. i Riddle, M. 2005, 'Introduction to social network methods' pogledano 12. veljače 2015., online: http://www. faculty. ucr. edu/hanneman/nettext.

Hartman, R. i Johnson, D. 1989, 'Social contagion and multiplexity. Communication networks as predictors of commitment and role ambiguity', Human Communication Research, 15, pp. 523-548.

Heath, E. i Wall, G. 1992, 'Marketing Tourism Destinations: Strategic Planning Approach', John Wiley i Sons, New York.

Heath, B., Hill, R. i Ciarello, F. 2009, 'A Survey of Agent-Based Modeling Practices (January 1998 to July 2008)', Journal of Artifical Societies and Social Simulation (JASSS), 12(4), pp. 9.

Hedges, K. 2011, 'The Power of Presence: Unlock Your Potential to Influence and Engage Others', American Management Association, New York.

Henderson, J. C. 2015, 'Destination development and transformation: 50 years of tourism after independence in Singapore', International Journal of Tourism Cities, Vol. 1 Issue: 4, pp. 269-281.

Heritier, A. 2002, 'New modes of governance in Europe: Policy-making without legislating', In A. Heritier (Ed.), Common goods. Reinventing European and international governance (pp. 186-206), Rowman i Littlefield, Oxford

Hitrec, T. 1995, 'Turistička destinacija – pojam, razvitak, koncept', Turizam, 47(1), pp. 43-51

Hjalager, A. M. 1999, 'Tourism destinations and the concept of industrial districts', (ERSA conference papers no. ersa99pa288): European Regional Science Association, pogledano 30. studenoga 2016., online: http://ideas.repec.org/p/wiw/wiwrsa/ersa99pa288.html.

Hjalager, A. M. 2010, 'A review of innovation research in tourism. Tourism management', 31(1), pp.1-12.

Hoogerwerf, A. 1972, Politicologie, Begrippen en Problemen', Sansom Aalphen aan den Rijn, Aalphen aan den Rijn.

Hoede, C. 1978, 'A new status score for actors in a social network', Department of Mathematics, Twente University.

Hollinshead, K. 2004, 'A Primer in Ontological Craft', pp. 63–82, prema J. Phillimore and L. Goodson (eds) Qualitative Research in Tourism, Routledge, London.

Horwath, H. T. L. 2013, 'Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)', pogledano 5. rujna 2016., online: www.mint.hr/UserDocsImages/DMO%20forum-sustav-tz.pd

Hosany, S., Ekinci, Y. i Uysal, M. 2007, ' Destination image and destination personality', International Journal of Culture, Tourism and Hospitality, 1(1), pp. 62-81.

Howe, K. R. 2004, A critique of experimentalism', Qualitative inquiry 10 (1), pp. 42-61.

Howe, K. 2009b, 'Positivist dogmas, rhetoric, and the education science question', Educational Researcher 38, pp. 428-440.

Howe, KR 2011, 'Mixed methods, mixed causes', Qualitative Inquiry, 17, pp. 166-171.

Howitt, D. i Cramer, D. (2014) Introduction to Research Methods in Psychology, Pearson Education Ltd, Harlow, UK.

Hsieh, H. F. i Shannon S. 2005, 'Three approaches to qualitative content analysis', Qualitative Health Research, 15, pp. 1277-1288.

Hu, Y. i Ritchie, J. R. B. 1993, 'Measuring destination attractiveness: a contextual approach', Journal of Travel Research, 32(2), 25-34.

Hubbell, C. H. 1965, 'An input-output approach to clique identification', Sociometry 28, pp. 377-399.

Humberstone, B. 2004, 'Standpoint Research: Multiple Versions of Reality in Tourism Theorising and Research', pp. 119-136 in J. Phillimore and L. Goodson (eds) Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies, Routledge, London.

Hunter, F. 1953, 'Community power structure: A study of decision makers', Chapel Hill, NC, University of North Carolina Press.

Hunziker, W. i Krapf, K. 1942, 'Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre', Polygraphischer Verlag, Zürich.

Ibarra, H. 1993, 'Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles', Academy of Management Journal, vol. 36, pp. 471-501.

Ibarra, H. i Andrews, S. 1993, 'Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions', Administrative Science Quarterly, 38, pp. 277-303.

Inskeep, E. 1991, 'Tourism planning: An integrated and sustainable approach', Van Norstrand Reinhold, New York.

Izadi, R. i Saberi, H. 2015, 'Comparative study of selecting tourist destinations abroad: A case study of Antalya and Dubai cities', Journal of Sustainable Development, 8(9), pp. 147-156.

Jackson, D.L., Gillaspy, J. A. i Purc-Stephenson, R. 2009, 'Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations', Psychological Methods, 14, pp. 6-23

Jackson, M. O. 2008, 'Social and Economic Networks', Princeton Univ. Press, Princeton, NJ.

Jackson, M. O. 2010, ' An Overview of Social Networks and Economic Applications', Princeton University Press, Princeton, pp. 1-2

Jacobs, D. i de Man, A. P. 1996, 'Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach', Technology Analysis i Strategic Management, 8(4), pp. 425-437.

Jamal, T. 2005, 'Virtue ethics and sustainable tourism pedagogy: Phronesis, principles and practice', Journal of Sustainable Tourism, 12(6), pp. 530-545.

Jamal, T. B. i Getz, D. 1994, 'Collaboration theory and community tourism planning', Annals of Tourism Research, 22(1), pp. 186-204.

Jamal, T. i Stronza, A. 2009, 'Collaboration Theory and Tourism Practice in Protected Areas: Stakeholders, Structuring and Sustainability', Journal of Sustainable Tourism, 17 (2), pp. 169-89.

Jelinčić, D. A. 'Tourism versus Identity Globalization and Tradition', Etnološka istraživanja, 11, pp. 185-207.

Jenkins, O. H. 1999, 'Understanding and Measuring Tourists Destination Images', International Journal of Tourism Research, 1, pp. 11-15.

Jick, T. D. 1979, 'Process and Impacts of a Merger: Individual and Organizational Perspectives', PhD Thesis, Cornell University, New York.

Jóhannesson, G. T. 2005, 'Tourism Translations: Actor–Network Theory and Tourism Research', Tourist Studies, 5(2), pp. 133-50.

Johns, N. 1999, 'What is this thing called service?'. European Journal of Marketing, 33(9/10), pp. 958-974.

Johnson, R. B. i Onwuegbuzie, A. J. 2004, 'Mixed methods research: a research paradigm whose time has come', Educational Researcher, 33(7), pp. 14-26.

Jones, Q. 1997, 'Virtual-Communities, Virtual Settlement i Cyber Archaelogy: A Theoretical Outline', Journal of Computer Mediated Communication 3(3), pogledano 30. studenoga 2016., online: http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue3/jones.html.

Jöreskog, K. G. 1969, 'A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis', Psychometrika, 34, pp. 183-202.

Kale, S. 1986, 'Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country', Journal of Marketing Research, 23(4), pp. 387-393.

Kaspar, C. 1995, 'Management im tourismus', Verlag Paul Haupt, Bern.

Katz, M. L. i Shapiro, C. 1985, 'Network Externalities, Competition and Compatibility', American Economic Review, 75(3), pp. 424.

Keller, P. 2000, 'Destination Marketing: Strategic area as inquiry', In From Destination to Destination Marketing and Management edited by M. Manente and M. Cerato, Libreria Editrice Cafoscarini, Venezia.

Kelley, T. L. 1927, 'Interpretation of educational measurements', Macmillan, New York.

Kerlinger, F. N. 1986, 'Constructs, Variables, and Definitions', Foundations of Behavioral Research, Holt, Rinehart and Winston, New York, pp. 26-44.

Kerr, B., Barron,G. N. i Wood, R. C. 2001, 'Politics policy and regional tourism administration. A case examination of Scottish area tourist board funding', Tourism mangement, 22, pp. 649-657.

Kilduff, M. i Krackhardt, D. 1994, 'Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations', Academy of Management Journal, 37, pp. 87-108.

Killworth, P. D. i Bernard, H. R. 1976, 'Informant Accuracy in Social Network Data', Human Organization 35, pp. 269-286.

Kim, W. Kim, T. W. Ling i K. H. Song (Eds.), Lecture Notes in Computer Science, Springer. Berlin, Vol. 2713, pp. 249-258.

Kitsak, M., Gallos, L. K., Havlin, S., Liljeros, F., Muchnik, L., Stanley, H. E. i Makse, H. A. 2010, 'Influential Spreaders in Networks', Nature Physics. 6, pp. 888-893.

Klaić, Ž. 1978, 'Riječnik stranih riječi' Nakladni zavod MH, Zagreb.

Kline, R. B. 2010, 'Promise and pitfalls of structural equation modeling in gifted research', prema B. Thompson (Ed.), Gifted methodologies (pp. 147-167). APA Books, Washington, DC.

Knoke, D. i Kuklinski, J. H. 1982, ' Network analysis', Sage Publications, Beverly Hills, Calif.

Knoke, D. 1983, 'Organization Sponsorship and Influence Reputation of Social Influence Associations', Social forces, 61(4), pp. 1065-1087.

Knoke, D. 1994, 'Political Networks: The Structural Perspective', Cambridge University Press, Cambridge.

Knoke, D. i Laumann, E. O. 1982, 'The Social Organization of National Policy Domains: An Exploration of Some Structural Hypotheses', pp. 255-270, prema 'Social Structure and Network Analysis', edited by Peter V. Marsden and Nan Lin. Beverly Hills, Sage, CA.

Koestantia, T., Nuryanti, W., Suwarno, N., Prayitno, B. i Femina, D. 2014, 'The distribution pattern of creative industries and the spatial system of tourist destinations in Indonesia: The case of Bandung', International Journal of Architecture and Design, 25(2), pp. 1140-1148.

Kogovšek, T. 2006, 'Reliability and validity of measuring social support networks by web and telephone', Metodološki zvezki, 3, pp. 239-252.

Konečnik, M. i Ruzzier, M. 2006, 'The influence of previous visitation on customer's evaluation of a tourism destination', Managing Global Transition, 4(2), pp. 145-165.

Koenig, H. G. 1998, 'Handbook of religion and mental health', Elsevier, San Diego, CA.

Kooiman, J. 2003, 'Governing as Governance', Sage, London.

Kozak, M. 2002, 'Destination benchmarking', Annals of Tourism Research. 29(2), pp. 497-519.

Kramer, R. M., Brewer, B. i Hanna, B. A. 1996, 'Collective Trust and Collective Action', Kramer i Tyler, eds., Thousand Oaks, Sage, CA.

Kriesi, H. 1994, 'Les démocraties occidentales: une approche comparée', Economica, Paris.

Križman Pavlović, D. 2008, 'Marketing turističke destinacije', knjiga, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Mikrorad, Zagreb.

Krugman, P. 1991b, 'Increasing Returns and Economic Geography. Journal of Political Economy, 99, pp. 483-499.

Kvale, S. 2008, 'Qualitative inquiry between scientistic evidentialism, ethical subjectivism and the free market', International Review of Qualitative Research, 1(1), pp. 5-18.

Kwon, Y., Lee, H. K., Lee, S. i Lee, J. 2003, The Virtual Enterprise: Redefining the Concept', In CW. Chung, C. K.

Lally, A., O'Donovan, I. i Quinlan, T. 2013, 'Stakeholder Engagement in Destination Management: A systematic review of literature' Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC) Galway, June 6th – 7th, 2013, pp. 2-5.

Lasswell, H. D. i Kaplan, A. 1950, 'Power and Society', pogledano 30. rujna 2016., online: http://www.policysciences.org/classics/power_society.pdf

Latour, B. 2005, 'Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory', Oxford University Press, Oxford.

Laumann, E. O. i Pappi, F. U. 1976, 'Networks of collective action: A perspective on community influence systems', Academic Press Orlando, Fla.

Law, J. 1992, 'Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and. Heterogeneity', Systems Practice, 5, pp. 379-93.

Lawson, A. B., Willoughby, K. i Logossah, D. 2010, 'Developing an instrument for measuring e-commercedimensions. Journal of Computer Information Systems. Winter.

Lazzeretti, L. 2006, 'Density dependent dynamics in Arezzo jewellery district (1947-2001): focus on foundings', European Planning Studies, 14 (4), pp. 431-58.

Leedy, PD i Ormrod JE 2010, 'Practical Research: Planning and Design', 9th edn., Pearson Educational International, Boston.

Lehane E. i Savage E. (2013) Questionnaires and Instruments for Health Care Research', McGraw-Hill Education, New York.

Leiper, N. 2004, 'Tourism management', 3rd edn, Pearson Education, Frenchs Forest, Australia.

Lemmetyinen, A Go, FM 200, 'The Key Capabilities Required for Managing Tourism Business Networks', Tourism Management, 30, 31-40.

Levin, S. A. 2003, 'Complex adaptive systems: Exploring the known, the unknown and the unknowable', Bulletin of the American Mathematical Society, 40(1), pp. 3-19.

Lewis, C. 2007, 'Classical test theory', prema C. R. Rao and S. Sinharay (Eds.), Handbook of Statistics, Vol. 26:

Psychometrics, (pp. 29-43). Elsevier Science B.V. Amsterdam.

Li, M. i O'Riordan, C. 2013, 'The effect of clustering coefficient and node degree on the robustness of cooperation', CEC: Congress on Evolutionary Computation. 2013 June 20-23, Cancun, Mexico

Lin, N. 2001, 'Social capital. A theory of social structure and action', Cambridge University Press, Cambridge.

Linn, R. L. 2000, 'Assessments and accountability', Educational Researcher, 29 (2), pp. 4-16.

Liu, Z. 2003, 'Sustainable tourism development : a critique', Journal of Sustainable Tourism, 11 (6). pp. 459-475.

Lohman, P. 2008, 'Students' perceptions of face-to-face pseudostuttering experience', Perceptual and Motor Skills, 107, pp. 951-962.

Loorbach, D. i Rotmans, J. 2006, 'Managing Transitions for Sustainable Development', Chapter X. Olshoorn, Wieczorek, A. J. (ed.) Understanding Industrial Transformation. Views from different disciplines, Springer, Dordrecht.

Lozano, J., Gómez, C. i Rey-Maquieira, J. 2005, 'An Analysis of the Evolution of Tourism Destinations from the Point of View of the Economic Growth Theory (Nota di lavoro 146.2005). Milan: The Fondazione Eni Enrico Mattei, pogledano 16. prosinca 2016., online. http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/WPapers/default.htm

Lundtorp, S. i Wanhill, S. 2001, 'Resort life cycle theory: Generating processes and estimation'. Annals of Tourism Research, Vol. 28, No. 4, pp. 947-964.

Lynch, P. A. i Tinsley, R. 2001, 'Small tourism business networks and destination development', International Journal of Hospitality Management, vol 20, no. 4, pp. 367-378.

Mackenzie, N. i Knipe, S. 2006, 'Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology', Issues in Educational Research, 16(2), pp. 193-205.

MacKinnon, D. i Phelps, N. A. 2001, 'Devolution and the territorial politics of foreign direct investment', Political Geography 20, pp. 353-379.

Magaš, D. 1997, 'Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet u Opatiji.

Magaš, D. 2003, 'Menadžment turističke organizacije i destinacije', Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.

Makadok, R. 2003, 'Doing the Right Thing and Knowing the Right Thing to Do: Why the Whole is Greater than the Sum of the Parts', Strategic Management Journal, 24(10), pp. 1043-1055.

Marković, S. i Z. 1967, 'Osnove turizma: udžbenik za ekonomske škole', Školska knjiga, Zagreb.

Markusen, A. 2003, 'Fuzzy concepts, scanty evidence, policy distance: the case for rigour and policy relevance in critical regional studies' , Reg. Studies 37, pp. 701-717.

Martin, R. i Sunley, P. 2002, 'Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or policy panacea?', Journal of Economic Geography, 3(1), pp. 5-35.

Martinez-Fernandez, C. M. 2001, 'Networks for Regional Development: Case Studies from Australia and Spain', (PhD Thesis), prema Baggio, R 2008, 'Network Analysis of Tourism Destination', PhD Thesis, University of Queensland, Queensland.

Martini, U. 2001, 'Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di applicazione del destination

management al turismo alpino', In Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile,

edited by M. Franch. Giappichelli, Torino.

Marshall, A. 1890, 'Principles of Economics', Macmillan, London.

Marzano, G. i Scott, N. 2009, 'Power in destination branding', Annals of Tourism Research, 36(2), pp. 247-267.

Mathieson, A. i Wall, G. 1982, 'Tourism : economic, physical, and social impacts', New York: Longman, 1982.

Mauleon, A. i Vannetelbosch V. 2004, 'Farsightedness and Cautiousness in Coalition Formation Games with Positive Spillovers', Theory and Decision 56, pp. 291-324.

Maxcy, S. J. 2003, 'Pragmatic threads in mixed methods research in the social sciences: The search for multiple modes of inquiry and the end of the philosophy of formalism', prema A. Tashakkori i C. Teddlie (Eds.), Handbook of mixed methods in the social and behavioral sciences. (pp. 51-89), Sage Publications, Thousand Oaks.

Maxwell, J. A. i Mittapalli, K. 2010, 'Realism as a stance for mixed method research', prema A. Tashakkori i C. Teddlie (Eds.), Handbook of mixed methods in social and behavioral research, 2nd edition (pp. 145-167). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Mayntz, R. 1993, 'Governing failures and the problem of governability: Some comments on an emerging paradigm', prema J. Kooiman (Ed.), Modern Governance. New Government-Society Interactions (pp. 9-20), Sage, London.

McIntosh, R. W. i Goeldner, R. 1990, 'Tourism: Principles, Practices, Philosophies. 6th ed, John Wiley i Sons, Inc, Hoboken, NJ

McKercher, B. 1999, 'A Chaos Approach to Tourism', Tourism Management, 20, pp. 425-434.

Medeiros de Araujo i Bramwell, L 2002, 'Partnership and regional tourism in Brazil', Annals of Tourism Research, 29, pp. 1138-1164.

Mertens, D. M. 2003, 'Mixed Methods and the Politics of Human Research: The Transformative-Emanicpatory Perspective', pp. 135-66, prema Tashakkori A., Teddlie C. (eds) Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Mertens, D. M. 2007, 'Transformative paradigm: Mixed methods and social justice', Journal of Mixed Methods Research, 1, pp. 212-225.

Mertens, D. M. 2009, 'Transformative Research and Evaluation', The Canadian Journal of Program Evaluation Vol. 23(2), pp. 265-267.

Mitchell, M. 2006, 'Complex systems: network thinking', Artificial Intelligence, Vol. 170, pp. 1194-1212.

Middleton, V i Airey, DW 2015, ' Bridging theory and practice in tourism Anatolia, International journal of tourism and hospitality research.

McIntosh, R. W. i Goeldner, C. R. 1990, 'Tourism: Principles, Practices, Philosophies', 6th ed, John Wiley, New York.

Mill, R. C. i Morrison, A. M. 1992, 'The tourism system: an introductory text', Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Mills, C. W. 1963, 'Power, Politics and People, Collected essays', Ballantine,New York.

Morgan, N., Pritchard, A. i Pride, R. 2002, 'Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition', Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

Mokken, R. J. i Stokman, F. N. 1976, 'Power i Political Theory. Some European Perspectives, John Wiley, NY, pp. 33-54.

Monsted, M. 1995, 'Processes and structures: reflections on methodology', Entrepreneurship and Regional Development, 7, pp. 193-213.

Moreno, J. L. 1934, 'Who Shall Survive?', Revised edition 1953., Beacon, NY.

Morgan, D. L. 2007, 'Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods', Journal of Mixed Methods Research, 1(1), pp. 48-76.

Morgan, D. L. 2008, 'The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods', SAGE Publications, Inc. pp. 816-817.

Morse, J. 1991, 'Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation', Nursing Research, Vol. 40, pp. 120-123.

Morrison, A., Lynch, P. i Johns, N. 2004, 'International tourism networks', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(3), pp. 198-204.

Mottiar, Z. 1997, 'Industrial districts and industrial clusters compared: applications to Ireland', PhD thesis, Dublin City University, pp. 334.

Murdoch, J. 1997, 'Inhuman/Nonhuman/Human: Actor–Network Theory and the Prospects for a Nondualistic and Symmetrical Perspective on Nature and Society', Environment and Planning D, Society i Space 15(4), pp. 731-756

Murphy, P. 1985, 'Tourism. A community approach', Routledge, London.

Murphy, P., Pritchard, M. P. i Smith, B. 2000, 'The destination product and its impact on traveller perceptions', Tourism Management, 21(1), pp. 43-52.

Nakano, T. 2004, 'Industries in a Large-Scale Industrial District', prema Baggio, R 2008, 'Network Analysis of Tourism Destination', PhD Thesis, University of Queensland, Queensland.

Newman, M. E. J. 2001, 'The structure of scientific collaboration networks', Proceedings of National Academy of Science, USA 98, pp. 404-409.

Newman, M. E. J. 2003, 'The structure and function of complex networks', SIAM Review 45, pp. 167-256.

Newman, M. E. J. 2006, 'Finding community structure in networks using the eigenvectors of matrices', Physical Review, 74(3).

Noakes, S. 2002, 'Rejuvenating a maturing tourist destination: the case of the Gold Coast', Current Issues in Tourism, v. 5, n. 6, pp. 474-513.

Nordin, S. 2003, 'Tourism clustering and innovations', Scientific Report No. 2003:14, ETOUR – The European Tourism Research Institute, Ostersund, Sweden.

Norwood, S. L. 2010, 'Research Essentials: Foundations for Evidence-Based Practice', Pearson Education Inc., Boston.

Novelli, M., Schmitz, B. i Spencer, T. 2006, 'Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience', Tourism Management, 27(6), pp. 1141-1152.

Nunnally, J. C. 1978, 'Psychometric theory', (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.

Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C. i Zapf, D. 2010, 'Diary studiesin organizational research: an introduction and some practical recommendations', Journal of Personnel Psychology 9(2), pp. 79-93.

Onwuegbuzie, A. J., Collins, K. M. T. i Frels, R. K. 2013, 'Foreword: Using Bronfenbrenner's ecological systems theory to frame quantitative, qualitative, and mixed research', International Journal of Multiple Research Approaches, 7, pp. 2-8.

Oppenheim, C., Stenson, J. i Wilson, R. M. S. 2003, ' Studies on Information as an Asset I: Definitions', Sage Journals, London, 29 (3), pp. 159-166.

Opsahl, T. i Panzarasa, P. 2009, 'Clustering in weighted networks', Social Networks, 31, pp. 155-163.

Otte, E. i Rousseau, R. 2002, 'Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences', Journal of Information Science. 28 (6), pp. 441-453.

Page, F., Wooders, M. i Kamat, S. 2005, 'Networks and Farsighted Stability', Journal of Economic Theory, 120(2), pp. 257-269.

Paget, E,, Dimanche, F, i Mounet, J, 2010, 'A tourism innovation case: An Actor-Network Approach', Annals of Tourism Research, 37 (3)

Palmer, A. 2002, 'Destination branding and the Web', In Morgan, N., Pritchard, A. i Pride, R. (Eds.), Destination Branding: Creating the unique Destination Proposition, pp. 186-198.

Pappi, F. U. i Henning, C. A, 1999, 'The organization of influence on EC's Common Agricultural Policy: A network approach', European Journal of Political Research, 36, pp. 257-281.

Parsons, T. 1963, 'On the concept of political power', Proceedings of the American Philosophical Society, 107(3), pp. 232-262.

Pavard, B. i Dugdale, J. 2000, 'The contribution of complexity theory to the study of sociotechnical cooperative systems', Third International Conference on Complex Systems, Nashua, NH, May 21-26, pogledano 20. prosinca 2016., online: http://www-svcict.fr/cotcos/pjs/.

Pavlovich, K. 2003a, 'The evolution and transformation of a tourism destination network: The

Waitomo Caves, New Zealand', 'Tourism Management, 24(2), pp. 203-216.

Pavlovich, K. 2003b, 'Pyramids, Pubs, and Pizzas: An Interpretation of Tourism Network Structures', Tourism Culture i Communication, 4(1), pp. 41-48.

Pavlovich, K. i Kearins, K. 2004, 'Structural Embeddedness and Community-Building through Collaborative Network Relationships. Management, 7(3), pp. 195-214.

Pawson, R. i Tilley, N. 1997, 'Realistic Evaluation', Sage, London.

Payne, S. L. 1951, 'The Art of Asking Questions', Princeton Univ. Press, Princeton, NJ.

Peattie, K. i Peattie, S. 1996, 'Promotional competitions: a winning tool for tourism marketing', Tourism management, 17(6), pp. 433-442.

Pechlaner, H. 1999, 'The competitiveness of Alpine destinations between market pressure and problems of adoption', Tourism, 47(4), pp. 332-343.

Pechlaner, H., Beritelli, P., Pichler, S., Peters, P. i Scott, N. 2015, 'Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach', Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, UK, Vol. 6, pp. i.

Penrod, J., Preston, D. B., Cain, R. E. i Starks M. T. 'A discussion of chain referral as a method of sampling hard-to-reach populations', Journal of Transcultural Nursing, 14(2), pp. 100-107.

Perez, R. 2014, 'The impact of network characteristics on the diffusion of innovations', Physica, pp. 330-343.

Pernecky, T. 2010, 'The being of tourism', The Journal of Tourism and Peace Research, Waikato, NZ.

Petrić, L. i Mrnjavac, Ž. 2003, 'Tourism destination as a locally embedded system: analogy between tourism destination and industrial district', Tourism , Zagreb, pp. 403-415.

Pesämaa, O. i Skurla, J. A. 2003, 'Secret ties as a way to succeed: describing and exploring among successful tourism managers', Working paper, University of Minnesota, 22 p.

Pfeffer, J. 1994, 'Managing with power: Politics and influence in organizations', Harvard Business School Press, Boston.

Pfeffer, J. i Salancik, G. R. 1978, 'The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective', Harper and Row, New York.

Pforr, C. 2002, 'The "makers and shakers" of tourism policy in the Northern Territory of Australia: A policy network analysis of actors and their relational constellations', Journal of Hospitality and Tourism Research, 9(2), pp. 134-151.

Pforr, C. 2006, 'Tourism Policy in the Making: An Australian Network Study', Annals of Tourism Research, 33(1), pp. 87-108.

Phillimore, J. i Goodson, L. 2004, 'Qualitative Research in Tourism', Routledge Taylor i Francis Group, New York.

Pike, S. i Page, S. 2014, ' Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature', Tourism Management. 41, pp. 1-26.

Plichta Kellar, S. i Kelvin, E. A. 2012, 'Munro's Statistical Methods for Health Care Research', APA, Washington.

Polit, D. F. i Beck, C. T. 2012, 'Nursing research: Principles and methods', Lippincott Williams i Wilkins Philadelphia.

Porter, M. E. 1990, 'The Competitive Advantage of Nations', MacMillan i Co., London.

Porter, M. E. 1998, 'Clusters and the New Economics of Competitio', Harvard Business Review, 76 (6), pp. 77-90.

Porter i Ketels, K. 2009, 'Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives', Chapters, in: A Handbook of Industrial Districts, chapter 14, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Preedy, V. R. i Watson, R. R. 2009, 'Handbook of Disease Burdens and Quality of Life Measures', Springer, New York.

Pritchard, A. i Morgan, N. 2007, 'De-centring tourism's intellectual universe, or traversing the dialogue between change and tradition, in: I. Ateljevic, A. Pritchard i N. Morgan (Eds.) The Critical Turn in Tourism Studies: Innovative Research Methodologies, Elsevier, Amsterdam.

Pyke, F., Becattini, G. i Sengenberger, W. 1992, 'Industrial districts and interfirm co-opera tion in Italy', International Institute for Labour Studies, Geneva.

Pyke, F. i Sengenberger, W. 1992, 'Industrial Districts and Local Economic Regeneration', International Institute for Labour Studies, Geneva.

Rahn, M. 2012, 'Factor Analysis: A Short Introduction, Part 1-The Difference Between Confirmatory and Exploratory Factor Analysis', pogledano 2. veljače 2017., online: http://www.theanalysisfactor.com/factor-analysis-1-introduction/

Raich, F. 2006, 'Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten ein Ansatz für die Tourismus-Destination', DUV, Wiesbaden.

Raven, B. H. 2001, 'Power/Interaction and Interpersonal Influence: Experimental Investigations and Case Studies', pp. 217-240, prema 'The Use and Abuse of Power: Multiple Perspectives on the Causes of Corruption, edited by A. Lee-Chai i J. Bargh. Ann Arbor, MI: Sheridan.

Raven, B. H. i Bertram, H. 1992, 'A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later', Journal of Social Behavior and Personality. Vol. 7, No. 2, pp. 217-244.

Raven, B. H., Schwarzwald, J. i Koslowsky, M. 1998, 'Conceptualizing and measuring a power/ interaction model of interperpersonal influence', Journal of Applied Social Psychology, 28, pp. 307-332.

Reagans, R i McEvily, B 2003, 'Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range', Administrative Science Quarterly, 48, pp. 240-267.

Reed, MG 1997, 'Power relations and community-based tourism planning', Annals of Tourism Research, 24(3), pp. 566-591.

Reid, D. G., Mair, H. i George, W. 2004, 'Community Tourism Planning: A Self-Assessment Instrument', Annals of Tourism Research 31 (3), pp. 62339.

Rheingold, H. 1993, 'The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier. Reading, MA: Addison-Wesley.

Rhodes, R. A. W. 1997, 'Understanding governance, Policy networks, governance, reflexivity and accountability', Open University Press, Buckingham.

Rhodes, R. A. W. i Marsh, D. 1992, 'New directions in the study of policy networks', European Journal of Political Research, 21, pp. 181-205.

Richards, L. 2009, 'Handling qualitative data: A practical guide', 2nd ed., Sage Publications, Inc, London.

Rickard, R. 2011, 'DAMI Advocacy Toolkit', Washington DC.

Ringer, G. 1998, 'Destinations: Cultural Landscapes of Tourism', Routledge, London.

Ritchie, B. 1999a, 'Crafting a value-driven vision for a national tourism treasure. Tourism Management, 20(3), pp. 273-282.

Ritchie, J. R. B. i Crouch, GI. 2003, ' The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective', CABI Publishing, Oxon, UK.

Robinson, M. 1999, 'Cultural conflicts in tourism: Inevitability and inequality', prema M. Robinson i P. Boniface (Eds.), Tourism and cultural conflicts (pp. 1-32), CABI Publishing, Oxon.

Robson, J. i Robson, I. 1996, 'From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers', Tourism Management, 17(7), pp. 533-540.

Rossiter, J. R. 2002b, 'The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing', International Journal of Research in Marketing, 19(4), pp. 305-335.

Rossiter, J. R. 2010, 'Measurement for the Social Sciences: The C-OAR-SE Method and Why it Must Replace Psychometrics', Springer, New York.

Rossiter, J. R. i Bergkvist, L. 2009, 'The importance of choosing one good item for single-item measures and its generalization to all measures', Transfer: Werbeforschung i Praxis, 55(2), pp. 8-18.

Rotmans, J., Kemp, R. i van Asselt, M. 2001, 'More Evolution than Revolution, Transition Management in Public Policy', Foresight 3(1), pp. 15-31.

Rotmans, J, 2003, 'Transitiemanagement: Sleutel voor een duurzame samenleving (Transition management: Key for a sustainable society)', Koninklijke Van Gorcum, Assen.

Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. i Tkaczynski, A. 2010, 'Governance: a review and synthesis of the literature', Tourism Review, Vol. 65, Issue 4, pp. 4-16.

Ryan, C. 2002, 'Equity, management, power sharing and sustainability – issues of the 'new tourism', Tourism Management, 23(1), pp. 17-26.

Sainaghi, R. 2006, 'From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM)', Tourism Management, 27(5), pp. 1053-1063.

Sainaghi, R., Beritelli, P. i Bieger, T. 2004a, 'Strategy process in destination management – deliberate versus emergent strategies in different destination types', Paper presented at the Tourism state of the art II, Glasgow.

Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, A. 2003, 'Research method for business students', 3rd edition, New York. Prentice Hall.

Sautter, E. T. i Leisen, B. 1999, 'Managing stakeholders a tourism planning model', Annals of Tourism Research, 26(2), pp. 312-328.

Saxena, G. 2005, 'Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. Tourism Management, 26(2), pp. 277-289.

Sayer, A. 2001, 'Reply to Holmwood' , Sociology 35(4), pp. 967-984.

Schneider, V. i Werle, R. 1991, 'Policy Networks in the GermanTelecommunications Domain', prema B. Marin and R. Mayntz, (eds.), Policy Networks, pp. 97-136.

Sheller, M. i Urry, J. 2006, 'The New Mobilities Paradigm, Environment and Planning A, 38 (2), pp. 207-226.

Scott, J. 2000, 'Social Network Analysis', A handbook. Second edition, Sage, London.

Scott, P. J. i Briggs, J. S. 2009, 'A pragmatist argument for mixed methodology in medical informatics', Journal of Mixed Methods Research, 3(3), pp. 223-241.

Scott, N., Baggio, R. i Cooper, C. 2008, 'Network Analysis and Tourism From Theory to Practice', Channel View Publications, Clevedon, Buffalo, Toronto.

Scott, N., Cooper, C. i Baggio, R. 2008a, 'Destination Networks – Theory and practice in four Australian cases', Annals of Tourism Research, 35(1), pp.169-188.

Schucan, C. 1998, 'The role of an information concept in relation to destination management', In D. Buhalis, A. M. Tjoa i J. Jafari (eds.), Information and Communication Technologies in Tourism 1998, Proceedings of the International Conference in Istanbul, Turkey , Springer , Wien pp. 84-94.

Schwandt, T. A. 1989, 'Solutions To The Paradigm Conflict: Coping With Uncertainty', Sage Journals, 17(4), pp. 379-407.

Schwarz, N. i Sudman, S. 1996, 'Answering Questions: Methodology for Determining Cognitive and Communicative Processes in Survey Research', Jossey-Bass, San Francisco.

Seaton, A. V. i Bennett, M. M. 1996, 'Marketing tourism products', Thomson Business Press, London.

Sharma, S 1996, 'Applied Multivariate Techniques', Wiley, New York.

Sharpley, R. i Telfer, D. J. 2002, 'Tourism and Development, Concepts and Issues', Channel View Publications, Bristol.

Sheehan, L. R. i Ritchie, J. R. B. 1997, 'Financial management in tourism: A destination perspective',

Tourism Economics, 3(2), pp. 93-118.

Sheehan, L. i Ritchie, J. R. B. 2005, 'Destination stakeholders: Exploring Identity and Salience', Annals of Tourism Research, 32(3), pp. 711-734.

Sheehan, L, Ritchie, J. R. B. i Hudson, S. 2007, 'The destination promotion triad: Understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO', Journal of Travel Research. 46, pp. 64-74.

Shih, H. Y. 2006, 'Network characteristics of drive tourism destinations: An application of

network analysis in tourism', Tourism Management, 27(5), pp. 1029-1039.

Sijtsma, K. 2009, 'On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha', Psychometrika, 74, pp. 107-120.

Simon, H. A. 1953, 'Notes on the observation and measurement of political power', Journal of Politics, 15, pp. 500-516.

Sinclair, M. T. i Stabler, M. 1997, 'The Economics of Tourism', Routledge, London.

Smeral, E. 1998, 'The Impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries', Tourism Management, 19(4), pp. 371-380.

Smith, S. L. J. 1994, 'The tourism product', Annals of Tourism Research, 21(3), pp. 582-595.

Smith, A., Stirling, A. i Berkhout, F. 2005, 'The Governance Of Sustainable Socio-Technical Transitions', Research Policy 34, pp.1491-1510.

Sorenson, O. 2003, 'Social networks and industrial geography', Journal Evolutionary Economics,13, pp. 513-527.

Sousa, J. C., Cardoso, I., Marques, F., Saraiva, M. J. i Palha, J. A. 2007, 'Transthyretin and Alzheimer's disease: where in the brain?', Neurobiol., Aging 28, pp. 713-718.

Sparrowe, R. T. i Liden, R. C. 1997, 'Process and structure in leadermember exchange', Academy of Management Review, 22, 5, pp. 22-552.

Staber, U. 2001, 'The Structure of Networks in Industrial Districts', International Journal of Urban and Regional Research, Volume 25(3).

Stacey, R. D. 1996, 'Complexity and Creativity in Organizations', Berrett-Koehler, San Francisco

Stamboulis, Y. i Skayannis, P. 2003, 'Innovation strategies and technology for experience-based tourism', Tourism Management, 25, pp. 35-43.

Storper, M. 1997, The Regional World: Territorial Development in a Global Economy', Guilford Press, New York.

Sudman, S. i Bradburn, N. 1982, 'Asking Questions: a Practical Guide to Questionnaire Design', Jossey-Bass, San Francisco.

Sudman, S. i Kalton, G. 1986, 'New Developments in the Sampling of Special Populations', Annual Review of Sociology, 12, pp. 401-429.

Tabachnick, B. G. i Fidell, L. S. 2007, 'Using multivariate statistics', Pearson/Allyn i Bacon, Boston.

Tamma, M. 2002, 'Destination management. Gestire prodotti e sistemi locali d'offerta', In M. Franch (Ed.) Destination Management, Giappichelli, Torino.

Tan, W. K., Liu, W. C. i Hu, Y. N. 2013, 'Finding the crucial factors for sustainable development of rural-based tourist destinations: using Nanzhuang, Taiwan as a case study', Service Busigness, 7(4): pp. 623-640.

Tannenbaum, A. S. 1962, 'Control in Organizations: Individual Adjustments and Organizational Performance', Administrative Science Quarterly, 7, pp. 236-257.

Tashakkori, A. i Teddlie, C. 2010, 'Epilogue: Current developments and emerging trends in integrated research methodology', prema A. Tashakkori i C. Teddlie (Eds.), Handbook of mixed methods in social and behavioral research, 2nd edition (pp. 803-826), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Taylor, G. 1995, 'The community approach: does it really work?', Tourism Management, 16(7), pp. 487-489.

Teddlie, C. i Tashakkori, A. 2009, 'Foundations of Mixed Methods Research', Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Thompson, B. 2004, 'Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications', American Psychological Association, Washington, DC.

Tichy, N. M., Tushman, M. L. i Charles Fombrun, C. 1979, 'Social Network Analysis for Organizations', Academy of Management Review, 4 (4), pp. 507-519.

Tschiderer, F. 1980, 'Ferienortplanung', Haupt, Bern.

Timothy, D. J. 1998, 'Cooperative tourism planning in a developing destination', Journal of Sustainable Tourism, 6(1), pp. 52-68.

Timothy, D. J. 1999, 'Participatory planninga View of Tourism in Indonesia', Annals of Tourism Research, 26(2), pp. 371-391.

Tsigaris, P. i Dumouchel, L. 2000, 'Tourism as an Evolving Complex System', pogledano 28. lipnja 2017., online: http://www-personal.umich.edu.htm

Tribe, J. 1997, 'The Indiscipline of Tourism', Annals of Tourism Research, 24(3), pp. 638-657.

Tribe, J. 2005, 'The Truth About Tourism', Elsevier Ltd, Kidlington, UK.

Tribe, J. 2008, 'Tourism: A Critical Business'. Sage publications inc journal of travel research, 46 (3), pp. 245-255.

Tribe, J. 2010, 'Strategy for Tourism', 1st edn, Goodfellow Publishers Ltd, Oxford, UK.

Lynch, P. A. i Tinsley, R. 2001, 'Small tourism business networks and destination development' International Journal of Hospitality Management, vol 20, no. 4, pp. 367-378.

UNWTO, 2001, 'The Liest Developed Countries' in WTO and United Nations Confference, Madrid.

UNWTO 2001, 'Compilation of good practices in sustainable tourism', pogledano 30. kolovoza 2016., online: http://www.world-tourism.org/cgi-bin/infoshop.storefront/EN/product/1214-1.

UNWTO, 2005, 'Survey on the Implmentation of the Global Code of Ethics for Tourism', stavak 32, pogledano 20. prosinca 2016., online: http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/2005a-16-20add1.pdf

UNWTO 2007, 'A Practical Guide to Tourism Destination Managemnt, p. ix.

Urry, J. 2002, 'The Tourist Gaze', 2nd edn, Sage, London.

Urry, J 2010, 'Mobile sociology', The British Journal of Sociology, 61(1), pp. 347-366.

Uzzi, B. i Spiro, J. 2005, 'Collaboration and creativity: The small world problem', American Journal of Sociology, 111(2), pp. 447-504.

Van der Duim, R. 2007a, 'Tourism, Materiality and Space', pp. 149–164, in Ateljevic, I., Pritchard, A., Morgan, N. (eds.) The Critical Turn in Tourism Studies: Innovative Research Methods, Elsevier, Amsterdam.

Vanhove, N. 2005, 'Economics of Tourism Destinations', Elsevier Butterworth-Heinemann, London.

Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. i Curry, K. 2005, Collaborative policymaking: Local Sustainable Projects', Annals of Tourism Research, 32 (2), pp. 325-345.

Vukonić, B. 1995a, 'Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija', Turizam, 3-4, pp. 66-71.

Vukonić, B. 1995b, 'Nužne promjene u sintagmi 'prostorna sastavnica' kod planiranja razvitka hrvatskih priobalnih regija', Tržište, 7(1-2) pp. 106-117.

Vukonić, B. 1998, 'Teorija i praksa turističke destinacije', Zbornik radova sa znanstvenog skupa 'Hotelska kuća '98', Hotelijerski fakultet Opatia, pp. 365-371.

Vukonić, B. i Čavlek, N. 2001, 'Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb.

Vukonić, B. 2010, 'Turizam budućnost mnogih iluzija, Visoka poslovna škola Utilus, Plejada, Zagreb.

Wahab, S. i Cooper, C. 2001, 'Tourism in the age of globalisation', Routledge, New York.

Walle, A. H. 1997, 'Quantitative versus qualitative tourism research', Original Research Article; Vol. 24(6), pp. 524-536.

Walters, W. 2004, 'Some Critical Notes on “Governance”', Studies in Political Economy, 73, pp. 25-42.

Wang, Y. i Fesenmaier, D. R. 2007, 'Collaborative destination marketing: a case study of Elkhart county', Indiana. Tourism Management, 28(3), pp. 863-875.

Wang, Y. i Krakover, S. 2008, 'Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(2), pp. 126-141.

Wasserman, S. i Faust, K. 1994, 'Social Network Analysis. Methods and Applications', Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Wasserman, S. i Galaskiewicz, J. 1994, 'Advances in Social Network Analysis: Research from the Social and Behavioral Sciences. Newbury Park, Sage, CA, pp. 53-78.

Watson, R 2013, 'Issues and Debates in Validity and Reliability', prema Curtis, E. A. i Drennan, J. eds. Quantitative Health Research: Issues and Methods, Open University Press, Berkshire, England, pp. 313-330.

Watt, E. D. 1982, 'Authotity', Croom Helm, London.

Watts, D. J. i Strogatz, S. H. 1998, 'Collective dynamics of 'small-world' networks', Nature, 393(6684), pp. 440-442.

Wearing, S. McDonald, M. i Ponting, J. 2005, 'Building a Decommodified Research Paradigm in Tourism: The Contribution of NGOs', Journal of Sustainable Tourism, Vol. 13(5), pp. 424-455.

Weaver, D. i Lawton, L. 2002, 'Overnight ecotourist market segmentation in the Gold Coast hinterland of Australia', Journal of Travel Research, 40, pp. 270-280.

Weber, M. 1964, 'The Theory of Social and Economic Organization', Free Press, NY.

Wellman, B. 1988, 'Structural Analysis: From method and methaphor to theory and substance', In Wellman B i Berkowitz SD, (edn), Social structures: A network approach, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 19-61.

Wellman, B. 1990, 'The Place of Kinfolk in Community Networks', Marriage and Family Review 15 (1-2), pp. 195-228.

Wellman, B. 2002, 'Structural analysis: From metaphor to theory and substance', In J. Scott (Ed.),

Social Networks: Critical Concepts in Sociology Routledge, London, Vol. 1, pp. 81-122.

Wesley, A i Pforr, C 2010, 'The governance of coastal tourism: Unravelling the layers of complexity at Smiths Beach, Western Australia. Journal of Sustainable Tourism, 18, pp. 773-792.

Williams, R. 2015, 'Multicolinearity', pogledano 8. listopada 2016., online: https://www3.nd.edu/~rwilliam/stats2/l11.pdf

Williamson, O. E. 1979, 'Transaction-cost economics: the governance of contractual relations', The journal of Law and Economics, 22(2), pp. 233-261.

Wilmot, W. i Hocker, J. 2010, 'Interpersonal Conflict', 8th edn, McGraw-Hill Higher Education, Maidenhead, UK.

Wolf, K. 1950, 'The Sociology of Georg Simmel', Free Press, New York, pp. 402-408.

Wrong, DH 1979, 'Power, its forms, bases, and uses', Harper and Row, NY.

WTTC 2002, ‘The Impact of Travel i Tourism on Jobs and the Economy ', pogledano 25. lipnja 2016., online http://www.wttc.org

Woodworth, R. S. 1938, 'Experimental Psychology ', Holt, New York, pp. 520-523.

Zachariadis, M., Scott, S. i Barrett, M. 2013, 'Methodological Implications of Critical Realism for Mixed-Methods Research', MIS Quarterly, 37(3), pp. 855-879.

Zehrer, A. i Raich, F. 2010, 'Applying a lifecycle perspective to explain tourism network development', The Service Industries Journal, 30 (9-10), pp. 1683-1705.

Zehrer, A., Raich, F., Siller, H. i Franz, T. 2014, 'Leadership networks in destinations',Tourism Review, 69(1), pp. 59-73.

Żemła, M. 2016, 'Tourism destination: The networking approach', Moravian Geographical Reports Journal, Institute of Geonics, The Czech Academy of Sciences.

Yang, W. F., Jöreskog, K. G. i Luo, H. 2010, 'Confirmatory Factor Analysis of Ordinal Variables with Misspecified Models in Structural Equation Modeling', A Multidisciplinary Journal 17, pp. 392-423.

Yee, A. S. 2004, 'Cross-national concepts in supranational governance: State-society relations and EU-policy making', Governance – An International Journal of Policy and Administration, 17, pp. 487-524.

Yin, R. K. 2003, 'Case study research: Design and methods (3rd ed.), Sage, Thousand Oaks, CA.

You, J. 1994, 'Competition and co-operation: toward understanding industrial district', Review of Political Economy, vo. 6, no. 3, pp. 259-271.

Yuksel, F., Bramwell, B. i Yuksel, A. 1999, 'Stakeholder Interviews and Tourism Planning at Pamukkale, Turkey, Tourism Management, 20, pp. 351-360.

Yuksel, F., Bramwell, B. i Yuksel, A. 2005, 'Centralized and decentralized tourism governance in Turkey', Annals of Tourism Research, 32, pp. 859-886.

POPIS TABLICA

Tablica 2.1 Kronološki pregled definicija turističke destinacije u globalnim i hrvatskim okvirima prema značajkama aktualnoga turističkog okruženja 24

Tablica 2.2 Tipične uloge i odgovornosti destinacijskog menadžmenta organizacije na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini..... 50

Tablica 2.3 Promjena paradigme uloge (misije) destinacijskog menadžmenta organizacije u upravljanju turističkom destinacijom..... 70

Tablica 4.1 Glavne teorije moći prema šest glavnih aspekata i okvira njezine analize..... 86

Tablica 5.1 Pregled istraživačkih paradigmi i strategija..... 104

Tablica 5.2 Različite struje paradigme istraživanja mješovitim metodama..... 108

Tablica 5.3 Sažetak izbora istraživačke paradigme i metodologije u radu 112

Tablica 5.4 Usporedba teorijskih pristupa testiranja kvalitete istraživanja (Nunnally – Churchill vs C-OAR-SE)..... 127

Tabicla 5.5 Matrica korelacije uključenih varijabli u istraživački model..... 132

Tablica 5.6 Sažeti rezultati mjerenja pouzdanosti i valjanosti mjerenja konstrukata 134

Tablica 5.7 Pregled primijenjenih metoda prema postavljenim istraživačkim pitanjima u radu..... 143

Tablica 6.1 Topološke karakteristike destinacijskih mreža za kontinentalnu destinaciju 150

Tablica 6.2 Topološke karakteristike destinacijskih mreža u primorskoj destinaciji..... 151

Tablica 6.3 Deskriptivna statistika i korelacija varijabli uključenih u model višestruke linearne regresije 153

Tablica 6.4 Regresijski model utjecajnosti aktera neformalne destinacijske mreže 154

Tablica 6.5 Marginalni doprinosi prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije..... 155

Tablica 6.6 Sažeti rezultati izračuna odnosa između reputacijske moći i pozicijske moći aktera neformalnih i formalnih mreža u promatranim destinacijama..... 157

Tablica 6.7a Deskriptivna statistika i korelacija varijabli uključenih u model višestruke linearne regresije u slučaju aktera neformalne destinacijske mreže 160

Tablica 6.8a Regresijski model utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža..... 162

Tablica 6.9a Marginalni doprinosi prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije..... 164

Tablica 6.10 Prikaz odgovora intervjuiranih aktera u sklopu kvalitativnog istraživanja neformalnih destinacijskih mreža 169

POPIS SLIKA

Slika 1.1 Dijagram rasporeda hipoteza u konceptu istraživanja u radu 6

Slika 2.1 Usporedni kronološki pregled pristupa u definiranju turističke destinacije i evolucije modela njezinog upravljanja u globalnim i domaćim okvirima 27

Slika 2.2 Trokut model industrijskog distrikta 38

Slika 2.3 Usporedne karakteristike industrijskog distrikta (ID) i industrijskog klastera (IK) 41

Slika 2.4 Usporedni Vennov dijagram turističke destinacije s industrijskim distriktom i klasterom 46

Slika 2.5 Butlerov model evolucije turističke destinacije u pet faza 48

Slika 2.6 Destinacijska konkurentnost i održivost – model A 52

Slika 2.7 Destinacijska konkurentnost i održivost – model B 53

Slika 2.8 Evolutivni slijed modela upravljanja turizmom na globalnoj i domaćoj razini 58

Slika 2.9 Pozicija države u novim okolnostima upravljanja 62

Slika 2.10 Dijagram UNWTO definiranja uloge destinacijskog menadžmenta organizacije na lokalnoj razini 67

Slika 2.11 Skup uloga definiranja uloge destinacijskog menadžmenta organizacije u novom modelu destinacijskog upravljanja 71

Slika 3.1 Shema topologije mreža interesnih dionika u turističkoj destinaciji 74

Slika 4.1 Dijagram izvedene moći i utjecajnosti prema pozicioniranosti aktera u destinacijskoj mreži ... 92

Slika 4.2 Knokeov prikaz mrežne razmjene informacija 94

Slika 4.3 Integralni dijagram teorijske podloge rada 99

Slika 5.1 Sažetak izbora istraživačke paradigme i metodologije u ovome radu 113

Slika 5.2 Integralni prikaz konceptualnog modela istraživanja 115

Slika 5.3 Modeli eksplanatornog sekvencijalnog dizajna u istraživanju mješovitom metodologijom 116

Slika 5.4 Hibridni model eksplanatornog sekvencijalnog dizajna u istraživanju mješovitom metodologijom 117

Slika 5.5 Dijagram procedure kvalitete mjerenja i istraživanja 124

Slika 5.6 Konstrukt – mjera – zbroj struktura mjerenja prema C-OAR-SE u odnosu na psihometrijsku 126

Slika 5.7 Dijagram konfirmatorne faktorske analize za latentne konstrukte reputacijske moći (RM) i pozicijske moći (PM) 133

Slika 5.8 Dijagram procedure kvantitativne analize podataka u radu 138

Slika 5.9 Dijagram procedure kvalitativne analize podataka u radu 140

Slika 5.10 Redoslijed istraživanja u radu 142

Slika 5.11 Integralni dijagram dizajna i redoslijeda istraživanja i metodološkog pristupa u radu 146

Slika 6.1 Grafovi destinacijskih mreža u kontinentalnoj destinaciji 150

Slika 6.2 Grafovi destinacijskih mreža u primorskoj destinaciji 151

Slika 6.3 Vennovi dijagrami marginalnih doprinosa prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije 156

Slika 6.4 Graf rasipanja u korelacijama između reputacijske moći i pozicijske moći aktera neformalnih i formalnih mreža u promatranim destinacijama 158

Slika 6.5 Vennovi dijagrami marginalnih doprinosa prediktora u utjecajnosti aktera neformalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije 164

Slika 6.6 Vennovi dijagrami marginalnih doprinosa prediktora u utjecajnosti aktera formalnih destinacijskih mreža na osnovi kvadrata semi parcijalne korelacije 165

LONG ABSTRACT

1. Introduction

According to UNWTO's latest report (UNWTO's Annual Report, 2016), excessive growth in international arrivals (4% or more) is evident from post-crisis in 2010. Such a steady growth is taking place despite numerous social instability and crises, which intrigues the wider public and specifically encourage the academic sphere for further researche of a given phenomenon. According to many authors of which they are particularly prominent (Morgan et al., 2002; Ritchie and Crouch, 2003; Pritchard and Morgan, 2007; Baggio, 2008; Beritelli, 2011), the tourist destination is the main backbone and foundation of tourism as a phenomenon, appearance and system at all. It represents an intersection of the most important interested categories and actors of its appearance. Understanding the same, with all its complexity and dynamism can be said to be the main condition for understanding tourism at all. The full affirmation of focusing on the destination of tourism is taking place at the beginning of this millennium, as evidenced by the World Tourism Organization's (UNWTO) proposal, which proposed the destination as a fundamental unit of tourism analysis (WTO, 2002) and the belief that destinations have been affirmed as the largest brands in tourism (Morgan et al., 2002).

One of the main determinants of the competitiveness of a tourist destination is a balanced progression of all its components (Lozano et al., 2005; Ritchie and Crouch, 2003, Vanhove, 2005), and how many of these components work together to create a tourism product (Buultjens et al., 2012) which, with the integration of resources, brings maximum benefit and new value (Saxena, 2005). Consequently, it is possible to state that the tourist product itself is, from a structural point of view, a valuable set of elements (Bieger, 1998, Buhalis, 2000, Dwyer et al., 2009), behind which there are directly or indirectly numerous involved wider social structures (networks) that are naturally directed to each other in tourism product creation (von Friedrichs Grangsjo, 2003). In that sense, it is logical to conclude that the consistency of a tourist product is based on the destination networks or relationships within social structures. Concerning the argument that the competitive advantage of a destination based on socially structured and regulated innovations – structural competitiveness (Makadok, 2003; Connelly, 2007; Cooper et al., 2009), one can easily notice the importance of focusing research on actors and their relationships within social structures of destination. The tourist destination is a complex system (Baggio, 2008) in which there are intertwined formal (on an institutional level) and informal network (on a private basis of friendship, kinship, neighborhood, etc.) of interrelated stakeholders with a different structural and relational position that can dictate the impact on its developmental and control processes (Bodega et al., 2004; Pforr, 2006; Wang and Fesenmaier 2007; Tribe, 2008).

In the case of both types of networks, main subjects are individuals, whether they act as representatives of organizations and companies or independently in their own interest. (Bodega, et al., 2004), policy formulation (Pforr, 2006), or the branding process of the destination (Marzano and Scott, 2009). In this process, it is important to identify all relevant stakeholders and their attributes as well as frequency and the character of their interrelationships (domination, subordination) in a given qualitative context (Beritelli, 2011). It is particularly important to conduct analysis of multiple (often disguised) informal relationships within the so-called structural elites of prominent individuals involved in the appropriate qualitative context, which makes it possible to understand the predispositions and foundations for making decisions and outcomes of tourism processes within the destination community (Beritelli, 2011). Such a starting point is the narrow conceptual area in which this paper based its own research using specific patterns of Croatian destinations, whose results should improve scientific knowledge in this regard and help solve and practical problems in managing destinations in Croatia.

2. Research objectives and hypothesis

Previous research has mainly focused on formal destination networks (Pavlovich, 2003; Wang and Fesenmaier 2007; Baggio, 2008; Scott et al., 2008). Quantitative analysis of informal destination networks of salient individuals was conducted only initially on a limited set of samples of several destinations in the Alps (Berittelli, 2011), with the recommendation of the necessity of methodological upgrading and analysis within formal networks and in other cases. Consequently, it seemed important and useful to conduct a comprehensive and methodological combined quantitative and qualitative analysis of destination networks in different qualitative contexts – the continental and coastal destination in Croatia, in function of the predisposition of their efficient management. In this direction, the research objectives in this work can be sublimated to: (1) identify all actors and their topological positions in the observed destination networks; (2) investigate the genesis of their influence on the basis of perceived dimensions of power and centrality of positions in networks; (4) research of specific motives and circumstances of the grouping and influence of informal destination network actors and (5) additionally improved and optimized methodological approach.

Beritelli (2011) has made a special contribution to investigating the influence of informal destination network actors. According to his interpretation, influence can be derived from their mutually perceived power expressed through four of its dimensions / variables; (1) hierarchical power (2) power based on knowledge and expertise, (3) power based on a specific position in a process relevant to tourism in the destination and (4) power based on money / assets. The results of his research indicate that (2) and (3) dimensions more dominant participate in the influence of informal network actors in the destination.

According to the same author, it is an initial investigation requires confirmation in another case (sample) or another qualitative context. According to the above, the following hypothesis was created.

H1 – *Power based on knowledge and power based on a specific position in the process* as dimensions of power dominate the influence of informal network actors in a tourist destination in relation to the other two dimensions – *hierarchical power and power based on assets.*

In the literature there is a clear relationship between the centrality of the actors' position and their power (influence) in the social network (Hubbell, 1965, Hoede, 1978, Katz and Shapiro 1985, Bonacich 1987, Freeman, 2004, Hanneman and Riddle, 2005). It is apparent from the enclosed that the power and influence of the actors in the network with the nominated perception by other actors derives also from their positioning in the same network. This can be confirmed by correlation between perceived power and positioning of actors in an informal and formal destination networks, ie by testing the following two hypotheses:

H2a – *The perceived power* of informal network actors is correlated with their positioning within the same network in the tourist destination management.

H2b – *The perceived power* of the formal network actors is correlated with their positioning within the same network in the tourist destination management.

Based on the correlations derived from the hypotheses of H2a and H2b and meeting the conditions for the necessity of multiple measurements to obtain different aspects of network actors influence (Cooper et al., 2009, Baggio, 2014), the indicators can ultimately correlate with their total influence. In support of this, the following hypothesis was required:

H3a – *The* p*erceived power* and *positioning* of actors is correlated with the influence of actors within the informal destination network.

H3b – *The perceived power* and *positioning* of actors is correlated with the influence of actors within the formal destination network.

Since the influence or the power of an entity (actor) as its main potential, is a relational category that does not have an absolute expression (measure), it is measured by comparison (relationship) with another entity within the broader organizational entity that is shared (Dahl, 1957, Sharma, 1996) in this case – tourist destinations.

Based on these assertions and test results of the previous hypotheses of H2a and H2b and H3a and H3b, a final hypothesis was set:

H4 – Influence of informal network actors is greater than the influence of formal network actors in the tourist destination management.

For the purpose of conducting the research and testing of the hypothesis set, this thesis has adopted comprehensive theoretical starting points that reflect the character of the tourist destination and social structures in it and are derived from several relevant concepts: tourist destination as industrial district and cluster, tourist destination as a complex system of social networks empirically presented on the social network graph, dominated by *power* and *influence* as the most important categories and subconcepts.

3. Theoretical background of research

In accordance with the evolutionary stage, that the tourist destination has had in the period of the last forty years, its definitions have emerged through various aspects / approaches that were at the time most relevant to its perception. Chronologically, serious definitions of the destination begin in the 70s of the last century with an explicitly spatial aspect in which it is dominated by it as a geographical area with all the natural and social attractions visited by tourists (Burkart and Medlik, 1974: 46; Murphy, 1985: 7). As a result of the achievements of economic sciences and changes in the social and economic environment, several approaches to the definition of destinations have emerged: economic approach (Ewing and Haider, 2000: 56), managerial approach (Seaton and Bennett, 1996: 350-351, Pechlaner, 1999: 336, Buhalis, 2000: 97-98), systemic approach (Framke, 2001: 5, Capone and Boix, 2003: 2, Elmazi et al., 2006: 2). There is also the official definition of tourist destination by UNWTO – A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007: 1) that says:

> A local tourist destination is the physical space in which a visitor spends at least one night. These include tourist products such as support services and attractions, as well as tourist resources within a day's stay. It has physical and administrative boundaries that define management, image and perception that determine its market competitiveness. A local tourist destination includes various stakeholders, often including the local community, and can be embedded and networked to form larger destinations (UNWTO, 2007).

As a result of the systemic approach cognition, which mentions several subsystems (Elmazi et al., 2006) and actors, whose relationships may be very complex (Baggio et al., 2010b: 802), space for network access as the most efficient is adopted of numerous sciences in tourism and tourist destination studies (sociology, economics, management, economic geography etc.) (Žemla, 2016: 6).

According to this approach, which also represents the addition of the above-mentioned official definition (UNWTO, 2007), the tourist destination is a market-oriented production system, in which tourists, by their behavior in space, time and offered production, aggregate as a flows, activating this production system (St . Gallen Consensus on Destination Management, 2014: 4)[36]

By observing the chronological sequence of the occurrence of certain approaches in the definitions of tourist destinations, it is possible to notice that in the dominant part they coincide with the evolutionary sequence of development of its management models. There is a historical and logical thread that begins with a management model of *marketing co-operation* (orientation solely on destination promotion), continues with *destination planning* (centralized decision and action), *destination management* (corporate model policy and product delivery strategy) and ends with a *destination efficient governance*, based on the autonomous networking of entities according to previously agreed rules and norms.

In this sense, the last and most current definition of the destination, with a emphasized network approach, may also be the reflection of the last evolutionary phase of the management model development – so-called. a model of *destination effective governance*, which, as shown below, can be identified with some of the well known social and economic models and concepts that contribute to its better understanding.

The tourist district and the tourist cluster are the most representative models of social and economic groupings (agglomerations) that can be linked to the destination characteristics. Although the industrial cluster shares many features with a tourist destination (eg networking and concentration of business entities), the industrial district can be considered more appropriate for comparison with destination (Petrić and Mrnjavac, 2003, Baggio, 2008). It emphasizes the meaning of networking of production and service providers in symbiosis with the local community on the basis of a constructive balance of competitiveness and cooperation based on socially constructed categories such as trust, influence, feeling of belonging,

Taking a tourist destination as a complex and fragmented system in which the interests of many actors (stakeholders) are more or less confronted, it seems justified to project its system on a complex network model represented by nodes and links between them.

Studying the topological position of nodes (stakeholders) and the attributes of the relation between them according to the concept and technique of network science (network theory) can give an answer to the functioning of the system as a whole (Baggio, 2008).

[36] Final document of the second biennial (conference) of the Forum on Advances in Destination Management (ADM), held in St. Gallen (Switzerland) 2014, which, among other things, considered the definition of a destination and was attended by a large number of authors who signed some of their earlier definitions.

The structure and topology of the network as available properties attributed to the destination system can serve as the most important preconditions for adaptive destination management through insight into the behavior of actors system, control availability, resource allocation, and regulation of the relationship between network components (Scott et al., 2008, by Fontoura Costa Baggio, 2009).

Network connections are particularly important in the context of destination management transition to – so-called *destination governance* (Beritelli and Reinhold, 2010). In this context, the public and private sectors are autonomously networking and acting according to predefined and agreed rules and norms of behavior that may be of a formal and informal nature. These rules of the game at any level are created on a relational basis in which the *power* and *influence* of individuals play a decisive role, with certain groups or individuals having relatively greater influence than others on the destination management processes. Thus, the emphasized relational context in the structure of the stakeholder network in the destination puts *power* and *influence* in the first place as the key category and concepts on which this network is regulated (Bonacich, 1987; Wang and Fesenmaier, 2007, Wang and Krakover, 2008). The two mentioned categories are often in a reversible relationship (correlation), and it is justified to use one (*power*) as an indicator and the potential of another (*influence*), which is extremely important for the quality of measurement and research of the same categories (French and Raven, 1959, Wrong 1979: 24, Beritelli, 2011). It can be derived from mutually nominated perceptions of the stakeholders and their topological positions in the destination network, both within and between formal and informal levels.

Power, as a socially constructed construct, helps identify the leverage of effective decision making and planning. Empirical contributions in this area point to the development of power in accordance with the emergence of collaborative processes (Jamal and Getz, 1995, Timothy, 1998, Wang and Fesenmaier, 2007, Wang and Krakover, 2008); emphasize *power* as an institutional tool, which affects attitudes and actions of stakeholders (Reed, 1997; Ryan, 2002); and discuss the perception of power as a cultural distinction (Timothy, 1998).

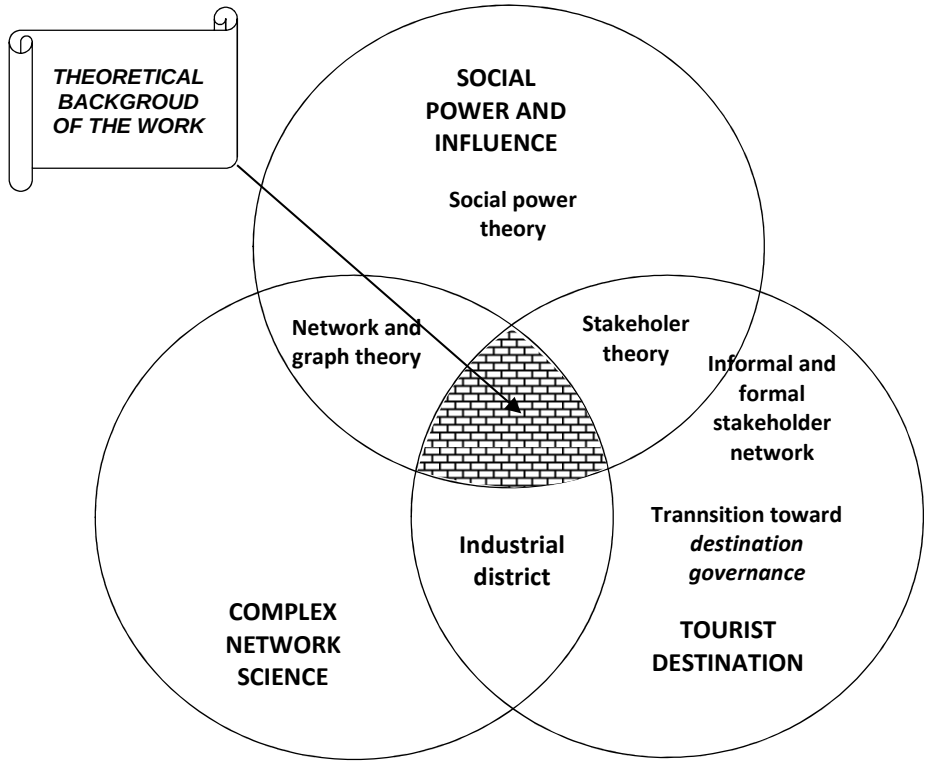
However, dimensions that affect the forms and aspects of *power* and how they is perceived by individuals and interest groups are still insufficiently explored themes. Only recent research has begun to discuss *power* in a more differentiated way (Pforr, 2006; Marzano and Scott, 2009). Empirical research of *power*, in terms of how it is perceived and how it affects the relationships of actors and stakeholders in a complex structured tourist destination, is also an insufficiently explored area (Church and Coles, 2007, Marzano and Scott, 2009). So far, issues of *power*, conflict and representation are largely neglected in network theories (Scotti et al., 2008: 64). In the case when a tourist destination is viewed as a network of individuals, businesses and stakeholders, the problem of power gains additional importance. The position of actors, their relation to other factors, as well as the quality of these

relationships and the formation of groups and clusters are categories and forms connected to the network that involve the question of *power*.

From the above mentioned, it is possible to conclude that this work is theoretically based and actualizes its research on the definition and concept of a tourist destination, on which a modern network model of destination governance is based, in which all important subjects are presented as nodes on the social network graph. Their topological positions and mutual perceptions reflect the *power* and *influence* within that destination governance. Informal networking and the power of individuals in the destination can have a decisive impact on its management.

A summary of the theoretical background of the investigated phenomenon in this paper is presented in Figure 3.1 as an integral diagram of a combination of relevant concepts and theories involved.

Figure 3.1 Integral diagram of the theoretical background of the work



Izvor: Author of the work, 2017.

With the insight into the upper Venn diagram, it is possible to observe a conceptual and theoretical interaction that gives the milestone and the references in which the concept of the main phenomenon researched in this work has been shaped – the influence of informal networks of individuals in destination management. it is also evident that there are three main conceptual entities (in capital letters highlighted) that are nominally represented in the title of this thesis, while the theories and models (in small letters highlighted) reflect its main semantic meaning.

4. Research methodology

Additional methodological optimization in all phases of research is one of the main goals in this work, starting with sampling approaches, through data collection, analysis and interpretation of research results.

Approaches to research in tourism covering two academic spheres; business-marketing and social sphere indirectly determine the paradigmatic approach of pragmatism in research by adopting a mixed methodology (Teddlie and Tashakkori, 2009) in sequential explanatory design. The philosophy of this approach is flexibly based on a mixed methodology, where quantitative methods of collecting and analyzing data are initially and dominantly used, after which qualitative methods are used as auxiliary methods for deeper interpretation of quantitative analysis findings. Consequently, this paper applied a combination of two Creswell models; *follow-up* and *selection of participants model* (Creswell and Plano Clark, 2007). Key adaptation refers to the introduction of the selection procedure of the most salient participants (actors in the destination network) in the *follow-up* model at the transition from quantitative to the qualitative phase of the research. Thus, the results of the quantitative analysis were processed to a higher level, thus selecting a limited but relevant sample for the qualitative phase of the research through the selection of participants.

By combining quantitative and qualitative approaches, the researcher has been able to explore the structure (or form) of the network from the so-called *outsiders* perspective, content and processes in networks from so-called *insiders* perspective (Edwards, 2010), thanks to which avoids the unilaterality and limitation of the research approach. Primary research was conducted through a comprehensive analysis of the destination network (formal and informal) of stakeholders on a structural and relational level.

For the sample of the survey, two tourist destinations in Croatia were chosen, in many aspects of contrasting; geographic position, receptive character, tourist flows and tourism performances.

These destinations were chosen primarily because of the insider position of the researcher who provides decisive advantage in the qualitative phase of the research, both in identifying the most important actors in the network and in detecting specific factors that affect the salience and influence of those obtained actors through deep interviews. Thanks to the relative contrast of the observed destinations, greater statistical strength and external validity of the research results were achieved. Another reason for selecting a sample is the availability of key respondents and consultants, which provided decisive advantage in the qualitative phase of the research.

Identification of the actors of the formal (institutional) networks and their links in the destination has been accomplished by accessing publicly available sources such as lists of members of the tourism associations and tourist board assembly, professional associations, administrative boards, list of participants of tourist gatherings and events, web links,

These data are verified through interviews with relevant experts (directors of tourist boards, associations, tourist consultants, etc.), completing (estimated over 90%) and the validity of the collected data.

For the identification of actors (often hidden) of informal networks through questionnaire, the so-called *snowball sampling* method was used (Erickson, 1979; Sudman and Kalton, 1986), which belongs to the group of sampling methods by *chain referrals*. Through this method, the initial focus groups of nodes (the so-called *germs*) recruit (nominate) actors (nodes) from their network that, through repeated procedure, recruiting new actors. The process stops, in case of saturation of the list (repeated names) of the actors.

After the identification of the actors (nodes) at the level of both types (informal and formal) networks, within the extended questionnaire, important data was collected on the basis of predetermined response scale and comments (coded from 1 to 5). Using the Gephi software, these responses should reveal the character of the interconnected (link) actors of both types of destination networks according to the criteria of: (1) the frequency and intensity of their mutual cooperation, which determines their position (construct *positional power*) on the graph of the social network (Bonacich, 1987) and (2) the perceived dimensions of power to determine their power reputation (construct *reputational power*) (Beritelli, 2011).

Reliability of measurements in work for both constructs was determined by SPSS 21.0 software through the calculation of the internal consistency of measurement by two approaches: *the Cronbach alpha coefficient of correlation* and the *item-to total coefficient* that is more adapted to the ordinal scales of measurement.

This was a condition for testing the validity of the measurement, primarily through constructive validity and its prerequisite – confirmatory factor analysis (CFA), calculated using the Lisrel 7.0 software. The test results showed:

1. Reliability of construct measurement (Cronbach alpha) in both constructions is above the recommended limit (0.86; 0.97) – recommended value (α> 0.70);
2. Measured factor saturation (λ) significantly exceeds the criterion, except in the case of a variable *assets power* that is slightly below the recommended value (λ = 0.56) – the recommended value (λ> 0.60).
3. The average extracted variance (AVE) for each construct satisfies the recommended criteria (0.60, 090, 0.88, 053) – the recommended value (AVE> 0.50) (Hair et al., 2010).

On the basis of the collected data, a comprehensive quantitative analysis of destination networks at both formal and informal level was conducted in both observed cases (destinations), enabling an insight into the positioning (centrality) of the actors represented by the mathematical graph and their reputation of influence in the particular network. Regardless of the large number of quantitative measurements present in the literature, it should be noted that none of the proposed metrics *per se* is applicable to any concept of measuring relevance or importance of network elements (Bianconi et al., 2009; da Fontoura Costa et al., 2007). Therefore is concluded the necessity of a combination of multiple measurements to address different aspects of the importance of actors in the system (Cooper et al., 2009).

The procedure of quantitative analysis using SPSS 21.0 software included:

1. Calculation of aggregate indicator (arithmetic mean of normalized values) of each other's *perceived power* of the actor separately for formal and informal networks on a cognitive basis, through its dimensions: (i) hierarchical position, (ii) professional / technological predisposition, (iii) specific positions in important processes relevant to tourism in destination and (iv) assets / economic status.
2. Calculation of the aggregate indicator of the centrality of the actors' position in the networks (Baggio, 2014) based on the number and frequency of their interconnections, including the indicators: (i) clustering coefficient, (ii) dergree), (iii) closeness, (iv) betweeness and (v) the eigenvector centrality.
3. Correlation between the indicators of *perceived power* of the actor and their *positioning* within both types (formal and informal) of the destination network.
4. Correlation between *perceived power* and *positioning* on one side and the *influence* of actors on the other side within both types (formal and informal) of the destination network.

5. Comparison of the correlation strenght separately from points 3 and 4 between formal and informal networks. The procedure is repeated for the second case (destination B), and correlations are compared for all the above mentioned bases with the first case analyzed (destination A).

In the second phase of quantitative analysis, the investigation of only informal network of actors (individuals) in the observed destinations is included. Using hierarchical regression analysis, the importance (participation) of individual power dimensions from point *1* (four independent variables) in the total influence of the same actors (dependence variables) was investigated (Beritelli, 2011).

Quantitative network analysis has provided results and responses on structural positioning and topological characteristics of actors in the network based on which their salience, power and influence on the informal level will be interpreted. However, in order to obtain more precise internal and relational characteristics, an additional qualitative analysis was conducted in the form of a semi-structured interview, on a limited number (by five actors in each destination) of individuals who initially launched a quantitative analysis by various attributes of salience.

Content analysis method was used to process and analyze data. A qualitative analysis of the interview was conducted in several ways by the fact that through the analysis of the contents the notes and encodings were made for the detection of patterns of congruence or contradiction, as recommended in qualitative research procedures (Richards, 2009). The data processing within interview analysis was done using the NVIVO 10.0 software.

The results of the final qualitative analysis were the basis for the interpretation and meaning of the structural measurements of the destination networks as well as the contextual framework of the same network with the explanation of some critical points in the relations of salient individuals. A very important outcome of the final qualitative research has helped to generate potential new research questions and recommendations for future research.

5. Results, discussion and interpretation of research

After conducted research according to the concept set and model, the results presented are the basis for discussion and answers to research questions and hypotheses.

The first indicators refer to the structure of destination networks with all their major stakeholders (nodes), or interest groups, and their topological position based on the attributes of their connection. Consequently, the data presented in Table 5.1 below have been reported.

Table 5.1 Topological characteristics of destination networks

	Network topology	Number of actors	Number of links between actors	Avg. degree centrality	Avg. distance between two actors	Avg clustering coefficient	Avg. eigenvector centrality
CD*	Formal network	20	148	14,800	1,611	0,549	1.195
	Informal network	19	138	14,526	1,596	0,552	1.171
SD*	Formal network	14	120	17,143	1,341	0,740	7,164
	Informal network	16	186	23,250	1,225	0,833	3,825

*CD – Continental Destination; SD – Seaside Destination

Through the *snowball sampling* method in the continental destination network has identified 20 actors on the formal and 19 actors on an informal basis while 14 formal actors and 16 actors on an informal level have been identified in the seaside destination. After the measurement of the centrality of the actors on the social networks graph, the features described below are explained in detail.

The *average degree of centrality* in the continental destination is slightly on the side of the formal network compared to the informal one, while in the seaside destination that measure is very much on the side of the informal network of actors. According to these measures, it can be interpreted and privileged positions of particular actors and networks, expressed through the possibility of better public resources availability (Lin, 2001), less dependence on other actors and mediation and the creation of effective arrangements that may be useful to them (Freeman, 1978, Bonacich , 1999; Hanneman, 2001; Borgatti and Halgin, 2011).

The *average distance* between any two actors in the network was measured through two indicators; *closeness centrality*, which reflects the shortest path to all other actors in the network and the betweeness centrality, expressed in the number of actors among whom the observed actors are located. Observing the results of the calculation of these indicators it is evident that the values are generally lower on the coastal destination side (1.34 within the formal and 1.22 within the informal network) compared to the continental destination where values are slightly higher (1.34 within the formal and 1.22 within the informal network). It is also apparent that these indicators are generally lower within informal networks compared to formal in both observed destinations. Consequently, it is possible to look at them as the greater presence of more salient actors in destination networks in terms of the speed of information transmission and communication among other actors in the network (Freeman, 1997, Bonacich, 1999, Hanneman, 2001, Newman, 2006).

On the other hand, it is also used as an indicator of where the network could collapse, which would be cut off if a particular actor was absent (Hanneman, 2001, Borgatti and Halgin 2011). This last indicator may refer to those actors whose importance and power are based on a specific position in the tourist processes at the destination, although they do not occupy a particularly high hierarchical position in it. As in the case of indicators of the *average degree of centrality* of actors in destination networks, it is not unrealistic to bring these indicators in relation to the dynamics of tourism processes and flows that are on the side of the coastal destination, but certainly in cases of informal connection to both destinations.

The eigenvector of centrality is calculated through the relative scores (counts) of the links of all the actors in the network, whereby the relation with the actors having high scores in this regard contributes to the higher score of the observed actor (nodes) (Newman, 2006; Borgatti et al., 2013).

However, according to Bonacich's observations (1999), if the *alter-actors* are associated with the primary *ego-actor* and are themselves well connected, they in this case do not have to depend heavily on it – they have many contacts, just like *ego-actors*. Hence, conection with related actors may seem to be central, but not necessarily powerful (Bonacich, 1999, Hanneman and Ridle, 2005). This may be an indicative indicator (Chapter 6, Tables 6.1 and 6.2) of the relationship between the *average eigenvector centrality* between the formal (7.16) and informal (3.82) network of actors in the seaside destination, which is considerably higher in the first one, while all the other average measures of centrality are on the side of the informal network, whose interpretation goes in favor of the greater power ownership of the actors to which they relate.

The clustering coefficient (also known as transitivity) was calculated as the average share of the link between actors and their immediate neighborhood in the network relative to the maximum number of neighborhood links that could theoretically exist between them (Watts and Strogatz, 1998, Barrat et al. 2004; Uzzi and Spiro, 2005). According to the same indicators, the players of the coastal destination network (Cform = 0.740 and Cneform = 0.833) are more inclined to group than the main actors of the continental destination network (Cform = 0.549 and Cneform = 0.552) and generally, more inclined to group within informal in comparison to the formal destination networks in both observed cases. This may reflect greater cohesiveness, stronger feelings of interconnectedness and trust, flow of information, improvement of social capital and ultimately better co-operation between actors (Coleman, 1988, Reagans and McEvily, 2003).

In the next step of the quantitative analysis, the ability to measure *power* as a predictor (*power of knowledge, power in the process, power of hierarchy* and *power of assets*) was studied in predicting the

level of *influence* of the informal destination network in the case of both observed samples. For this purpose, a hierarchical multiple regression was performed whose results are summarized in Table 5.2.

Table 5.2 Regression model of *influence* of informal destination network actors

	Variables	*R*	R^2	R^2 *Adjusted*	R^2 *Change*	*B*	*SE*	*β*	sr^2	*t*
Continental destination (CD)		.8	.751	.680						
	Knowledge power (KP)				.220	-.276	.146	-.537*	.064	-1.892
	Process power(PP)				.347	.230	.180	.253	.029	1.279
	Hierarchical power (HP)				.173	.534	.166	.966**	.183	3.208
	Assets power (AP)				.010	.165	.216	.146	.010	.763
Seaside destination (SD)		.8	.792	.740						
	Knowledge power (KP)				.674	1.000	.422	.458**	.099	2.392
	Process power(PP)				-	-	-	-	-	-
	Hierarchical power (HP)				.118	.900	.448	.481*	.070	2.010
	Assets power (AP)				.000	.051	.416	.024	.000	.122

Statistical significance: **p<0,08; **p<0,05; ***p<0,01*

The influence of iformal network actors, observing its potential expressed in individual dimensions of power (IP2 response), most dominantly explains and predicts the dimensions of *hierarchical power* and a somewhat weaker *knowledge power*, while in the case of the coastal destination the primate has the *knowledge power* and the essentially weak *hierarchical power*. Other two dimensions; *process power* and *assets power* do not have a statistically significant prediction of *influence* in a given case. From the presented results it is not possible to fully confirm the hypothesis – H1, but it should be corrected as following:

Power based on knowledge and power based on the hierarchy as dimensions of power dominate the influence of informal network actors in a tourist destination in comparison to the other two dimensions – power in process and power based on assets.

In the shortest, the above presented results can be interpreted through the function of tourism share representation in the economy structure in the observed destinations, which indirectly generates a greater distribution of power and a more equal interdependence between the public and private sector in the seaside destination.

The correlation analysis also shows that between the perceived power of the actors and their positions within the formal and informal destination network in both observed cases (destinations) there are significant up to very strong correlations.

This correlation is stronger within informal than formal networks, thus confirming hypotheses – H2a and H2b, and overall looking at seaside destination compared to continental one.

An additional correlation analysis showed that there is significant to very strong correlation between the *perceived* (*reputational*) *power* and *position* of actors on one side with their influence on the other side within the formal and informal destination network, with the notion that the same is stronger within informal compared to the formal networks and the overall looking, it is stronger within seaside destination compared to continental one. Subsequent implementation of the hierarchical regression analysis (Table 5.3) also found that *the reputational power* and *the positional power* of the actors significantly predict their *influence* in the domain of informal networks compared to the formal ones in the case of the continental destination, while in the seaside destination *the positional power* of the actors does not have a statistically significant prediction of their *influence* either one type of destination network. Consequently, H3a and H3b hypotheses are fully confirmed.

Table 5.3 Regression model for predicting the influence of destination network actors

		Varijable	*R*	R^2	R^2 *Adjusted*	R^2 *Change*	*B Partial*	*SE*	*β*	sr^2	*t*
Informal networks	CD		.828	.685	.646						
		Reputational power (RP)				.523	.508	.207	.427*	.118	2.455
		Positional power (PP)				.162	.522	.182	.500*	.162	2.869
	SD		.894	.799	.768						
		Reputational power (RP)				.791	1.000	.136	.889***	.626	7.279
		Positional power (PP)				-	-	-	-	-	-
Formal networks	CD		.767	.589	.540						
		Reputational power (RP)				.447	.531	.233	.423*	.125	2.275
		Positional power (PP)				.142	.605	.250	.450*	.142	2.421
	SD		.773	.598	.525						
		Reputational power (RP)				.591	.895	.215	.768***	.349	4.160
		Positional power (PP)				-	-	-	-	-	-

Statistical significance:**p<.05; **p< .01; ***p< .001*

Considering the fact that *reputational power* is based on cognitive (perceptual) basis and *positional power* on the frequency of realized contacts (Borgatti, 2005; Baggio, 2008; Benzi and Klymko, 2013) then it was logical to expect actors to be more likely to realize contacts with other actors whom they perceived as important (powerful) in destination management, so they are also important for their own sake.

The fact that the above-mentioned consistency was more emphasized at the informal level may have its interpretation in the fact that the consensus in practice is often created at a previously informal level to be formally translated into practice (Beritelli, 2011). These are also confirmed by the statements of

interviewed actors who say that *the reputational power* of individuals in destination management is insufficient without the involvement of those who, objectively looking, relies, among other things, on the frequency of contacts with other individuals.

According to the previously stated results of the research in this paper it is possible to conclude successively that there is a difference between the influence of informal actors compared to formal destination networks (response to IP5), with the notion that the influence of informal network actors is more emphasized than the formal network in both observed cases. This is a completely confirmed hypothesis – H4

According to the qualitative research through deep interviews applying *content analysis* method, it is optained the findings that confirmed empirical research; the dominance of *hierarchical power* in the *influence* of informal network actors in the continental destination and *the knowledge power* in the seaside destination. The main motives for grouping actors on an informal basis are the availability of public resources and the retention of existing economic and social positions.

6. Contribution of work and recommendations for future research

In summary, the contribution of this work is reflected in the scientific, methodological and applicative view. In the scientific sense, the key contribution of the work is reflected in:

- a comprehensive and complex theoretical elaboration of a tourist destination that can facilitate its future quantitative and qualitative study,
- for the first time were explored and defined the networks of actors at both levels (formal and informal), enabling comparison and insight into their influence on the relational principle,
- a model for predicting the influence of the network actors on the basis of two predictors (variables) is also established: *reputational power* generated by their mutual perception and *positional power*, generated by the frequency and the character of their mutual contacts.

In methodological terms, this work has made a step forward through the combinatorics, optimization, and the triangulation of the research. Specifically, techniques and models have been synthesized, both quantitatively (mixed methodology) and interdisciplinary, with the creation of a unique set of tools through expanding sequential design, that have been shown to be effective in structural exploration and definition of centers of power and social influence in a tourist destination.

The most important practical contribution of this paper is reflected in the improvement of the analytical approach by incorporating factors influencing the informal networking of salient individuals to define predispositions and tools for adaptive tourist destination management. In the applicative view, the

results of this work can have positive implications for destination management in two directions – institutional optimization and operational efficiency.

The research in this paper also shows certain limitations, most important of which are: inadequate number of, qualitatively different, destinations explored (differentiated by type and geographic position) and static access to observation and analysis of destination networks. The static approach is based on the assumption that the evolutionary (dynamic) context of formation and change of structure and topological characteristics of destination networks as well as the effects of new entrants and the exits of old actors (nodes) is not explored in time continuum. Logically speaking, this is necessary for some future research on the same patterns (destinations) that have already been explored in the past.

Polazeći od datih ograničenja i ostalih činjenica proizišlih iz istraživanja u ovome radu moguće je dati nekoliko preporuka za buduća istraživanja.

Starting from the given limitations and other facts derived from the research in this thesis, it is possible to give several recommendations for future research.

Summarized, the most important recommendations relate to: (1) investigating the strength of connectivity and influence of actors that also belong to both formal and informal networks; (2) investigating the influence of informal networks in the reproductive chain in function of product quality (Bieger and Beritelli, 2006, Beritelli, 2011); (3) investigating the relationship (power and influence) between the informal network of prominent individuals and the wider social community (Dredge, 2006).

It would be particularly advisable and methodologically intriguing to conduct an *action research* from the perspective of the destination manager, where he could, for example, through targeted and directed information distribution on the informal level, consciously influencing the change in the structure of the informal network and record the outcomes of the change of power and influence centers, leadership, roles in destination processes, etc.

7. Conclusion

According to the results of the research discussion as well as their interpretation, it is possible to identify several important facts which in the dominant part reflect the answers to the set research objectives and questions in this paper.

With regard to the structure and topological characteristics of the observed destination networks, it can be stated that they are quite different, both in terms of destination and the level of (formal or informal) networking.

Grouping in a continental destination is more dominant within the public sector while in the seaside destination is more dominant within private sector (tourist companies), and is more emphasized within informal networks than formal network in both observed destinations. The original idea of the possibility of predicting the influence of the destination network actors in parallel on the basis of their *reputational and positional power*, proved to be reliable, valid and of result meaningful. Consequently, it was concluded that the influence of the actors in both the observed destinations was stronger within the informal connections compared with formal one and generally observed within seaside destination compared with continental one. This points to the conclusion that decision-making on a formal (institutional) basis is the fruit of previously formed consensus, based on personal and private contacts of actors. In the informal domain of grouping (networking) actors, looking at their perceived dimensions of power, within continental destination it is predominantly based on a *hierarchical* basis (position), while in the seaside destination it is based on a *knowledge* basis, which can be explained, among others, by its character and intensity of tourist flows and processes. *Assets power* in any of the observed destination did not prove to be a more significant grouping factor, while the *position in the process* was of moderate importance only in the seaside destination. Assuming the aforementioned topological analysis of destination networks, it is possible to conclude that the dispersion of *power* and *influence* within the network and thus the autonomy of the actors, as well as more active cooperation and openness to innovation, is more present within seaside destination. These are actually the main features that give the chance to apply modern – governance model for efficient tourist destination management. Looking at the application and practical, this opens up the issues of relevant starting points and bases in the statutory and legal inclusion of actors in the institutional framework of effective decision-making and destination management, according to the importance of their particular qualities (power dimension).

Sublimated, the main motives and circumstances of the informal grouping of destination network actors are based on rational inclusion and benefit in destination processes and are reflected in the prevention of unwanted consequences of formal decisions, availability of public resources and useful information access, as well as preservation of the current economic position.

Bearing in mind the above presented facts, there are sufficient reasons for the legal and institutional reform of the organization of tourism destination management in Croatia. First of all, the results and their

interpretation in this thesis call for the need of selective approach, at least according to the criterion of the qualitative type of destination and then to criterion of its geographic scope.

In addition, regarding to operational sphere, the criteria of statutory and legal inclusion of certain actors can not be dominated by the hierarchical and assets criteria (dimension), which may be questionable genesis (new elections, concessions, privatization etc.), but dominant on a knowledge (expert) basis (dimension). The dominant role of this professional dimension logically will have a chance in the future to improve the material (assets) base.

Finally, the conclusion is that a precise set of tools and techniques, as in this work, can identify all the actors of the destination network and define their topological characteristics, as well as particularly important salient individuals and their implicit networking, whose informal consensus can precede and significantly affect the outcomes of key formal decision-making and processes in the destination. Through their application, destination managers can positively reflect on, synchronize, and adaptively and effectively manage all the factors in function of tourism products and destinations as a whole.

REFERENCES

Baggio, R 2008, 'Network Analysis of Tourism Destination', PhD Thesis, University of Queensland, Queensland.

Baggio, R, Scott, N & Cooper, C 2010 b, 'Network science: A review focused on tourism', Annals of Tourism Research, 37(3), pp. 802–827.

Baggio, R 2014, 'Creativity and the structure of tourism destination networks', International Journal of Tourism Sciences (IJTS).

Barrat, A, Barthelemy, M, Pastor-Satorras, R & Vespignani, A 2004, 'The architecture of complex weighted networks', Proceedings of the National Academy of Sciences, 101 (11), pp. 3747-3752.

Benzi, M & Klymko, C 2015, 'On the limiting behavior of parameter-dependent network centrality measures', SIAM Journal on Matrix Analysis and Applications, 36 (2), pp. 686-706.

Beritelli, P 2011, 'Tourist destination governance through local elites -Looking beyond the stakeholder level', Cumulative Postdoctoral Thesis, St. gallen University, St. Gallen.

Bianconi, M, Pin, P & Marsili, M 2009, 'Assessing the relevance of node features for network structure', Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Berkeley, CA.

Bieger, T 1998, 'Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland', Tourism Review, 53(3), pp. 4-17.

Bodega, D, Cioccarelli, G & Denicolai, S 2004, 'New inter-organizational forms: Evolution of relationship structures in mountain tourism. Tourism Review, 59(3), pp. 13-19.

Bonacich, P 1987, 'Power and Centrality: A Family of Measures, American Journal of Sociology, 92(4), pp. 1170-1182.

Borgatti, SP 2005, 'Centrality and network flow', Social Networks ,27 (1), pp. 55–71.

Borgatti, SP & Halgin, DS 2011, 'On Network Theory', Organization Science, 22(5), pp. 1168-1181.

Buultjens, J, White, NE & Neale, K 2012, 'Collaborative destination management planning: a case study of Byron Bay, Australia', Journal of Travel and Tourism Research, spring issue, pp. 18-33. Open University Press.

Buhalis, D 2000, 'Marketing the Competitive Destination of the Future', Tourism Management, 21, pp. 97-116.

Burkart, AJ & Medlik, S 1974, Tourism. Past, present and future', Heinemann, London.

Capone, F & Boix, R 2003, 'Sources of competitiveness in tourist local systems', An application to Italy. Proceedings of 45th Congress of the European Regional Science Association, Amsterdam, 23–27.10.2003, pp. 23–27.

Church, A & Coles, T 2007, 'Tourism and the many faces of power', prema Church, A. & Coles, T. (Eds) (2007) Tourism, Power and Space, Routledge, Abingdon.

Coleman, JS 1988, 'Social Capital in the Creation of Human Capital. The American Journal of Sociology 94, pp. 95-120.

Connelly, G 2007, 'Testing Governance - A Research Agenda for Exploring Urban Tourism Competitiveness Policy: The Case of Liverpool 1980–2000', Tourism Geographies, 9(1), pp. 84-114.

Cooper, C, Scott, N & Baggio, R 2009, 'Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance' Network, 20(1), 33-45.

Creswell, JW & Plano Clark, VL 2007, 'Designing and conducting mixed methods research', Sage, Thousand Oaks, CA

da Fontoura Costa, L, , Rodrigues, FA, Travieso, G & Villas Boas, PR 2007, 'Characterization of complex networks: A survey of measurements', Advances in Physics, pp. 167-242.

Dahl, R A 1957, 'The Concept of Power', Systems Research and Behavioral Science 2(3), pp. 201-215.

Dredge, D 2006, 'Networks, Conflict and Collaborative Communities. Journal of Sustainable Tourism, 14(6), pp. 562-581.

Dwyer, L, Edwards, D, Mistilis, N, Roman, C & Scott, N 2009, 'Destination and enterprise management for a tourism future', Tourism Management, 30, pp. 63–74.

Edwards, G 2010, 'Mixed-method approaches to social network analysis', pogledano 20.08.2016., online: http://eprints.ncrm.ac.uk/842/ (accessed November 25, 2015).

Elmazi, L, Pjero, E & Bazini, E 2006, 'Tourist destination as a business system and the application of marketing in destination management', Paper read at International Conference of Trends, Impacts, Policies and Tourism Development. Heraklion, Greece 15–18.06 2006.

Erickson BH 1979, 'Some Problems of Inference from Chain Data', prema Schuessler Karl F., editor. Sociological Methodology. vol. 10. Cambridge, MA: Blackwell Publishers; 1979. pp. 276–302.

Ewing, G & Haider, W 2000, 'Estimating what affects tourist destination choice'In Pizam, A, Mansfeld, Y [eds.]: Consumer behavior in travel and tourism, New York. , pp. 35–58.

Framke, W 2002a, 'The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory', Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 2(2), pp. 92-108.

Freeman, LC 1978, 'Centrality in social networks conceptual clarification', Social networks, 1 (3), pp. 215-239.

Freeman, LC 2004, 'The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science, Empirical Press, Vancouver.

Freeman, LC, Romney, AK & Freeman, SC 1987,' Cognitive structure and informant accuracy', American Anthropologist ,89, pp. 310-325.

Grängsjö, YvF 2003, 'Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings', International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33 Issue: 5, pp.427-448

Hair, J, Black, W, Babin, B & Anderson, R 2010, Multivariate Data Analysis', Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Hanneman, RA & Riddle, M. 2005, 'Introduction to social network methods' pogledano 12.02.2015., online: http://www. faculty. ucr. edu/hanneman/nettext.

Hoede, C 1978, 'A new status score for actors in a social network', Department of Mathematics, Twente University.

Hubbell, CH 1965, 'An input-output approach to clique identification', Sociometry 28, pp. 377-399.

Jamal, TB & Getz, D 1994, 'Collaboration theory and community tourism planning', Annals of Tourism Research, 22(1), pp. 186-204.

Katz, ML & Shapiro, C 1985, 'Network Externalities, Competition and Compatibility', American Economic Review, 75(3), pp. 424.

Lin, N 2001, 'Social capital. A theory of social structure and action', Cambridge University Press, Cambridge.

Lozano, J, Gómez, C & Rey-Maquieira, J 2005, 'An Analysis of the Evolution of Tourism Destinations from the Point of View of the Economic Growth Theory (Nota di lavoro 146.2005). Milan: The Fondazione Eni Enrico Mattei, pogledano, 16.12.2016., online. http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/WPapers/default.htm

Right Thing to Do: Why the Whole is Greater than the Sum of the Parts', Strategic Management Journal, 24(10), pp. 1043–1055.

Tourism Research, 36(2), pp. 247-267.

Morgan, N, Pritchard, A & Pride, R 2002, 'Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition', Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

Murphy, P 1985, 'Tourism. A community approach', Routledge, London.

Newman, MEJ 2006, 'Finding community structure in networks using the eigenvectors of matrices', Physical Review, 74(3).

Pavlovich, K 2003a, 'The evolution and transformation of a tourism destination network: The

Waitomo Caves, New Zealand', 'Tourism Management, 24(2), pp. 203-216.

Pechlaner, H 1999, 'The competitiveness of Alpine destinations between market pressure and problems of adoption', Tourism, 47(4), pp. 332–343.

Petrić, L i Mrnjavac, Ž 2003, 'Tourism destination as a locally embedded system: analogy between tourism destination and industrial district', Tourism , Zagreb, pp.403 – 415.

Pforr, C 2006, 'Tourism Policy in the Making: An Australian Network Study', Annals of Tourism Research, 33(1), pp. 87-108.

Pritchard, A & Morgan, N 2007, 'De-centring tourism's intellectual universe, or traversing the dialogue between change and tradition, in: I. Ateljevic, A. Pritchard & N. Morgan (Eds) The Critical Turn in Tourism Studies: Innovative Research Methodologies, Elsevier, Amsterdam.

Reagans, R & McEvily, B 2003, 'Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range', Administrative Science Quarterly, 48, pp. 240-267.

Reed, MG 1997, 'Power relations and community-based tourism planning', Annals of Tourism Research, 24(3), pp. 566-591.

Richards, L 2009, 'Handling qualitative data: A practical guide', 2nd ed., Sage Publications, Inc, London.

Ritchie, JRB & Crouch, GI. 2003, ' The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective', CABI Publishing, Oxon, UK.

Ryan, C 2002, 'Equity, management, power sharing and sustainability - issues of the 'new tourism', Tourism Management, 23(1), pp. 17-26.

Saxena, G 2005, 'Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. Tourism Management, 26(2), pp. 277-289.

Scott, N, Baggio, R & Cooper, C 2008, 'Network Analysis and Tourism From Theory to Practice', Channel View Publications, Clevedon, Buffalo, Toronto.

Seaton, AV & Bennett, MM 1996, 'Marketing tourism products', Thomson Business Press, London.

Sharma, S 1996, 'Applied Multivariate Techniques', Wiley, New York.

Sudman, S & Kalton, G 1986, 'New Developments in the Sampling of Special Populations', Annual Review of Sociology, 12, pp. 401–429.in social and behavioral research, 2nd edition (pp. 803-826), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Teddlie, C & Tashakkori, A 2009, 'Foundations of Mixed Methods Research', Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Timothy, DJ 1998, 'Cooperative tourism planning in a developing destination', Journal of Sustainable Tourism, 6(1), pp. 52-68.

Tribe, J. 2008, 'Tourism: A Critical Business'. Sage publications inc journal of travel research, 46 (3), pp. 245-255.

Uzzi, B. i Spiro, J. 2005, 'Collaboration and creativity: The small world problem', American Journal of Sociology, 111(2), pp. 447-504.

Vanhove, N. 2005, 'Economics of Tourism Destinations', Elsevier Butterworth-Heinemann, London.

Wang, Y & Fesenmaier, DR 2007, 'Collaborative destination marketing: a case study of Elkhart county', Indiana. Tourism Management, 28(3), pp. 863-875.

Wang, Y & Krakover, S 2008, 'Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(2), pp. 126-141.

Watts, DJ & Strogatz, SH 1998, 'Collective dynamics of 'small-world' networks', Nature, 393(6684), pp. 440-442.

PRILOG A: Informativni list etičkih pojašnjenja u istraživanju

Istraživački projekt: Utjecaj neformalnih mreža pojedinaca u upravljanju turističkom destinacijom

Uvod

Ja sam Damir Pavlović. Student sam doktorskog studija Ekonomije i poslovne ekonomije pri Ekonomskom fakultetu u Rijeci. U sklopu svojega doktorskog rada istražujem strukturu i karakteristike mreža interesnih dionika u turističkoj destinaciji. U okviru predmetnog istraživanja provodim anketu među najvažnijim dionicima u turističkim destinacijama koje, među ostalim, uključuje i Vašu destinaciju. Ovime Vas želim pozvati na sudjelovanje u predmetnoj anketi.

Odobrenje istraživanja

Budući da se provodi u sklopu doktorskog studija, istraživanje je odobrio Ekonomski fakultet u Rijeci (osobe za kontakt: doc. dr. sc. Zrinka Zadel, tel.: 091/497 7599, email: zrinka.zadel@fthm.hr; izv. prof. dr. Lara Jelenc, tel.: 098/829 898; email: lara.jelenc@efri.hr)
Ispitivanje se provodi u skladu s etičkim načelima za istraživanje na ljudima temeljenim na *Helsinškoj deklaraciji*.

Koja je svrha projekta?

Projekt predstavlja istraživanje u sklopu moje doktorske teze. Osim znanstvenog doprinosa boljeg razumijevanja relacija unutar društvenih struktura u turističkoj destinaciji, završetak projekta bi trebao dati praktični doprinos u definiranju polazišta za adaptabilno i učinkovito upravljanje turističkim destinacijama.

Što trebate učiniti ako pristanete sudjelovati?

Ako ste suglasni za sudjelovanje u anketi, trebali biste odgovoriti na kratka pitanja u upitniku odabirom jednog od ponuđenih odgovora. Popunjavanje upitnika trebalo bi trajati do 10 minuta. Sudjelovanje u anketi je dobrovoljno i ne postoji posebna kompenzacija ili naknada za provedeno vrijeme u odgovaranju na tražena pitanja.

Je li sudjelovanje obavezno?

Ne. Sudjelovanje je dobrovoljno. Ako ne želite sudjelovati, ne trebate izjaviti nikakav poseban razlog za to i neće biti poduzet nikakav dodatni pritisak za promjenu Vašeg mišljenja. Možete odustati od odgovora na pitanja u upitniku na koja ne želite odgovoriti ili ne znate odgovor na njih.

Ostaje li Vaše sudjelovanje u anketi povjerljivo?

Podaci prikupljeni u ovome istraživanju su strogo povjerljivi i primijenit će se bez naznake Vašeg imena. Informacije dobivene u istraživanju neće biti korištene na način koji bi Vas osobno mogao identificirati. Podaci će biti pohranjeni na sigurnom i samo istraživač koji vodi ovo istraživanje će imati pristup tim podacima.

HVALA VAM UNAPRIJED NA SUDJELOVANJU U ISTRAŽIVANJU!

PRILOG B: Anketni upitnik korišten u istraživanju

Upitnik o strategijama i mrežnim relacijama u destinaciji

Set A) Opća pitanja

U ovom dijelu riječ je o snimanju (otkrivanju) općeg profila osoba

Godina rođenja ___

Jeste li odrasli u XX (djetinjstvo i mladost proveli)?

da	**ne**
□	□

Je li vaš otac odrastao u XX (djetinjstvo i mladost proveo)?

da	**ne**
□	□

Je li vaša majka odrasla u XX (djetinjstvo i mladost provela)?

da	**ne**
□	□

Zadnje / najviše završeno obrazovanje?

a) Osnovna škola ___
b) Strukovna škola /zanat (3 godine) ___
c) Strukovna škola (4 godine) ___
d) Srednja škola (gimnazija) ___
e) Viša škola ___
f) Visoka stručna škola (VI. stupanj) ___
g) Sveučilište (VII. stupanj) ___
h) Magistar ili doktor znanosti

U kojoj tvrtki ste zaposleni? Koja vam je službena funkcija?

Tvrtka_____

Funkcija_____

Jeste li aktivni u drugim profesionalnim ulogama/dužnostima? (npr. predstavnik u odborima, počasne funkcije u "drugim poslovima", drugim društvima, član tima)

_____
_____
_____
_____
_____

Set B) Destinacija i strategija

U ovom dijelu želimo općenito saznati nešto o vašim, osobnim idejama za XX turizam te posebno o marketinškom konceptu (sa strategijama).

Po Vašem mišljenju, koje su dvije glavne turističke konkurentske prednosti XX destinacije?_____

_____

Po Vašem mišljenju, koja su dva glavna turistička izazova XX destinacije?

_____

_____

Po Vašem mišljenju, koje su dvije glavne turističke konkurentske destinacije XX destinaciji?

1) _____

2) _____

Molimo procijenite trenutačnu turističku konkurentnost XX. od "++" vrlo konkurentna /solidno do "-" vrlo niska razina konkurentnosti / vrlo kritična situacija

++	**+**	**0**	**-**	**--**
□	□	□	□	□

Molimo procijenite turistički razvoj XX u proteklih 20 godina od "++" vrlo dobar / vrlo zadovoljavajuće "-" vrlo loše / vrlo negativan

++	**+**	**0**	**-**	**--**
□	□	□	□	□

Molimo procijenite budući razvoj turizma u XX za sljedećih 10-15 godina od "++" vrlo dobar / pun nade "-" vrlo loše / vrlo pesimistično

++	**+**	**0**	**-**	**--**
□	□	□	□	□

Jeste li upoznati s dokumentom Marketinški koncept XX destinacije?

da	**ne**
□	□

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili s "da", što vidite kao najvažnije sadržaje / ciljeve / razmatranja za budući razvoj turizma XX? Ako ste na pitanje odgovorili s "ne", koja su glavna područja djelovanja za budućnost turističke XX? (ukupno do tri aspekta).

1) _____

2) _____

3) _____

Opišite ukratko svoju ulogu u XX turizmu.

_____

_____

Set C) Specifična pitanja o neformalnoj destinacijskoj mreži

U ovom dijelu cilj je saznati koji su, po vašem mišljenju, glavni akteri za budućnost XX turizma i opisati shematski vaš dojam o tim ljudima.
Molimo imenujte najviše pet osoba koje su, po vašem mišljenju, za provedbu koncepta marketinga za XX destinaciju od najveće važnosti (bez obzira na to jesu li bili uključeni u procesu izrade marketinškog koncepta). Ako sami niste upoznati s predmetnim marketinškim konceptom i ključnim ljudima u njemu, imenujte najviše pet pojedinaca koji igraju ključnu ulogu za budući razvoj turizma XX.

1) Prezime / Ime	_____	Firma	_____	Funkcija	_____
2) Prezime / Ime	_____	Firma	_____	Funkcija	_____
3) Prezime / Ime	_____	Firma	_____	Funkcija	_____
4) Prezime / Ime	_____	Firma	_____	Funkcija	_____
5) Prezime / Ime	_____	Firma	_____	Funkcija	_____

Sada molim da odgovorite na sljedeća pitanja za svaku osobu koju ste spomenuli.

Set C.1)

Osoba 1) Prezime / Ime _____

Procjenjujem važnost ove osobe za uspjeh turizma u XX destinaciji prema sljedećem:

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Osoba mi je općenito…

vrlo simpatična	**umjereno simpatična**	**niti jedno niti drugo**	**umjereno nesimpatična**	**vrlo nesimpatična**
□	□	□	□	□

Ova osoba radi od mojega uobičajenog posla u radijusu od oko ... daleko.

0-1 km	**2-5 km**	**6-50 km**	**51-100 km**	**> 100 km**
□	□	□	□	□

Uloga ove osobe, po mojem mišljenju, za provedbu koncepta marketinga za XX destinaciju danas je sljedeća: (s ključnim riječima)

_____

_____

Koliko često imate kontakt s nominiranom osobom?

dnevno	**tjedno**	**dvotjedno**	**mjesečno**	**godišnje**
□	□	□	□	□

Radim po dužnosti često s tom osobom zajedno (bilo u okviru iste ili različite tvrtke).

potpuno usklađeno	**pretežito usklađeno**	**niti jedno niti drugo**	**pretežito neusklađeno**	**potpuno neusklađeno**
□	□	□	□	□

Moja tvrtka i tvrtka druge osobe su usko povezane (npr. podružnica, partnerstvo, suradnja, dugoročan odnos kupac-dobavljač, itd).

potpuno usklađeno	**pretežito usklađeno**	**niti jedno niti drugo**	**pretežito neusklađeno**	**potpuno neusklađeno**
□	□	□	□	□

Ja sam s navedenom osobom u prijateljskom odnosu.

potpuno skladnom	**pretežito skladnom**	**niti jedno niti drugo**	**pretežito neskladnom**	**potpuno neskladnom**
□	□	□	□	□

S navedenom osobom sam u srodstvu (bliski rodbinski krug).

da	**ne**
□	□

Navedena osoba stanuje u mojem susjedstvu.

da	**ne**
□	□

S navedenom osobom često razmjenjujem informacije i glasine o događajima i ljudima u XX destinaciji:

dnevno	**tjedno**	**dvotjedno**	**mjesečno**	**godišnje**
□	□	□	□	□

Ova osoba je važna, po mojem mišljenju, jer raspolaže s mnogo resursa (npr,.novac, posao, zemljište, itd).

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Ova osoba je važna, po mojem mišljenju, jer raspolaže važnim informacijama.

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Ova osoba je važna, po mojem mišljenju, jer kontrolira brojne procese i transakcije u XX destinaciji (sudjeluje u mnogim važnim odlukama i akcijskim mehanizmima).

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Ova osoba je važna, po mojem mišljenju, jer hijerarhijski gledano zauzima visoko mjesto.

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Setovi C.2) do C.5) identični kao C.1)

Set D) Specifična pitanja o neformalnoj destinacijskoj mreži

U ovom dijelu cilj je saznati koji su, po vašem mišljenju, glavni akteri (organizacije) za budućnost XX turizma i opisati shematski vaš osobni dojam o tim akterima.
Molimo imenujte najviše pet organizacija koji su, po vašem mišljenju, za provedbu koncepta razvoja turizma za XX destinaciju od najveće važnosti

1) Organizacija _____
2) Organizacija _____
3) Organizacija _____
4) Organizacija _____
5) Organizacija _____

Molim odgovorite na sljedeća pitanja za svaku organizaciju koju ste spomenuli.

Set D.1)

Organizacija 1) _____

Procjenjujem važnost ove organizacije za uspjeh turizma u XX destinaciji prema sljedećem.

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**apsolutno nevažna**
□	□	□	□	□

Ova organizacija smještena je od moje organizacije u radijusu od oko ... daleko.

0-1 km	**2-5 km**	**6-50 km**	**51-100 km**	**> 100 km**
□	□	□	□	□

Koliko često vaša organizacija ima kontakt s navedenom organizacijom?

dnevno	**tjedno**	**dvotjedno**	**mjesečno**	**godišnje**
□	□	□	□	□

Koliko je važna navedena organizacija za turizam u destinaciji XX?

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**apsolutno nevažna**
□	□	□	□	□

Ova organizacija je važna jer ima moć temeljenu na stručnim i tehnološkim resursima kojima može utjecati na razvoj turizma u destinaciji XX?

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Ova organizacija je važna jer kontrolira brojne procese i transakcije u XX destinaciji (sudjeluje u mnogim važnim odlukama i akcijskim mehanizmima)?

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Ova organizacija je važna jer ima moć temeljenu na raspoloživim materijalnim resursima (novac, imovinu i sl.) kojima može utjecati na smjer turizma u destinaciji XX?

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Ova organizacija je važna jer ima moć temeljenu na političkoj osnovi ili dominantnom položaju u upravnim tijelima turističke zajednice kojima može utjecati na smjer turizma u destinaciji XX?

apsolutno važna	**relativno važna**	**niti važna niti nevažna**	**relativno nevažna**	**potpuno nevažna**
□	□	□	□	□

Setovi D.2) do D.5) identični kao D.1)

PRILOG C: Proforma protokol u provedbi intervjua

Poštovanje. Moje ime je Damir Pavlović. Razlog našeg sastanka je intervju u vezi sa specifičnim motivima i okolnostima mrežnog povezivanja pojedinaca na neformalnoj razini u funkciji upravljanja turističkom destinacijom. Anonimnost vašeg identiteta je zajamčena. Ljubazno Vas molim da odgovorite na sljedeća pitanja.

Uvod

1. Ime i prezime intervjuirane osobe? Službena pozicija? Radno iskustvo u turizmu? Dob? Obrazovanje?

2. Možete li okarakterizirati vašu turističku destinaciju: turistički promet, glavne atrakcije i strateške ciljeve ?

Definicija destinacijskog upravljanja i umrežavanja

3. Iznesite ukratko vlastitu definiciju destinacijskog učinkovitog upravljanja?

4. Koji su najvažniji faktori za učinkovito upravljanje u Vašoj destinaciji?

5. Koje su Vaše primjedbe na način upravljanja Vašom destinacijom?

6. Kakav je vaš stav o neformalnom umrežavanju pojedinaca u funkciji destinacijskog upravljanja?

Realizacija moći i utjecajnosti prema rezultatima kvantitativne analize

7. Ostvaruju li, prema Vašem mišljenju, svi pojedinci s potencijalom moći svoj utjecaj na donošenje odluka u Vašoj destinaciji i ako ne, zašto?

8. Koji su, prema Vašem mišljenju, uvjeti za realizaciju potencijala moći pojedinaca u konkretan utjecaj na donošenje odluka u Vašoj destinaciji?

9. Možete li potvrditi i komentirati činjenicu da su stručnost i hijerarhijski položaj dominantan faktor utjecajnosti pojedinaca u odnosu na imovinu i procesnu moć u vašoj destinaciji?

10. Možete li potvrditi i komentirati činjenicu da je reputacija moći pojedinaca važnija od njihove stvarne pozicije centralnosti u destinacijskoj mreži?

Uključenost i utjecajnost

11. Koji su, prema Vašem mišljenju, benefiti vezani za uključenost aktera u destinacijske mreže?

12. Koje su, prema Vašem mišljenju, barijere vezane za uključenost aktera u destinacijske mreže?

13. Koji su, prema Vašem mišljenju, preduvjeti utjecajnosti aktera pojedinaca u destinacijskom upravljanju?

14. Koji su specifični motivi povezivanja pojedinaca u upravljanju Vašom destinacijom?

Perspektiva i vizija

15. U najkraćem, kako zamišljate idealnu strukturu mreže aktera koji bi trebali imati utjecaj za učinkovito upravljanje u Vašoj destinaciji?

16. Predložite optimalan model upravljanja u vašoj destinaciji.

HVALA VAM NA SUDJELOVANJU U INTERVJUU

PRILOG D: Izlazne tablice rezultata analize centralnosti aktera destinacijskih mreža kreirane pomoću *Gephy* programa

Tablica 1. Pokazatelji centralnosti pozicije aktera formalne mreže u kontinentalnoj destinaciji

ID	Koeficijent	Svojstveni vektor	Bliskost	Međupozicioniranost	Stupanj
1	0,34	0,91	0,86	60,07	32
2	0,46	0,53	0,63	9,67	16
3	0,33	1,00	0,95	85,30	36
4	0,50	0,60	0,66	10,73	18
5	0,40	0,32	0,58	3,50	10
6	0,54	0,53	0,63	8,90	16
7	0,90	0,41	0,58	0,33	10
8	0,53	0,38	0,59	4,13	12
9	0,70	0,40	0,58	1,30	10
10	0,60	0,45	0,59	3,13	12
11	0,60	0,42	0,59	3,90	12
12	0,60	0,42	0,59	3,50	12
13	0,40	0,38	0,59	5,47	12
14	0,83	0,32	0,56	0,50	8
15	0,67	0,44	0,59	3,17	12
16	0,43	0,45	0,61	7,03	14
17	0,48	0,50	0,61	5,70	14
18	0,46	0,52	0,63	9,20	16
19	0,53	0,43	0,59	3,40	12
20	0,67	0,45	0,59	3,07	12

Izvor: Autor rada, 2017.

Tablica 2. Pokazatelji centralnosti pozicije aktera neformalne mreže u kontinentalnoj destinaciji

ID	Koeficijent	Svojstveni vektor	Bliskost	Međupozicioniranost	Stupanj
1	0,36	0,91	0,86	50,23	30
2	0,46	0,55	0,64	9,77	16
3	0,35	1,00	0,95	76,07	34
4	0,50	0,63	0,67	10,57	18
5	0,40	0,34	0,58	3,50	10
6	0,57	0,50	0,62	6,23	14
7	0,90	0,42	0,58	0,33	10
8	0,60	0,35	0,58	1,80	10
9	0,70	0,42	0,58	3,10	10
10	0,60	0,47	0,60	3,13	12
11	0,60	0,44	0,60	39,00	12
12	0,60	0,44	0,60	35,00	12
13	0,40	0,39	0,60	5,47	12
14	0,83	0,34	0,56	0,50	8
15	0,67	0,46	0,60	3,00	12
16	0,48	0,47	0,62	6,37	14
17	0,48	0,52	0,62	5,80	14
18	0,46	0,55	0,64	9,03	16
19	0,53	0,47	0,60	35,00	12

Izvor: Autor rada, 2017.

Tablica 3. Pokazatelji centralnosti pozicije aktera formalne mreže u primorskoj destinaciji

ID	Koeficijent	Svojstveni vektor	Bliskost	Međupozicioniranost	Stupanj
1	0,62	0,95	0,93	11,60	24
2	0,60	1,00	1,00	14,33	26
3	0,86	0,72	0,68	0,94	15
4	0,77	0,67	0,76	31,87	17
5	0,79	0,61	0,72	20,99	15
6	0,72	0,91	0,81	5,77	21
7	0,69	0,90	0,87	6,92	22
8	0,86	0,64	0,68	0,89	14
9	0,80	0,47	0,62	0,62	10
10	0,69	0,90	0,81	6,46	21
11	0,75	0,70	0,76	3,44	17
12	0,95	0,67	0,68	0,29	14
13	0,57	0,55	0,68	4,20	14
14	0,70	0,42	0,62	12,36	10

Izvor: Autor rada, 2017.

Tablica 4. Pokazatelji centralnosti pozicije aktera neformalne mreže u primorskoj destinaciji

ID	Koeficijent	Svojstveni vektor	Bliskost	Međupozicioniranost	Stupanj
1	0,79	0,96	0,94	5,18	28
2	0,86	0,86	0,83	2,4	24
3	0,74	1	1	8,21	30
4	0,77	0,7	0,75	2,81	20
5	0,78	0,96	0,94	5,52	28
6	0,82	0,78	0,79	2,68	22
7	0,89	0,59	0,68	0,71	16
8	0,78	0,96	0,94	5,52	28
9	0,81	0,9	0,88	4,26	26
10	0,89	0,53	0,65	0,18	14
11	0,81	0,8	0,79	1,43	22
12	0,91	0,9	0,88	4,36	26
13	0,78	0,73	0,75	0,97	20
14	0,80	0,89	0,88	5,11	26
15	0,93	0,91	0,88	4,25	26
16	0,95	0,58	0,68	0,42	16

Izvor: Autor rada, 2017.

PRILOG E: Socioekonomska obilježja profila istaknutih aktera neformalnih mreža u promatranim destinacijama

a) kontinentalna destinacija

ID aktera	Funkcija	Organizacija	Aktivnosti vezane za turizam
(1)	Gradonačelnik	Poglavarstvo grada	Partnerstvo u organizaciji turističkih događanja u destinaciji
(2)	Koordinator Korporativnih Komunikacija	Poglavarstvo grada	Sinkronizacija aktivnosti tijela gradskog poglavarstva i TZ kod organizacije turističkih manifestacija (logistika)
(3)	Direktor	Turistička zajednica grada – TZ	Pospješenje i koordinacija turističkih procesa u destinaciji
(4)	Ravnatelj	Pučko otvoreno učilište – POU	Organizacija i partnerstvo u organizaciji kulturnih i turističkih manifestacija u destinaciji
(18)	Menadžer	Lokalni prijevoznik (koncesionar)	Doprinos u financiranju TZ-a putem turističke članarine

b) primorska destinacija

ID aktera	Funkcija	Organizacija	Aktivnosti vezane za turizam
(1)	Gradonačelnik	Poglavarstvo grada	Partnerstvo u organizaciji turističkih događanja u destinaciji i infrastrukturnih unaprjeđenja
(2)	Direktor	Turistička zajednica grada – TZ	Pospješenje i koordinacija turističkih procesa u destinaciji
(11)	Menadžer	Hotelsko poduzeće I.	Generiranje turističkog prometa i procesa te aktivna uloga u upravljačkim procesima u destinaciji
(12)	Menadžer	Hotelsko poduzeće II.	Generiranje turističkog prometa i procesa te aktivna uloga u upravljačkim procesima u destinaciji,
(15)	Menadžer	Trgovačka – turistička tvrtka	Doprinos u financiranju TZ-a putem turističke članarine i unaprjeđenje infrastrukture u destinaciji

IZJAVA

kojom ja, Damir Pavlović, broj indeksa: 152/14 doktorand Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autor doktorske disertacije s naslovom: Utjecaj neformalnih mreža pojedinaca u upravljanju turističkom destinacijom:

1. Izjavljujem da sam doktorsku disertaciju izradio/la samostalno pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Zrinka Zadel, a pri izradi doktorske disertacije rada pomagala mi je i izv. prof. dr. sc. Lara Jelenc kao komentor.

U radu sam primijenio metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u radu citirao sam i povezao s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

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

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

Damir Pavlović

_____

U Rijeci, 15.02.2017.