Organizacijski aspekti turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice

Đurkin, Jelena

Doctoral thesis / Disertacija

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:548057

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Jelena Đurkin

ORGANIZACIJSKI ASPEKTI TURIZMA ZASNOVANOGA NA POTREBAMA LOKALNE ZAJEDNICE

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Dr.sc. Vinka Cetinski, znanstvena savjetnica
Komentor: Doc. dr. sc. Marko Perić

Rijeka, 2015.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

Jelena Đurkin

ORGANISATIONAL ASPECTS OF COMMUNITY BASED TOURISM

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2015.

Mentor rada: Dr. sc. Vinka Cetinski, znanstvena savjetnica

Komentor: Doc. dr. sc. Marko Perić

Doktorska disertacija je obranjena dana _____ u/na _____ pred Povjerenstvom u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Dora Smolčić Jurdana
2. Dr. sc. Vinka Cetinski, znanstvena savjetnica
3. Doc. dr. sc. Marko Perić
4. Izv. prof. dr. sc. Ines Milohnić
5. Prof. dr. sc. Irena Ateljević

SAŽETAK

Za dugoročno održiv razvoj današnjega društva važno je razvijati oblike turizma čiji se uspjeh ne mjeri samo visinom ulaganja ili brojem dolazaka i noćenja turista nego i specifičnim izravnim i neizravnim koristima koje donosi području odnosno članovima pripadajuće lokalne zajednice. Umrežavanje i suradnja različitih dionika unutar lokalne zajednice u svrhu ostvarivanja takve vrste turizma zahtijeva specifičan menadžment i organizacijske strukture sposobne za usporedno ostvarivanje društvenih i ekonomskih ciljeva.

Osnovni je cilj ovog rada utvrditi organizacijske elemente relevantne za uspostavu efikasne organizacijske strukture namijenjene poduzetništvu u službi zajednice s naglaskom na uspostavu turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice. Za potrebe ostvarenja tog cilja proučeni su i predstavljeni koncepti suvremene organizacijske arhitekture, socijalnog poduzetništva, poduzetništva u službi zajednice i turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice. Posebno su istaknuti primjeri dobre prakse organizacija koje su uspješno spojile ostvarivanje društvenih i ekonomskih ciljeva. Empirijsko istraživanje namijenjeno ispitivanju percepcije potencijalnih načina organiziranja i suradnje u planiranju i implementaciji turizma provedeno je u tri lokalne samouprave unutar Primorsko-goranske županije. Rezultati istraživanja potvrdili su temeljnu postavljenu hipotezu kako je *na osnovi istraživanja percepcije i stavova lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga moguće utvrditi* ***glavne elemente*** *koji utječu na izbor i uspostavu optimalne organizacijske strukture namijenjene ostvarivanju ekonomskih i društvenih koristi za cjelokupnu zajednicu kroz turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice*. Elementi koji pridonose izraženoj aktivnoj potpori i sudjelovanju članova lokalne zajednice u djelovanju potencijalne nove organizacije su: demokratski pristup, uključivanje različitih kategorija dionika, jasna pravila funkcioniranja organizacije (prava i obaveze članova) te naglasak na konkretnu djelatnost, a ne samo planiranje turizma.

Temeljem rezultata istraživanja predložen je model organizacijske strukture zadružnog oblika, koja bi okupljala različite dionike te stvarala nove turističke proizvode i usluge za potrebe tržišta imajući u vidu interese svih članova, a ujedno bi ostvarivala i društvene koristi za cjelokupnu lokalnu zajednicu.

Ključne riječi: organizacijska struktura, poduzetništvo u službi zajednice, turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice

Summary

In order to establish a long-term sustainable development in today's society, it is important to develop forms of tourism whose success isn't measured solely by the investment or by the number of arrivals and overnight stays, but by specific direct and indirect benefits to the area and members of the respective communities. Networking and joint cooperation between various stakeholders within the local community in favor of such kind of tourism requires specific management and organizational structures capable of exercising both social and economic goals.

The main objective of this study is to determine the organizational elements relevant to the establishment of effective organizational structures for community entrepreneurship with focus on the establishment of community-based tourism. For the purpose of achieving such an objective, concepts of modern organizational architecture, social entrepreneurship, community entrepreneurship and community-based tourism, are analyzed and presented. Special emphasis is put on examples of good practices of organizations that have successfully merged the achievement of social and economic goals. Empirical research in the study of the perception of potential ways of organizing and cooperation in the planning and implementation of tourism was carried out in three local governments within the Primorje-Gorski Kotar County. Research results confirmed the basic hypothesis of *the possibility to identify the* ***main elements*** *that influence the choice and establishment of optimal organizational structures for the realization of economic and social benefits to the entire community through community-based tourism, based on the study of perception and attitudes of local people and local tourist services.*

Elements that contribute to an active support and participation of community members in the operation of a potentially new organization are: a democratic approach, inclusion of different categories of stakeholders, clear rules of functioning of the organization (rights and obligations of members), and the emphasis on concrete activities and not only the planning of tourism. Based on research results, the model of a cooperative form of organization is presented. It would gather different stakeholders and create new tourism products and services for the market, taking into account the interests of all members, as well as social benefits for the entire local community.

Keywords: organizational structure, community entrepreneurship, community based-tourism

Sadržaj

1. UVOD ... 9
1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja ... 9
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja ... 11
1.3. Polazne znanstvene hipoteze istraživanja ... 13
1.4. Metodologija istraživanja ... 14
1.5. Očekivani znanstveni doprinos ... 17
1.6. Struktura disertacije ... 18
2. ORGANIZACIJSKA ARHITEKTURA I MENADŽMENT DIONIKA U KONTEKSTU ODRŽIVOG RAZVOJA ... 21
2. 1. Koncept organizacijske arhitekture ... 21
2. 1. 1. Pojam i dimenzije organizacijske strukture ... 22
2.1.2. Neformalna organizacija i pojam organizacijske kulture ... 37
2.1.3. Organizacijska arhitektura kao sinteza formalne i neformalne organizacije ... 44
2.2. Pojam dionika i uloga njihova organiziranja ... 48
2. 2. 1. Prvi koraci u definiranju dionika i proučavanju njihova menadžmenta ... 49
2. 2. 2. Daljnji doprinosi teoriji menadžmenta dionika ... 52
2. 2. 3. Preporuke za implementaciju menadžmenta dionika ... 56
2. 3. Načela društveno održivog razvoja u kontekstu organizacijske arhitekture i menadžmenta dionika ... 64
2. 3. 1. Definiranje održivog razvoja s naglaskom na društvenu održivost ... 66
2. 3. 2. Koncepti važni za društvenu održivost organizacijske arhitekture i menadžmenta dionika ... 71
3. PODUZETNIŠTVO U SLUŽBI ZAJEDNICE S PRIMJENOM U TURIZMU ... 83
3. 1. Socijalno poduzetništvo i njegove karakteristične organizacijske strukture ... 83
3. 1. 1. Pojam socijalne ekonomije i socijalnog poduzetništva ... 84
3.1.2. Definiranje socijalnih poduzeća i njihove značajke ... 91
3.1.3. Glavni pojavni oblici socijalnih poduzeća ... 94
3.2. Koncept i organizacija poduzetništva u službi zajednice kao dijela socijalnog poduzetništva ... 102

3.2.1. Važnost socijalnoga kapitala za poduzetništvo u službi zajednice 104

3.2.2. Značajke poduzetništva i poduzeća u službi zajednice 107

3.2.3. Primjeri dobre prakse poduzetništva u službi zajednice 113

3.3. Turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice s osvrtom na Republiku Hrvatsku 118

3.3.1. Turizam kao globalni fenomen s društvenim, ekonomskim i ekološkim učincima 119

3.3.2. Pretpostavke, definicija i značajke turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice 122

3.3.3. Primjeri dobre prakse turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice 133

3.3.4. Kritički osvrt na značajke hrvatskog turizma u kontekstu mogućnosti razvoja turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice 141

4. MODEL ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE NAMIJENJENE USPOSTAVI I MENADŽMENTU TURIZMA ZASNOVANOG NA POTREBAMA LOKALNE ZAJEDNICE: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I REZULTATI 146

4.1. Osvrt na dosadašnja znanstvena istraživanja i njihove rezultate 147

4.2. Model istraživanja 149

4.3. Metodologija istraživanja 155

4.3.1. Područje istraživanja, uzorak i način prikupljanja podataka 156

4.3.2. Mjerni instrumenti i njihova valjanost i pouzdanost 158

4.3.3. Korištene kvantitativne i kvalitativne metode 160

4.4. Rezultati istraživanja 162

4.4.1. Profil ispitanika unutar ukupnog uzorka 162

4.4.2. Rezultati deskriptivne analize pojedinačnih koncepata 164

4.4.3. Rezultati t-testa i analize varijance 171

4.4.4. Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti 189

4.4.5. Rezultati korelacijske analize 202

4.4.6. Rezultati kvalitativne analize 208

5. ANALIZA POSTOJEĆIH DIONIKA I PREPORUKE ZA USPOSTAVU NOVE ORGANIZACIJE NAMIJENJENE RAZVOJU TURIZMA ZASNOVANOG NA POTREBAMA LOKALNE ZAJEDNICE U PRIMORSKO-GORANSKOJ ŽUPANIJI 229

5.1. Najvažniji dionici povezani s turizmom u lokalnim zajednicama s osvrtom na Primorsko-goransku županiju 230

5.1.1. Sustav lokalne samouprave i komunalnih poduzeća 230

5.1.2. Udruge kao predstavnici civilnog sektora 232

5.1.3. Turističke zajednice kao nosioci razvoja turizma 234
5.1.4. Pravno-organizacijski oblici unutar privatnoga turističkog sektora 238
5.2. Preporuke za organizacijsku arhitekturu nove organizacije namijenjene CBT-u u Primorsko-goranskoj županiji 242
5.3. Prijedlog modela funkcioniranja i ključne aktivnosti nove organizacije namijenjene CBT-u..... 247
6. ZAKLJUČAK 261
POPIS SLIKA I TABLICA..... 275
BIBLIOGRAFIJA..... 279
PRILOG 1 Rezultati t-testa o utjecaju spola na odgovore vezane za istraživane koncepte 297

1. UVOD

Uvodni dio rada posvećen je predstavljanju problematike i predmeta istraživanja te pripadajuće svrhe i ciljeva istraživanja s konceptualnog, empirijskog i aplikativnog stajališta. Uz to predstavljene su glavna i pomoćne hipoteze, objašnjene su znanstvene metode koje će biti korištene za njihovo dokazivanje te je naveden očekivani znanstveni doprinos istraživanja. U završnom dijelu uvoda obrazlaže se struktura rada.

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Od poznatog izvještaja Svjetske komisije za razvoj i okoliš (*Bruntland komisija*) iz 1987. godine paradigma održivoga razvoja predstavlja ključan pojam u promišljanju zajedničke budućnosti i napretka. Ograničena sposobnost okoliša da „podnese“ dotadašnji način razvijanja i službeno je priznata na poznatoj UN-ovoj Svjetskoj konferenciji o zaštiti okoliša održanoj u Rio de Janeiru 1992. godine, kada je prvi put koncepcija *održivog razvoja* jednoglasno prihvaćena kao jedino poznato rješenje za probleme razvoja i okoliša (Črnjar & Črnjar 2009). Temeljni elementi održivog razvoja, poznati i kao *stupovi*, jesu ekološka, društvena i ekonomska dimenzija održivosti. Znatnija pozornost u ovome radu bit će posvećena društvenoj i ekonomskoj održivosti, odnosno njihovu međusobnom odnosu. Društvena održivost odnosi se na korištenje prirodnih resursa na način da se povećaju društvena jednakost i pravda, a smanje društveni poremećaji. Naglasak je dan na razvoj društvenoga kapitala, sustavno sudjelovanje zajednice i razvoj građanskog društva (Gowdy 2000). Na razini organizacija također je došlo do znatnih promjena koje mogu biti povezane s održivim razvojem. Naime stroga podjela na tri glavna sektora: privatni, javni i tzv. civilni pokazala se neefikasnom za rješavanje kompleksnih društvenih problema, a rješenje se nametnulo u obliku jačanja socijalne ekonomije i socijalnih poduzeća koja se bave spajanjem ekonomskih i društvenih ciljeva kroz proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombiniranjem rizika, kreativnosti

i/ili inovativnosti uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije (Europska komisija 2004). Sfera u kojoj je posebno izraženo preklapanje ciljeva socijalnog poduzetništva i održivog razvoja jest područje tzv. poduzetništva u službi zajednice pod kojim se podrazumijeva stvaranje takvih organizacija koje će generirati prihode na tržišno uspješan način, kroz različite aktivnosti i inicijative namijenjene doprinosu lokalnom razvoju, a uz pomoć demokratskih upravljačkih struktura koje omogućuju članovima zajednice da aktivno sudjeluju u odlučivanju i menadžmentu (Pearce 2003). Poduzeće zasnovano na potrebama zajednice rezultat je procesa u kojem se zajednica ponaša na poduzetnički način stvarajući pritom specifičnu organizacijsku strukturu namijenjenu ostvarivanju društvenih i ekonomskih ciljeva upravo te zajednice, a kroz postizanje individualnih i zajedničkih kratkoročnih i dugoročnih koristi – pritom aktivnosti kojima se može baviti takvo poduzeće nisu ograničene (Peredo & Christman 2006). Ovo istraživanje odnosi se na problematiku primjene poduzetništva u službi zajednice u području turizma, a **predmet disertacije** bit će istraživanje ključnih organizacijskih elemenata za uspostavu učinkovite organizacijske strukture namijenjene poduzetništvu u službi zajednice, na primjeru ostvarivanja turizma zasnovanog na potrebama zajednice**.** Turizam je odabran kao iznimno kompleksan i izazovan fenomen koji ima znatne ekonomske, ekološke i društvene učinke na zajednice u kojima se razvija. U tom smislu turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice (engl. *community-based tourism* odnosno CBT) proces je koji omogućuje lokalnu kontrolu razvoja, demokratsko odlučivanje i jednakomjernu raspodjelu dobrobiti svima na koje turizam utječe (Pearce 1992 u Smith & Eadington 1992). Posebno je pritom naglašen *bottom-up* angažman zajednice u razvoju turističkih proizvoda i usluga ili u stvaranju i implementaciji turističke strategije (Hall 2008). Širom svijeta postoje primjeri uspješne implementacije CBT-a, no unatoč tome pregledom dostupne znanstvene literature moguće je primijetiti da su posebno slabo istraženi organizacijski aspekti u fazi uspostave turizma zasnovanog na potrebama zajednice. Elementi kao što su organizacijska struktura, principi odlučivanja, vlasništvo nad projektima te poticanje članova organizacije na aktivnu ulogu u turizmu zasnovanom na potrebama zajednice prepoznati su kao važan faktor unutar već postojećih studija slučaja (Goodwin & Santilli 2009; Hamzah & Khalifah 2009), ali ne i u fazi uspostave takva pristupa turizmu. Poseban izazov predstavlja kontekstualna određenost lokalnih zajednica, zbog čega je teško očekivati uspostavljanje generalizacije na temelju dobivenih rezultata. Zbog toga će se

posebno pozorno analizirati one odrednice hrvatskoga turističkog sustava koje su u ovome radu izdvojene kao specifične, a bitne su za razvoj turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

U međunarodnoj literaturi vidljiv je određeni kontinuitet u istraživanju koncepata organizacijske arhitekture poduzetništva u službi zajednice i turizma zasnovanog na potrebama zajednice, no u ovoj će se disertaciji ponuditi novi pogled na kombinaciju tih dvaju koncepata. Svrha istraživanja jest pomoću *bottom-up* pristupa istražiti na koji način članovi lokalne zajednice percipiraju postojeću međusobnu suradnju, kako ocjenjuju mogućnost stvaranja nove organizacije sa specifičnim ciljem u turizmu, njezin ustroj i organizacijske značajke te načine na koji bi oni bili spremni sudjelovati u potpori te nove organizacije i njezinim aktivnostima.

Shodno tome **osnovni** je **cilj** ovog rada utvrditi organizacijske elemente relevantne za uspostavu efikasne organizacijske strukture namijenjene poduzetništvu u službi zajednice s naglaskom na uspostavi turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice. Navedeni će se cilj ostvariti na dvama temeljima: prvi je teorijsko proučavanje temeljnih koncepata suvremene organizacijske arhitekture, socijalnog poduzetništva, poduzetništva u službi zajednice i turizma zasnovanog na potrebama zajednice, a drugi empirijsko proučavanje percepcije stanovnika lokalne zajednice i lokalnih turističkih dionika prema potencijalnim načinima organiziranja za potrebe suradnje u planiranju i implementaciji turizma.

Zbog kompleksnosti tematike formirane su sljedeće tri skupine specifičnih ciljeva:

1. **Ciljevi konceptualnog istraživanja:**

- Istražiti literaturu i sistematizirati postojeće spoznaje o konceptima organizacijske arhitekture, organizacijske strukture, kulture i principa organiziranja, u kontekstu održivog razvoja i socijalnog poduzetništva s posebnim naglaskom na poduzetništvo u službi zajednice
- Analizirati primjere dobre prakse poduzetništva u službi zajednice te uspostave i menadžmenta turizma zasnovanog na potrebama zajednice s

naglaskom na organizacijskim aspektima (organizacijskoj strukturi, načelima odlučivanja, implementaciji odluka i vlasništva)

- Na temelju dosadašnjih znanstvenih istraživanja i vlastitih spoznaja formulirati teorijski model ključnih elemenata koji utječu na uspostavu efikasne organizacijske strukture namijenjene zajedničkom odlučivanju i implementaciji tržišnih turističkih aktivnosti u cilju ostvarivanja kratkoročnih i dugoročnih koristi za cjelokupnu zajednicu.

2. Ciljevi empirijskog istraživanja:

- Testirati postavljeni teorijski model korištenjem deskriptivne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize; odnosno:
- Ispitati percepciju stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga o postojećoj razini suradnje u zajednici
- Utvrditi elemente koji utječu na stav stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga prema mogućnosti organiziranja u svrhu sudjelovanja u planiranju i implementaciji turističkog razvoja
- Utvrditi elemente koji utječu na stav lokalnih ponuditelja turističkih usluga prema mogućnosti organiziranja u svrhu međusobne suradnje i ostvarivanja društvenih i ekonomskih vrijednosti
- Utvrditi značajnost razlike u ocjeni navedenih varijabli između lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga te s obzirom na odabrana demografska obilježja (mjesto prebivanja)
- Na temelju analize prikupljenih kvalitativnih podataka korištenjem „utemeljene teorije“, postaviti teoriju o ključnim elementima u izboru organizacijske arhitekture adekvatne za uspostavu turizma zasnovanog na potrebama zajednice.

3. Aplikativni ciljevi:

- Potvrditi važnost poznavanja i istraživanja navedenih koncepata, kao i ispitivanja predloženih varijabli i njihove međusobne interakcije, u cilju stvaranja relevantne znanstvene podloge za buduća istraživanja

- Istaknuti primjenjivost rezultata istraživanja u praksi održivog razvoja lokalnih zajednica kroz kreiranje prijedloga izgleda novih organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice na području Hrvatske.

Putem ostvarivanja postavljenih skupina ciljeva ovaj rad teži osiguranju kvalitetne, znanstveno utemeljene teorijske, metodološke, ali i praktične platforme spoznaja koja do sada nije bila obuhvaćena ni jednim istraživanjem i spremna je za daljnje proučavanje i modifikacije.

1.3. Polazne znanstvene hipoteze istraživanja

U skladu s identificiranim jazom u dosadašnjim znanstvenim istraživanjima proizašla je sljedeća glavna hipoteza rada:

Na osnovi istraživanja percepcije i stavova lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga moguće je utvrditi glavne elemente koji utječu na izbor i uspostavu optimalne organizacijske strukture namijenjene ostvarivanju ekonomskih i društvenih koristi za cjelokupnu zajednicu kroz turizam zasnovan na potrebama zajednice.

Navedena hipoteza implicira nekoliko pomoćnih hipoteza koje se mogu promatrati s aspekta konceptualnog i empirijskog istraživanja.

Pomoćne hipoteze vezane za **konceptualni dio istraživanja**:

PH1: Poduzetništvo u službi zajednice u kontekstu uspostave turizma zasnovanog na potrebama zajednice učinkovit je način organiziranja relevantnih dionika za dugoročan održivi razvoj.

PH2: Organizacijska struktura za uspostavu i menadžment poduzetništva u službi zajednice kroz primjenu u turizmu mora biti specifično oblikovana, uključivati relevantne dionike u zajednici i osiguravati demokratski, solidarni i jednakopravni odnos među članovima.

Pomoćne hipoteze vezane za **empirijski dio istraživanja**:

PH3: Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.

PH4: Percepcija organizacijskih elementa (ravnopravnost u odlučivanju, odabir organizacijske strukture, raspodjela odgovornosti i obaveza, udio u vlasništvu, zajednički monitoring i evaluacija rezultata…) važnih za turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice od strane stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga, statistički je značajno povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.

PH5: Odnos lokalnih ponuditelja turističkih usluga prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici statistički je značajno povezan s aktivnim sudjelovanjem i potporom ponuditelja u uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama zajednice.

PH6: Percepcija **glavnih prepreka za zajedničko odlučivanju** i suradnju u implementaciji turističkih aktivnosti koju imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezana sa **aktivnim sudjelovanjem i potporom uspostavi** organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u.

PH7: Analizom kvalitativnih podataka – sekundarnih (o kontekstualnim značajkama pojedinih lokalnih zajednica i postojećim lokalnim organizacijskim strukturama) te prikupljenih primarnih (o percepciji i stavovima lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga) – moguće je doći do spoznaja relevantnih za odabir efikasne organizacijske strukture namijenjene uspostavi turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice.

1.4. Metodologija istraživanja

Problematika kojom se ova disertacija bavi bit će u teorijskome dijelu rada predstavljena temeljem analize hrvatske i inozemne znanstvene i stručne literature. U

tom će smislu biti korišteni dostupni sekundarni podaci o glavnim istraživačkim temama (organizacijskoj strukturi i principima, socijalnom poduzetništvu, poduzetništvu u službi zajednice i turizmu zasnovanom na potrebama zajednice). Važan element konceptualnog istraživanja predstavljat će usporedna analiza organizacijskih elemenata odabranih studija slučaja koje prikazuju dobre prakse u provedbi poduzetništva u službi zajednice i turizma zasnovanog na potrebama zajednice.

Uz sekundarne podatke, za potrebe disertacije provedeno je i empirijsko istraživanje radi prikupljanja primarnih podataka. Empirijsko istraživanje provedeno je pomoću dvaju upitnika kao mjernih instrumenata jer je ispitivanje provedeno na dvjema različitim kategorijama unutar osnovnog uzorka članova lokalne zajednice: „običnim“ stanovnicima lokalnih zajednica te stanovnicima-ponuditeljima turističkih usluga u tim istim zajednicama (kao odabranim ključnim dionicima u procesu uspostave turizma zasnovanog na potrebama zajednice).

Koncepti koji će biti ispitivani u upitniku namijenjenom lokalnim stanovnicima uključuju: percepciju postojećih odnosa i suradnje među članovima lokalne zajednice, percepciju organizacijskih elemenata i struktura za odlučivanje i implementaciju turizma u zajednici te (kao zavisne varijable) spremnost na aktivnu potporu i sudjelovanje u radu nove organizacijske strukture. U upitniku namijenjenom lokalnim ponuditeljima turističkih usluga ispituju se koncepti percepcije glavnih prepreka za suradnju u odlučivanju i implementaciji turizma u zajednici, odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici, te, kao i kod prethodne kategorije, percepcija organizacijskih elemenata i struktura za odlučivanje i implementaciju turizma u zajednici i spremnost na aktivnu potporu i sudjelovanje u radu nove organizacijske strukture. Specifičnost ispitivanja te ciljne skupine u tome je što se nakon ispitivanja anketnim upitnikom, pri testiranju modela, planira obaviti polustrukturirani intervju s lokalnim ponuditeljima turističkih usluga, a u svrhu prikupljanja kvalitativnih podataka. Takva vrsta podataka potrebna je kao doprinos izgradnji teorije pri izboru optimalne organizacijske strukture.

Osnovni skup na kojem će se prikupljati navedeni podaci odnosi se na odabrane lokalne zajednice na području Primorsko-goranske županije. Reprezentativni uzorak unutar lokalnih zajednica i ciljnih skupina odredit će se prigodnom metodom.

Tijekom izrade doktorske disertacije te analize primarnih i sekundarnih podataka, koristit će se **metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, metoda deskripcije, metoda raščlambe, povijesna metoda, komparativna metoda, metoda klasifikacije, metoda studije slučaja** te ostale metode koje se pokažu relevantnima za konceptualni dio istraživanja i analizu sekundarnih podataka. Znanstvena i stručna literatura, podaci te ostali materijali i spoznaje dobiveni korištenjem pisanog materijala i ostalih izvora obrađivat će se primjenom navedenih metoda uz primjereno citiranje. S obzirom na to da su i poduzetništvo u službi zajednice i turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice u kontekstu izbora organizacijskih principa i struktura izrazito kontekstualno osjetljivi koncepti, potrebno je s velikom dozom znanstvenog opreza analizirati i prihvaćati spoznaje dobivene istraživanjem u različitim lokalnim zajednicama i državama. Stoga je tijekom istraživanja posvećena velika pozornost kontekstualnim unutarnjim i vanjskim čimbenicima u formiranju organizacijske strukture, kao što su ekonomsko, političko i pravno okruženje, mogućnosti financiranja, postojeća percepcija suradnje i volja za sudjelovanje, osnaživanje i obrazovanje lokalnih dionika u cilju prepoznavanja zajedničkih koristi od organiziranja i sl. Imajući u vidu da su organizacijska istraživanja u kontekstu socijalnog poduzetništva i poduzetništva u službi zajednice iznimno rijetka, važno je prepoznati i uključiti relevantne kontekstualne elemente i odijeliti ih od spoznaja koje je moguće nepobitno generalizirati, kako bi se osigurala valjanost, koherentnost i replikabilnost rezultata istraživanja.

Za analiziranje primarnih podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem te za testiranje predloženoga teorijskog modela korištene su statističke znanstvene metode koje uključuju **deskriptivnu statistiku, bivarijatnu i multivarijatnu analizu**. Za potrebe donošenja zaključaka o odabiru adekvatne organizacijske strukture, prilagođene demokratskim načelima menadžmenta svih uključenih dionika i ostvarivanju dugoročnih koristi za cjelokupnu zajednicu, nije dovoljno analizirati samo kvantitativne podatke već su potrebne i kontekstualne informacije, odnosno kvalitativni podaci o problemima, prednostima i viđenju mogućnosti organiziranja i međusobne suradnje različitih dionika unutar zajednice. Iz tog je razloga s lokalnim ponuditeljima turističkih usluga, kao relevantnim dionicima u lokalnoj zajednici koji su već prepoznali turizam kao mogućnost ostvarenja individualnih ciljeva, nakon ispunjavanja strukturiranog upitnika, obavljen intervju kroz koji se ispituju osobna viđenja o mogućnostima budućeg organiziranja i suradnje za potrebe dugoročnog

razvoja zajednice. Poseban je naglasak stavljen na viđenje organizacijskih principa, metoda odlučivanja, provedbe odluka i zadržavanja nadzora nad planiranim turističkim aktivnostima i projektima. Analizom dobivenih odgovora, **korištenjem kvalitativne metode „utemeljene teorije“**, pokušat će se doći do značajnih spoznaja koje će biti relevantne u procesu izbora optimalne organizacijske strukture i njezinih značajki. Argument za istodobno korištenje kvantitativnih i kvalitativnih metoda u istraživanju, prije svega je u tome što je pristup tematici disertacije (organizacijska arhitektura u funkciji organiziranja za potrebe poduzetništva i turizma u službi zajednice) relativno neistražen u znanstvenoj literaturi i potrebni su svježi metodološki pristupi za odgovaranje na postavljena istraživačka pitanja. Uz to glavno je načelo „miješanoga“ metodološkog pristupa upravo prevladavanje zasebnih nesavršenosti kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja u svrhu ostvarivanja komplementarnih prednosti i sinergijskog učinka (Johnson i Turner, 2003). Upotrebom različitih metoda povećava se mogućnost ispravnoga zaključivanja i stjecanja novih značajnih spoznaja o istraživanoj tematici.

1.5. Očekivani znanstveni doprinos

Već je ranije napomenuto kako u hrvatskoj znanstvenoj literaturi gotovo da i nema radova koji istražuju temu poduzetništva u službi zajednice i turizma zasnovanog na potrebama zajednice. Navedena tematika kontinuirano je istraživana u inozemnim znanstvenim radovima, ali odvojeno (organizacijski elementi u pristupu poduzetništvu u službi zajednice te turizam zasnovan na potrebama zajednice). Koncepti određeni za nezavisne varijable i zavisnu varijablu također dosad nisu bili istraživani kroz takav model. Doktorskom disertacijom „Organizacijski aspekti turizma zasnovanog na potrebama zajednice“ očekuje se doprinos znanosti u trima glavnim aspektima: teorijskom, metodološkom i aplikativnom.

Očekivani **teorijski doprinos rada** bit će sistematizacija postojećih činjenica i rezultata istraživanja o konceptima socijalnog poduzetništva, poduzetništva u službi zajednice i turizma zasnovanog na potrebama zajednice kroz prizmu organizacije, uz doprinos daljnjem razvoju znanstvene misli u tom području. K tome, razvoju teorije u tom području pridonijet će izdvojeno isticanje spoznaja i praktičnih primjera dobre

prakse organizacijskih struktura i principa organiziranja karakterističnih za poduzetništvo u službi zajednice i turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice. Posebno je važno naglasiti izradu konceptualnog modela koji kombinira velik broj, što već istraživanih, što novih varijabli vezanih uz percepciju organizacijskih elemenata u kontekstu poduzetništva i turizma zasnovanog na potrebama zajednice, koje su ujedno teorijski doprinos ove disertacije.

- Primjena mješovite metode koja kombinira kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja, sve popularnija u recentnoj znanstvenoj literaturi, posebno je prikladna za istraživanja organizacije i predstavlja **metodološki doprinos ovoga rada**. S obzirom na to da „miješana“ metodologija nema čvrst okvir i proceduru provođenja, svako novo istraživanje predstavlja doprinos i izazov za buduću replikaciju.

Što se tiče **aplikativnog doprinosa rada**, ovom će se disertacijom, između ostaloga, znanstvenim metodama nastojati dokazati kako poduzetništvo u službi zajednice općenito, ali i s primjenom u području turizma, predstavlja uspješan model dugoročno održivog razvoja lokalne zajednice. To je posebno važno u kontekstu globalnoga kontinuiranog promišljanja i stvaranja inovativnih praksi namijenjenih ostvarivanju multidimenzionalnih ciljeva koji više nisu isključivo ekonomske ili društvene prirode. Konkretna primjena rezultata dobivenih znanstvenim istraživanjem, osobito u njegovu empirijskome dijelu, u kombinaciji s istraženim specifičnostima predmetnog područja, bit će ostvarena kroz davanje praktičnih preporuka za uspostavu organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice na području Republike Hrvatske, preciznije Primorsko-goranske županije.

1.6. Struktura disertacije

Doktorska se disertacija, pored Uvoda i Zaključka, sastoji od četiriju međusobno povezanih poglavlja.

Drugo poglavlje po redu nakon Uvoda nosi naziv **Organizacijska arhitektura i menadžment dionika u kontekstu održivog razvoja** i posvećeno je teorijskom definiranju elemenata organizacije koji će biti istraživani u ovoj doktorskoj disertaciji. Organizacijska arhitektura, kao koncept koji objedinjuje različite aspekte oblikovanja i učinkovitosti organizacije, bit će objašnjena putem definiranja i sintetiziranja spoznaja

o pojmu i dimenziji organizacijske strukture te neformalne organizacije i organizacijske kulture.

Sljedeći iznimno bitan pojam o kojem će biti riječi u poglavlju su dionici (*stakeholders*), koji podrazumijevaju sve one pojedince i organizacije koje aktivno sudjeluju u nekoj inicijativi i/ili na čije interese navedena inicijativa može pozitivno ili negativno djelovati. Glavne teorijske spoznaje o menadžmentu dionika bit će predstavljene kroz objašnjenje nastanka i glavnih elemenata teorije dionika, njezina daljnjeg razvoja te preporuka za implementaciju menadžmenta dionika.

Treće poglavlje **Poduzetništvo u službi zajednice s primjenom u turizmu** namijenjeno je sistematizaciji znanstvenih spoznaja o više međusobno povezanih koncepata. U prvom dijelu poglavlja opisuju se socijalno poduzetništvo i njegove značajke unutar šireg pojma socijalne ekonomije te ključni organizacijski pojavni oblici u kojima djeluje. Unutar socijalnog poduzetništva, kao glavni fokus ovoga rada, izdvojeno je i definirano poduzetništvo u službi zajednice, također putem glavnih značajki i teorijskih razmatranja, ali i primjera iz svjetske prakse. Unutar poduzetništva u službi zajednice, u konačnom koraku deduktivnog procesa četvrtog poglavlja, izdvojen je turizam zasnovan na potrebama zajednice (engl. *community based tourism*). U ovom potpoglavlju na vrlo kratki uvid u kompleksnost turizma nadovezuje se teorijski opis i obuhvat pojma turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice te se analizom nekoliko primjera s različitim organizacijskim pristupima zatvara treće poglavlje.

Četvrto poglavlje, posvećeno empirijskom istraživanju postavljenoga teorijskog modela, nosi naziv **Model organizacijske arhitekture namijenjene uspostavi i menadžmentu turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice: empirijsko istraživanje i rezultati.** U njemu su prikazani priprema, tijek i rezultati empirijskog dijela istraživanja. Kroz prvu tematsku jedinicu unutar poglavlja prikazane su smjernice i rezultati ključnih dosadašnjih znanstvenih istraživanja koja su temelj za konceptualni model istraživanja predstavljen u sljedećoj tematskoj jedinici. U trećoj tematskoj jedinici četvrtog poglavlja detaljno je opisana metodologija istraživanja: vrste podataka koji će se prikupljati, istraživačka pitanja i ciljevi, postavljene hipoteze, značajke osnovnog skupa i ispitivanog uzorka, način prikupljanja podataka, opis korištenih instrumenata mjerenja i znanstvenih metoda koje će biti korištene za dobivanje rezultata. Tekstualno najobuhvatnija, zadnja tematska jedinica prikazuje

rezultate empirijskog istraživanja prema redu korištenja kvantitativnih metoda, a potom i kvalitativne znanstvene metode.

U posljednjem poglavlju disertacije, nazvanom **Preporuke za uspostavu novih organizacijskih struktura namijenjenih menadžmentu turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice u Primorsko-goranskoj županiji**, nastoje se iskoristiti rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem u cilju davanja konkretnih prijedloga za izbor organizacijske strukture koja bi bila učinkovita za razvoj turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice na užem geografskom području. Prikazivanjem značajki i ograničenja postojećih organizacijskih oblika na lokalnoj razini nadopunjava se stvorena slika glavnih elemenata o kojima treba voditi računa, te se kroz preporuke za oblik, ustrojstvo i usmjerenje novih organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanome na potrebama lokalne zajednice formira aplikativni model prema kojem bi nova organizacija trebala biti uspostavljena i djelovati na području istraživanih triju lokalnih zajednica, ali i šire.

2. ORGANIZACIJSKA ARHITEKTURA I MENADŽMENT DIONIKA U KONTEKSTU ODRŽIVOG RAZVOJA

U ovome se poglavlju donose opsežne teme organizacijske arhitekture i menadžmenta dionika te se elaborira njihova važnost u kontekstu održivog razvoja kao globalnog trenda u svim područjima ljudskog djelovanja.

Organizacijska arhitektura podrazumijeva holistički pristup analizi organizacije, dok menadžment dionika unosi etičku dimenziju u identifikaciju i odnos prema značajnim interesnim skupinama koje mogu utjecati na poslovanje predmetne organizacije. Promatranje organizacijske arhitekture i menadžmenta dionika kao alata za ostvarivanje određenih širih ciljeva i koristi koji nisu isključivo financijske prirode već obuhvaćaju i elemente društvene i okolišne održivosti stvara podlogu za daljnju teorijsku razradu socijalnog poduzetništva.

2. 1. Koncept organizacijske arhitekture

U suvremenom svijetu neizvjesnosti i stalnih promjena mnogi se koncepti umjesto razlaganja na što manje elemente i njihova zasebnog proučavanja nastoje promatrati cjelovito, odnosno holistički. Takav pristup omogućuje sagledavanje „šire slike“ međuutjecaja pojedinih čimbenika i nastoji spriječiti čestu pogrešku primjene „dobitnog recepta“ na situacije u kojima kontekstualne specifičnosti onemogućuju *copy/paste* tehnike rješavanja problema. Holistički pristup zahtijeva multidisciplinarni pristup, širok obzor promišljanja te znatnu količinu energije i truda, ali dugoročno osigurava kvalitetnije rezultate.

Organizacija kao pojam u širem se smislu proteže na čitav realan iskustveni svijet, da bi se potom sužavao ponajprije na čovjeka i njegovu kulturu, a zatim djelatnosti povezane s gospodarstvom u obliku reda, svjesnog usmjeravanja k cilju i težnje prema optimalnom rješenju odnosno ekonomičnosti (Žugaj i ostali 2004). Kao takva izvrstan je primjer za primjenu holističkog pristupa, pogotovo u poslovnom svijetu koji je izložen globalizaciji i munjevitim promjenama na tržištu, koje zahtijevaju dubinsko razumijevanje situacije i donošenje odluka koje za sobom povlače pitanje opstanka cjelokupnog poduzeća. Da je holistički pristup prepoznat kao uspješan način

suvremenog proučavanja organizacijske teorije i prakse, pokazuje i sve češće korišten koncept **organizacijske arhitekture**, koji je okosnica ovog poglavlja. Pojam arhitekture kao umjetnosti (!) i prakse gradnje, planiranja, oblikovanja te izrade velikog raspona različitih objekata raznovrsnih funkcija u kontekstu vremena, mjesta i kulture u kojima se nalaze (Oxford Dictionary 2015), odnosno u širem smislu kompleksne i pažljivo dizajnirane struktura nečega (Oxford Dictionary 2015), implicira snažnu metaforu za područje organizacije. Prije svega naglašava ulogu međupovezanosti elemenata u svrhu stvaranja sinergijskog učinka, odnosno potrebu stvaranja cjeline od međusobno različitih funkcionalnih elemenata, koji ne smiju biti lišeni ni određenih neopipljivih značajki (u arhitekturi je to estetika). Tako i organizacija u svojoj srži počiva na integriranju različitih elemenata (građevnih blokova) u skladnu funkcionalnu i održivu cjelinu.

Kako bi se objasnio obuhvat organizacijske arhitekture, teorijska će se podloga izložiti induktivno. Najprije će se jezgrovito opisati osnovne značajke formalne organizacije, kroz analizu pojma i vrsta organizacijskih struktura, zatim će se definirati pojam organizacijske kulture kao neopipljive sastavnice svake organizacije, dok će (tek) u posljednjem pododjeljku biti predstavljena organizacijska arhitektura kao funkcionalna sinteza navedenih dvaju elemenata.

2. 1. 1. Pojam i dimenzije organizacijske strukture

Organizacija sama po sebi vrlo je kompleksan pojam s velikim rasponom značenja i mogućih kontekstualnih odrednica. Uprava ta različita poimanja organizacije (može uključivati stanje, proces, aktivnost, instrument, instituciju) onemogućuju davanje univerzalne definicije pa je potrebno najprije odrediti aspekt s kojeg će taj pojam biti promatran. Za potrebe ovoga rada organizacija će biti promatrana kao udruživanje ljudi namijenjeno postizanju zajedničke svrhe (Mooney & Riley 1939), i to putem racionalne koordinacije aktivnosti određenog broja ljudi kroz podjelu rada ili funkcija i hijerarhiju ovlasti i odgovornosti (Schein 2010). Područje organizacije kao znanosti i praktične discipline vrlo je široko i predstavlja predmet zasebnoga opsežnog rada, stoga će se u žarište zanimanja u nastavku postaviti isključivo organizacijska struktura koja, iako predstavlja njezin ključan element, nije sinonim za organizaciju.

U latinskome jeziku riječi *struere i structura* znače *sklapanje*, *zidanje*, *građu*, dok taj internacionalizam u suvremenim jezicima (npr. u hrvatskome *struktura*) upućuje na

sustav unutarnjih veza i odnosa, neovisno o tome radi li se o živom organizmu ili organizaciji te se stoga organizacijska struktura može promatrati kao anatomija svake pojedine organizacije (Sikavica 2011). Paralele između pojmova strukture i anatomije moguće je povući i zahvaljujući činjenici da svaka organizacija ima jedinstvenu strukturu koja slijedi ciljeve formulirane u strategiji (Chandler 1962) i to je svojevrsni „genetski kod“ predodređen prije stvaranja same strukture. S druge strane, jednom formirana organizacijska struktura ne ostaje nepromijenjena tijekom čitava postojanja organizacije, naprotiv ona se mijenja pod utjecajem različitih čimbenika od kojih su najznačajniji veličina organizacije, primijenjena tehnologija i vanjska okolina (Sikavica, 2011), što u svijetu prirode predstavlja utjecaj okoline na živa bića.

Precizno definiranje organizacijske strukture kompleksan je zadatak i autori se razlikuju prema naglasku koji stavljaju na različite aspekte. U nastavku se stoga daje kratak pregled nekih od najpoznatijih definicija organizacijske strukture.

Tablica 1 Definicije organizacijske strukture

Autor/i	Definicija
J. Galbraith (1995)	„način **dekompozicije ukupnog zadatka** poduzeća“
H. Mitzberg (1979)	„ukupnost načina na koji organizacija **dijeli posao na različite zadatke** i zatim postiže koordinaciju između njih“
Hodge i Johnson (1970)	„**vertikalni raspored rada, ljudi i fizičkih izvora** koji pridonosi uspjehu poduzeća“
Drucker (1998)	„**jedinstven sustav** svih organizacijskih dijelova poduzeća“
Blau (1970)	„način na koji se **alociraju odgovornost i moć** te izvršavaju **radne procedure** među članovima organizacije“
Goldhaber, Dennis, Richetto, and Wiio (1984)	“**mreža odnosa i uloga** koje postoje unutar organizacije“
Hanžeković et. al. (1992)	„**Građa, sastav, struktura poduzeća** kao i sastav dijelova koji čine to poduzeće“
Novak 1989 u Sikavica 2011	„**sveukupnost veza i odnosa** između i unutar činilaca proizvodnje na svim stupnjevima organizacije i u točno potrebnim količinama“

Izvor: autoričin izbor prema pregledima definicija iz Žugaj i ostali 2004; Sikavica 2011; Buble 2005; Žugaj & Schatten 2005

Uvid u navedene definicije daje odgovor ŠTO je organizacijska struktura, ali ne i ZAŠTO ona postoji. Organizacijska struktura primarno služi kvalitetnoj podjeli posla i odgovornosti i u funkciji je postizanja ciljeva organizacije. U tom smislu oblikovanje dizajniranje organizacijske strukture nije proizvod slučajnosti, već namjeran proces

orijentiran na stvaranje strukture koja će efikasno postizati ciljeve organizacije, te reducirati nesigurnosti i neizvjesnosti oko ponašanja zaposlenika, podjele i izvršavanja zadanih poslova (Ivanchevic & Matteson 1990).

Sikavica (2011) organizacijsku strukturu bilo koje organizacije, u smislu zadataka kojima se bavi, opisuje kroz sljedeće elemente: organizaciju materijalnih čimbenika, organizaciju ljudskog čimbenika, organizaciju raščlanjivanja i grupiranja zadataka, organizaciju menadžmenta i upravljanja te organizaciju vremenskog redoslijeda poslova.

Ulogu organizacijske strukture moguće je promatrati i ponešto drugačije, npr. Hall je organizacijskoj strukturi pripisao zadatke produkcije i osiguravanja rezultata, minimiziranja ili reguliranja individualnih utjecaja na organizaciju i uspostavljanje konteksta za održavanje moći i donošenje odluka (Hall 1999). Navedeno objedinjuje u tri ključne funkcije organizacijske strukture (Hall 1999):

1. Tehnička funkcija – struktura mora predstavljati najprikladnije načine za ostvarivanje zadanih zadataka i određenih ishoda
2. Relacijska funkcija – regulira i uspostavlja određena ponašanja i politike za donošenje odluka
3. Funkcija moći – propisuje hijerarhiju unutar organizacije (odnos autoriteta i pokoravanja).

U ovome pododjeljku fokus je na izgradnji i vrstama formalne organizacijske strukture koju karakterizira namjera u izgradnji relativno stabilnih odnosa i procesa unutar organizacije, stoga tako određene funkcije izravno upućuju na određene aspekte i dimenzije o kojima je potrebno voditi računa pri oblikovanju dizajnu organizacijske strukture i analizi njezine učinkovitosti. U nastavku slijedi opis najvažnijih aspekata i dimenzija vezanih uz podjelu rada unutar organizacijskih struktura.

Diferencijacija se često koristi kao sinonim za složenost organizacije, a može se definirati kao stupanj složenosti organizacijske strukture u kontekstu razlaganja posla na jednostavnije zadatke (Ivanchevic & Mattheson 1990). Razlikuju se okomita (vertikalna) i vodoravna (horizontalna) diferencijacija. Okomita diferencijacija upućuje na podjelu zadataka prema broju hijerarhijskih razina, pri čemu se razlikuju „visoke“ organizacijske strukture s puno hijerarhijskih razina i „plitke“ organizacijske strukture koje imaju mali broj hijerarhijskih razina (Sikavica, 2011). **Dimenzija hijerarhije** iznimno je važna u svakoj organizaciji jer je u izravnoj vezi s delegiranjem autoriteta, odnosno dimenzijom **centralizacije** koja se odnosi na mjesto odlučivanja unutar

hijerarhijskih slojeva organizacije. Uz odlučivanje se može vezati i pojam **raspona nadzora** koji se odnosi na broj ljudi koje nadgleda jedan menadžer u poduzeću (ili je mjerodavan za neki aspekt njihova rada). Centralizirane organizacije odluke i raspon nadzora zadržavaju isključivo na višim hijerarhijskim razinama ili čak isključivo u rukama vrhovnog menadžmenta (Gibson i ostali 1994).

Uz okomitu diferencijaciju za organizacijsku strukturu važna je i *vodoravna diferencijacija*, koja se često poistovjećuje sa **specijalizacijom** i odnosi se na stupanj do kojeg su radni zadaci na istoj razini hijerarhije u organizaciji podijeljeni na odvojene poslove. Specijalizacija zadataka omogućava radniku da postane specijalist u radu jednog posla, odnosno da se izvješti za obavljanje jedne vrste zadatka (Ivancevich & Mattheson, 1990).

Proces suprotan diferencijaciji, koji zadatke grupira u logične skupine odnosno „građevne blokove“ naziva se **integracija.** Diferencijacija i integracija međusobno su komplementarni procesi, kojima se nastoji postići omjer „usitnjenosti“ odnosno „grupiranosti“ zadataka optimalan za efikasno izvršavanje predviđenih aktivnosti i postizanje zacrtanih ciljeva.

Još jedna bitna dimenzija organizacijske strukture jest **formalizacija** – stupanj do kojeg su zaposlenicima određena pravila i procedure za radne aktivnosti nasuprot poticanja kreativnog, autonomnog rada i učenja (Nahm i ostali 2003). Razina formalizacije može se procijeniti kao visoka odnosno niska.

Sve navedene dimenzije snažno su međusobno povezane i često ih je teško promatrati zasebno pri analizi organizacijske strukture. Formalizacija tako najčešće ovisi o stupnju složenosti (okomite i vodoravne diferencijacije): složenije organizacije naime inkliniraju višem stupnju formalizacije, dok one s relativno hijerarhijski plitkom i horizontalno integriranom strukturom (niska razina specijalizacije) preferiraju i niži stupanj formalizacije s pravima odlučivanja i komunikacijskim kanalima premreženim unutar i između različitih razina organizacijske strukture (Gibson i ostali 1994). Važno je napomenuti da istraživanja nekih autora upućuju na postojanje negativne veze između visokog stupnja formalizacije i inovacije u poduzeću (Damanpour 1991). Veličina organizacije kao faktor ima važnu ulogu u podizanju organizacijske strukture, pa tako male organizacije pretežno imaju nisku razinu specijalizacije i složenosti općenito, visoku razinu centralizacije, manje su formalistički ustrojene te imaju plitku hijerarhiju (Nelson & Quick 2002). S druge strane, velike organizacije većinom obilježava visoka razina specijalizacije i složenosti strukture, niža razina centralizacije

odlučivanja (radi izbjegavanja preopterećenosti vrhovnog menadžmenta), velik broj hijerarhijskih razina s uskim rasponom kontrole te potreba naglašenije formalizacije odnosa i komunikacije (Nelson & Quick 2002).

Međuodnosi dimenzija i aspekata organizacije mogu se jasnije prikazati tablicom 2.

Tablica 2 Odnos glavnih dimenzija i aspekata organizacijske strukture

Glavne dimenzije	***Prateći aspekti***
Visoka formalizacija	1. Visoka specijalizacija 2. Delegiranje autoriteta 3. Širok raspon nadzora
Visoka centralizacija	1. Visoka specijalizacija 2. Centraliziranje autoriteta 3. Širok raspon nadzora
Visoka složenost (kompleksnost)	1. Visoka specijalizacija 2. Delegiranje autoriteta 3. Uzak raspon nadzora

Izvor: Ivancevich & Mattheson 1990, p 445

Nijedna od odluka koje je potrebno donijeti o dimenzijama i aspektima organizacijske strukture nije jednostavna niti postoje apsolutno ispravni recepti koji djeluju neovisno o kontekstu.

Visoka organizacijska struktura po pitanju hijerarhijskih razina teorijski osigurava višu razinu nadzora i ima jasan pregled odgovornosti za uspjeh/neuspjeh, no u kombinaciji s visokom razinom formalizacije može demotivirati zaposlenike za razmišljanje „izvan okvira“ i otkrivanje učinkovitijih načina za izvršavanje aktivnosti, od onih trenutno propisanih, odlučenih na višoj razini i proceduralno implementiranih u rad. Kod delegiranja autoriteta važno je imati na umu da se moć donošenja odluka u pitanjima koja su dio rutine određenih radnih mjesta objektivno može smatrati delegiranjem autoriteta, no zaposlenici te rutinske odluke ne smatraju delegiranjem autoriteta jer i dalje nemaju mogućnost sudjelovanja u srednjoročnom ni strateškom odlučivanju (Ford 1979 u Gibson et. al 1994).

Specijalizacija kao koncept dijeljenja zadataka i odgovornosti na što više različitih elemenata i usavršavanja djelatnika za tako segmentirana radna mjesta može osigurati veću efikasnost i brzinu zbog rutiniranog rada i uhodanih zaposlenika, ali

otežava prilagodbu novim aktivnostima, kao i komunikaciju i reagiranje u slučaju pojavljivanja problema jer zaposlenici obično nisu svjesni „šire slike“ (Child, 1987). Visok stupanj horizontalne integracije poslova u organizacijskoj strukturi predstavlja „skuplje“ rješenje koje zahtijeva visokokvalitetne zaposlenike širokog raspona vještina i znanja, koji se dodatno educiraju kako bi razumjeli cjelokupni proces (Davenport & Nohria 1994).

Organizacijsku strukturu potrebno je oblikovati vodeći računa i o vanjskom okruženju organizacije. Istraživanja su pokazala kako u sigurnom okruženju i stabilnim uvjetima organizacijska struktura poduzeća može imati centraliziranu hijerarhiju s formaliziranim pravilima i procedurama te visokom specijalizacijom, dok je u visokonesigurnom okruženju preporučljivo decentralizirati odlučivanje, uspostaviti manje rigidna pravila i politike te izravnati hijerarhiju (Nahm i ostali 2003). Naglasak je na stvaranju mehanizama brze prilagodbe promjenama iz okoline uz zadržavanje visoke razine vrijednosti za kupce upravo putem izravnog odlučivanja zaposlenika gotovo „na licu mjesta“ (Doll & Vonderembse 1991).

Navedene dimenzije i aspekti te njihovi međuodnosi u kombinaciji s razvojem poslovne okoline na globalnoj razini bili su podloga za formiranje temeljne podjele organizacijskih struktura na klasične i organske strukture (poznate i pod nazivom adaptivne, odnosno inovativne).

2.1.1.1. Klasične organizacijske strukture

U organizacijskoj literaturi *klasične* organizacijske strukture poznate su još i pod nazivima *mehanicističke*, *tradicionalne* odnosno *birokratske* strukture.

Stvaranje tih organizacijskih struktura počelo je s razdobljem intenzivne industrijalizacije početkom 20. stoljeća i pojavom prvih korporacija. Potreba za postizanjem što veće produktivnosti uz smanjivanje troškova kroz organizaciju ljudi i resursa postala je središte zanimanja i teoretičara i praktičara. Ključne misli bile su posvećene utvrđivanju najučinkovitijeg načina podjele rada i osmišljavanja pravila i procedura za minimiziranje neizvjesnosti u korist „rutiniranja“ procesa proizvodnje kombiniranjem mehanizacije i radne snage. Najvažnije doprinose promišljanju o organizacijskoj strukturi početkom 20. stoljeća dali su (Huczynski & Buchanan 2007):

- Frederick Winslow Taylor: kao glavne ciljeve istaknuo je postizanje učinkovitosti (*output* po radniku), predvidljivost posla (standardiziranje zadataka) i nadzor (autoritet kroz hijerarhiju)

- Henry Laurence Gantt: uveo je sustav različitog plaćanja radnika po zadanom učinku te stvorio učinkovit dijagram za planiranje rasporeda i napretka pojedinih radnih zadataka (gantogram)
- Henry Ford: uveo je tzv. industrijsku traku koja je unaprijedila produktivnost tadašnje, ali i buduće industrijske proizvodnje; naglasak je stavio na zamjenjivanje ljudskog rada strojnim radom, osmislio sustav supervizije i nadzora svih faza proizvodnog procesa
- Max Webber: prvi je počeo koristiti pojam birokracije za specifičnu organizacijsku strukturu utemeljenu na načelu racionalnosti, impersonalnim odnosima, visoke razine pouzdanosti, preciznosti, regulacije i učinkovitosti koje ostvaruje detaljnom podjelom poslova, kreiranjem te poštivanjem pravila i procedura, kao i strogim nadzorom kroz hijerarhijske razine
- Henry Fayol: „otac“ je teorije klasičnog menadžmenta; uveo je promišljanje o idealnoj organizacijskoj strukturi neovisnoj o veličini, tehnologiji i području djelatnosti poduzeća koja je oblikovana na načelima funkcijske podjele posla, hijerarhijskih odnosa, birokratskog nadzora uskog raspona i precizno postavljenih uloga.

Svi navedeni doprinosi formirali su srž klasičnih organizacijskih struktura koje i danas u mnogobrojnim inačicama predstavljaju globalno najrašireniji način dizajniranja organizacije. Naziv *mehanicističke* (engl. *mechanist*) organizacijske strukture utemeljen je upravo na težnji da se organizacija ponaša kao stroj: ispunjava zadatke na predvidljiv način, uz standardizirane *inpute* i *outpute* te minimalne rizike i otklone od zadane rutine.

U kontekstu ranije opisanog, dimenzije i aspekti koji karakteriziraju klasične organizacijske strukture jesu (Gullet 1975 u Gibson i ostali 1994):

- visoka razina centralizacije u odlučivanju, tako da sve ključne odluke donosi isključivo vrhovni menadžment, a odgovornost za izvršavanje zadataka i provođenje odluka distribuirana je pristupom *top-down*
- visoka razina specijalizacije, temeljena na radnim i vremenskim standardima utvrđenim metodama „znanstvenog menadžmenta“ te grupiranju istovrsnih radnih mjesta (tehničari s tehničarima, prodavači s prodavačima itd.)
- neprekinuti hijerarhijski lanac formira „visoku“ organizacijsku strukturu, složenu i s velikim brojem zaposlenika, u kojoj obično osobe višeg statusa na

hijerarhijskoj ljestvici posjeduju više znanja i mogućnosti za rješavanje problema te se stoga neriješeni problemi prosljeđuju višoj hijerarhijskoj razini.

- Svaki zaposlenik odgovoran je isključivo jednom nadređenom
- Poslovi se obavljaju prema detaljno razrađenim procedurama i pravilnicima kako bi se osigurala jednoobraznost rezultata te otklonila moguća neizvjesnost uzrokovana pojedinačnim razlikama
- Takvu standardizaciju prati visoka razina formalizacije u svim elementima rada, uključujući i (pretežno vertikalne) komunikacijske kanale: u svrhu izbjegavanja favoriziranja od zaposlenika se traži formalan, neosoban i društveno distanciran odnos prema drugim zaposlenicima i klijentima
- Sustav nagrađivanja temelji se na poslušnosti u izvršavanju uputa supervizora, napredovanja su uvjetovana postignućima, ali obavezno i godinama rada u poduzeću, od zaposlenika se očekuje visoka razina lojalnosti u zamjenu za „cjeloživotno“ zaposlenje.

Prednost takve vrste organizacijskih struktura očitovala (i očituje) se u ispunjavanju zahtjeva za proizvodnom učinkovitosti i maksimalno učinkovitim korištenjem strojeva u (tada pretežno) masovnoj proizvodnji. Centralizacija autoriteta u kombinaciji s inzistiranjem na formalizaciji svih radnih zadataka uz naglasak na impersonalnom odnosu omogućila je zaposlenicima da točno znaju koji su njihovi zadaci, odgovornosti i pravila kojih se moraju pridržavati. Zbog toga u širem smislu klasičnim organizacijskim strukturama pripadaju sve one koje imaju naglašene (ne nužno sve) navedene principe, pa tako i: heterarhije, klaster, *front/back* strukture, izvrnute organizacije, hibridne i mješovite organizacijske strukture itd. No temeljne klasične organizacijske strukture koje su osnova za sve ostale oblike organiziranja jesu funkcijska i divizijska organizacijska struktura (Sikavica 2011), stoga je njihove značajke, prednosti i nedostatke potrebno detaljnije proučiti.

Tablica 3 Karakteristike, prednosti i nedostaci funkcijske i divizijske organizacijske strukture

Funkcijska organizacijska struktura	
✓najstariji način organiziranja; grupira slične aktivnosti i poslove temeljem glavnih poslovnih funkcija (proizvodnja,razvoj, nabava, financije, ljudski resursi, marketing/prodaja, R&D) ✓prikladna za monoproizvodne organizacije koje koriste samo jednu vrstu tehnologije ✓načelo izvršenja ✓razlikuju se početni, standardni i zreli oblik te procesno orijentirana funkcijska struktura	
Prednosti	**Nedostaci**
✓potiče se specijalizacija po funkcijama ✓ako funkcijski stručnjaci međusobno dobro surađuju, može doći do poboljšanja i inovacija u područjima ✓jačanje zajedništva zaposlenih unutar iste funkcije ✓ lakše planiranje i organiziranje	✓teško je utvrditi odgovornost za poslovni rezultat ✓uska perspektiva za zaposlene ✓nedostatak šire perspektive kod sagledavanja situacije ✓moguće poteškoće u komunikaciji i suradnji među različitim funkcijama
Divizijska organizacijska struktura	
✓načelo objekta ✓divizionalizacija i decentralizacija strukture nastala zbog značajne diversifikacije proizvoda i tržišta ✓ovisno o kriteriju za departmanizaciju razlikuju se: predmetna/proizvodna, teritorijalna i struktura orijentirana prema kupcima	
Prednosti	**Nedostaci**
✓Prilagodljivija je okolini i brže reagira na promjene i izazove od funkcijske organizacijske strukture ✓Velika posvećenost pojedinačnim linijama proizvoda, teritorijima ili kupcima ✓Decentralizacija organizacije u smislu stanovite autonomnosti divizija i veće podjele odgovornosti	✓Veći troškovi zbog udvostručavanja poslovnih funkcija po divizijama ✓Jake divizije mogu oslabiti ukupni integritet organizacije kao cjeline ✓otežana dublja specijalizacija u smislu korištenja vještina zaposlenih svugdje gdje su potrebne

Izvor: prilagođeno prema Sikavica (2011)

Funkcijska i divizijska organizacijska struktura ishodišni su oblici organizacijskih struktura te su i danas u različitim inačicama prisutne u oblikovanju suvremenih organizacija. Iako su relativno pogodne za laku provedbu ustroja i nadzora, obje organizacijske strukture imaju i važne nedostatke. Kako bi se pokušale iskoristiti prednosti i premostiti nedostaci tih dviju struktura, ustrojene su tzv. *neoklasične*

organizacijske strukture, u koje spadaju *matrična* i *projektna* struktura (Žugaj i ostali 2004).

Iako ih mnogi autori već svrstavaju u organske modele organizacijskih struktura, matrična i projektna organizacijska struktura i nadalje imaju većinu značajki klasičnih organizacijskih struktura (centralizacija, formalizacija, složenost…), stoga će biti ukratko predstavljene u ovome pododjeljku.

Projektna organizacijska struktura nastala je u SAD-u, primarno za potrebe vojske i svemirskih istraživanja, gdje je bio potreban odmak od klasičnih organizacijskih struktura radi boljeg izvršavanja kompleksnih zadataka (Sikavica 2011). Radi se o privremenoj organizaciji koja pomoću specijalističkih timova zaposlenika iz različitih funkcijskih područja nastoji uspješno završiti pojedinačni projekt (Gordon i ostali 1990). Cleland i Ireland projektnu organizacijsku strukturu opisuju u sklopu matrične organizacijske strukture (o kojoj će poslije biti govora) s naglaskom na formiranje tima ljudi iz postojeće organizacijske strukture u svrhu ostvarivanja nekoga posebnog zadatka (Cleland & Ireland 2007). Projektna organizacijska struktura obično je dodatna struktura koja se implementira u postojeću i traje dok traje projekt koji treba izvršiti, osim u slučaju stalne projektne strukture, koja se veže uz projektne procese u organizacijama kojima su projekti isključiv oblik poslovanja (Hauc 2007). Uz stalnu i nestalnu projektnu strukturu, postoji i oblik individualne projektne strukture, koja uključuje radno mjesto projektnog menadžera u organizaciji, te tzv. čista projektna organizacija, u kojoj su projekti potpuno samostalni i neovisni o funkcijskoj organizacijskoj strukturi (Sikavica 2011).

Detaljniji pregled prednosti i nedostataka tako oblikovane dizajnirane strukture bit će dan u opisu konceptualno vrlo slične, matrične organizacijske strukture.

Matrična organizacijska struktura oblikovana je kao izravna kombinacija funkcijske i divizijske organizacijske strukture (Kolodny 1979), odnosno kao trajnija implementacija projektne organizacijske strukture u funkcijsku organizacijsku strukturu. Zadržavanjem međusobno ravnopravnih funkcija uz dodavanje organizacijskih jedinica zaduženih za pojedine projekte/proizvode, stvorena je struktura s naglašenijom horizontalnom komunikacijom (za razliku od čistih klasičnih struktura) u kojoj svaki zaposlenik odgovara dvojici nadređenih: funkcijskom menadžeru i projektnom/proizvodnom menadžeru (Huczynski & Buchanan 2007). Tom se strukturom nastoji posvetiti pozornost i dodijeliti optimalni ljudski resursi svakom proizvodu/projektu (što nije bilo dovoljno zastupljeno u funkcijskoj

organizacijskoj strukturi), uz izbjegavanje udvostručavanja funkcijskih zaposlenika (što je bio problem divizijske strukture). U matričnoj strukturi zaposlenici vezani uz pojedine funkcije dodjeljuju se određenoj proizvodnoj liniji ili projektu, uz objektivnu mogućnost da (ovisno o potrebi za njihovim angažmanom) rade na više različitih proizvoda/projekata. Takva departmanizacija po funkciji i po proizvodu najviše odgovara onim poduzećima koja moraju brzo odgovarati na promjene iz dva ili više okruženja (npr. tehnologija i tržište), kao i onima koja imaju bitna ograničenja u financijskim i ljudskim resursima (McCollum & Sherman 1991 u Gibson i ostali 1994). Kao i kod projektne strukture, dvostruki hijerarhijski lanac predstavlja nedostatak jer iz perspektive zaposlenika prioritet u donošenju odluka, nadziranju i izdavanju naredbi nije do kraja definiran. Struktura u kojoj obučeni zaposlenici, ovisno o svojim specijalnostima mogu djelovati u više timova/projekata zahtijeva koordinacijske napore u održavanju ravnoteže i donekle utječe na mogućnost napredovanja pojedinačnih zaposlenika (Daft 2007).

Unatoč naporima matrične i projektne organizacijske strukture da pridonesu fleksibilnosti poduzeća i premoste izazove koji dolaze iz okruženja koje se brzo mijenja, te su organizacijske strukture postale spore, složene, koordinacijski zahtjevne i orijentirane prema unutra (Mintzberg H. u Ridderstale & Nordstrom 2004). Zbog toga je došlo do znatnijeg preokreta u promišljanju oblikovanja organizacijskih struktura i nastanka organskih modela.

2.1.1.2. Organske organizacijske strukture

Vrijeme nastanka projektne i matrične organizacijske strukture (60-e godine 20. stoljeća) bilo je obilježeno povećanom svijesti o promjenama iz okoline koje zahtijevaju brzu prilagodbu i odgovore, za koje klasične mehanički orijentirane organizacijske strukture nisu pogodne. Dotadašnja apsolutna stabilnost jednom izgrađene organizacijske strukture, pod utjecajem promjena u tehnologiji, društvu i trendu globalizacije zamjenjuje se **dinamičnom stabilnošću** koja klasičnim organizacijskim strukturama dodaje element neizvjesnosti i implementira mehanizme kojima se na promijenjene uvjete što brže odgovara (Boynton & Victor 1991). Osim utjecaja vanjske okoline na poduzeće i njegovu strukturu, pozornost se počela posvećivati i ljudskom čimbeniku u smislu da ljude nije moguće gledati kao produžetke strojeva, bez uzimanja u obzir psiholoških i socioloških aspekata radnih zajednica (Srića 1990 u Žugaj i ostali 2004). Na primjer, rigidna hijerarhijska struktura

većine birokratskih organizacija osim što alocira zadatke i odgovornosti te nadzire rad na njima, istodobno predstavlja fiksni obrazac za dodjelu nagrada, privilegija i moći, stvarajući superiornije i inferiornije zaposlenike, čime se poništava učinak potrebnih kolektivnih napora za ostvarivanje rezultata, demotivira zaposlenike i ne potiče inovativnost (Child 1987).

Sam naziv organske strukture (u odnosu na mehanicističke strukture) implicira značajke živih organizama, a prvi koji su uveli tu podjelu u organizacijsku literaturu bili su Tom Burns i George McDonald Stalker. Navedi autori istaknuli su nemogućnost određivanja uvijek učinkovite jedinstvene organizacijske strukture i naglasili ključnu ulogu okoline u smislu da mehanicistička organizacijska struktura odgovara poduzeću koje djeluje u stabilnoj okolini koristeći nepromijenjenu tehnologiju, dok se organske strukture uklapaju u poslovanje onih poduzeća koja se suočavaju s nepredvidivim zadacima (Burns & Stalker 1961 u Huczynski & Buchanan 2007).

Promjene nastale unutar organskih organizacijskih struktura u odnosu na uvriježene dimenzije i aspekte klasičnih struktura jesu (Daft 2007; Gibson i ostali 1994; Green i ostali 2004; Mansoor i ostali 2012):

- Visoku razinu formalizacije zamijenila je **niska razina formalizacije**, horizontalna (često) osobna komunikacija, radi brže protočnosti informacija i rješavanja problema
- Visok stupanj centralizacije i zadržavanje autoriteta na višim razinama zamjenjuje **decentralizacija i plitka organizacija** u kojoj veći broj zaposlenika može donositi odluke, u svrhu prilagodbe neočekivanim promjenama i maksimiziranja vrijednosti za kupce
- Shodno prethodnome, specijalizaciju zamjenjuje **blaga podjela rada** koja zahtijeva široku osnovu vještina i znanja zaposlenika, osposobljenost za donošenje odluka i iskustvo (pojačana potreba za obrazovanjem zaposlenika i njihovo upoznavanje sa „širom slikom“)
- Smanjivanjem diferencijacije, organske strukture imaju **snažnu horizontalnu integraciju**, što rezultira jednostavnijom strukturom
- Cjelokupna formalna struktura organizacije **sklonija** je **promjenama** i reorganiziranju, čak i kad to nije izravno uvjetovano promjenama u okolini

- Naglasak je na **specijaliziranim manjim timovima** koji se koriste tehnologijom, njeguju otvorenu komunikaciju i suradnju te povezanost među različitim timovima.

Navedene značajke potiču dodatno motiviranje i angažman zaposlenika u smislu inovacije i kreativnosti pri obavljanju zadataka za koje više nisu presudne formalizirane procedure i pravila, jer su često i izravan rezultat zahtjeva okoline, a ne unaprijed definiranog plana koji je donio vrhovni menadžment (Mansoor i ostali 2012).

Iako je promjena težišta u definiranju dimenzija i aspekata najizražajnija značajka organskih struktura, ostala načela organiziranja nisu se promijenila, pa se iz tog razloga organske strukture smatraju evolucijskom nadgradnjom postojećih struktura te i dalje funkcioniraju u zajedničkim okvirima. Klasične organizacijske strukture nisu odbačene nego su unaprijeđene novim „organskim“ elementima koji poboljšavaju njihovu fleksibilnost i uspjeh u izvršavanju zadataka i postizanju ciljeva.

U nastavku su opisane najvažnije organske organizacijske strukture.

Timska organizacijska struktura zapravo je izdvojena sastavnica matrične odnosno projektne strukture u kontekstu posvećivanja specifičnom projektu/proizvodu ili kupcu kroz stvaranje posebnog tima sastavljenog od ljudi različitih kompetencija i funkcijskih područja. U tom se smislu timska organizacijska struktura uspostavlja unutar postojećih organizacijskih struktura, svaki put kad se oblikuju timovi, a također može biti i potpuno samostalna organizacijska struktura, kada takav način funkcioniranja postane redoviti *modus operandi* poduzeća (Sikavica 2011). Kod timske organizacije važan je „organski“ element odsutnost hijerarhije; naime u timu su svi članovi ravnopravni neovisno o njihovoj „uobičajenoj“ funkciji u poduzeću. Po obavljenom poslu tim se obično raspušta i zaposlenici prelaze na druge zadatke, odnosno oblikuju se novi timovi. Upravo ta značajka privremenosti poznata je pod pojmom *adhockracije* ili *ad hoc* organizacije. Radi se o unaprijed određenom (ograničenom) „roku trajanja“ koji se može odnositi na bilo koju organizacijsku strukturu, ako se ona uspostavlja privremeno, za potrebe izvršenja određenog zadatka i raspušta kada je on ostvaren (Beyerlein i ostali 2003).

Procesna organizacijska struktura predstavlja zaokret u odnosu na klasičnu organizaciju kroz prepoznavanje važnosti grupiranja resursa oko procesa umjesto funkcija ili pojedinih proizvoda. Pod procesom podrazumijeva se organizirana skupina povezanih zadataka i aktivnosti pomoću kojih se *inputi* transformiraju u

outpute i stvara vrijednost za kupca (Hammer& Stanton, 1999). Procesi su načelno horizontalni, pa je i sama organizacijska struktura građena oko njih plitka i ima visok stupanj integracije zbog olakšavanja komunikacije i koordinacije aktivnosti; obično potpomognutih korištenjem informacijske tehnologije. Ponovo je riječ o strukturi unutar strukture, jer se obično procesno orijentirani timovi stvaraju unutar postojećih funkcijskih organizacijskih struktura kako bi se dinamizirao njihov odnos prema ključnim poslovnim procesima (Sikavica 2011). Iako promiče fleksibilnost i brz odgovor na potrebe kupaca kroz timski rad i preuzimanje odgovornosti bez naglašene hijerarhijske stege, procesna organizacijska struktura može biti problematična za implementaciju jer je određivanje ključnih procesa težak i skup zadatak i za pozitivne učinke potrebno je temeljito izmijeniti klasični organizacijski pogled na oblikovanje dizajn posla, filozofiju menadžmenta i sustav nagrađivanja (Hoag & Cooper 2004).

Mrežna organizacija primarno je razvijena u svrhu odgovaranja na dva izazova: visoku razinu interorganizacijske specijalizacije te potrebu za brzom prilagodbom nestabilnom organizacijskom okruženju. Interorganizacijska specijalizacija odnosi se na potencijal za udruživanje kompetencija i vještina organizacija iz različitih područja u svrhu zadovoljavanja potreba kupaca za visokokvalitetnim uslugama i proizvodima (Nadler i ostali 1992). Procesi koncentriranja na osnovnu djelatnost i eksternaliziranja svih ostalih aktivnosti dovode do umrežavanja (engl. *networking*) između različitih organizacija u svrhu zajedničkog rada na traženom proizvodu/usluzi. Naziv *mrežna organizacija* (a ne *struktura*) upućuje na to da je riječ o slabo formaliziranoj, nehijerarhijski ustrojenoj privremenoj pojavi s praktički neograničenim mogućnostima širenja, ulazaka i izlazaka novih članova – stoga je neki nazivaju „organizacijom bez granica“ (Gibson i ostali 1994). Umrežavanje može pridonijeti smanjenju nesigurnosti u poslovanju te pružiti usluge vrhunskih stručnjaka u različitim područjima, bez potrebe da oni budu trajno zaposleni u poduzeću – najveći je doprinos efikasnosti i rasprostranjenosti mrežnih organizacija dala tehnologija informacijske i komunikacijske podrške (Sikavica 2011). Mrežne organizacije razlikuju se s obzirom na razlog umrežavanja, broj članova i njihovu pojedinačnu snagu, razinu formalizacije itd., pa upravo o tim elementima ovisi i opća stabilnost organizacije. Fleksibilnost i efikasnost kod mrežne organizacije izrazito su izraženi, kao i iznimne mogućnosti za male organizacije da pomoću umrežavanja konkuriraju na zahtjevnih tržištima, no

nedostatak formalnijeg okvira i izravne kontrole može negativno utjecati na motivaciju i odanost zaposlenika (Cummings & Worley 2005).

Uz mrežnu organizacijsku strukturu usko se vezuje i pojam **virtualne organizacije** kao mreže poduzeća, dobavljača, kupaca i podizvođača, koji su povezani putem informacijske tehnologije s namjerom dijeljenja vještina, pristupa tržištima i upravljanja troškovima. Misija je virtualne organizacije određivanje ključne sposobnosti ili resursa s potencijalom za ostvarenje visoke stope dobiti te gradnja virtualne organizacije oko tih kapaciteta, s naglaskom na agilnosti i razmjeni sirovina, materijala, znanja, vještina, informacija, tehnologija, proizvoda itd. među članovima virtualne organizacije (Senior & Fleming, 2005). Pojam virtualnosti u tom se kontekstu odnosi na činjenicu da se članovi organizacije nalaze na fizički različitim (moguće i vrlo udaljenim) mjestima te često rade od kuće i komuniciraju posredstvom informacijske tehnologije (drastično smanjenje troškova ureda, sastanaka i sl.), dakle ne povezuje ih fizička infrastruktura karakteristična za poduzeća (Senior & Fleming, 2005). Virtualne organizacije odgovaraju na promjene iz okoline iznimno brzo jer se s nastalom promjenom i problemom koji ona donosi odmah bavi onaj član mreže kojemu je to područje osnovna djelatnost, što daje snagu poduzećima koja se svojim kompetencijama i vještinama ne bi bila u mogućnosti samostalno natjecati na tržištu i biti konkurentna (Daft 2001). Nedostatak hijerarhije, formalizacije u radnim procedurama i zadacima, izravnog nadzora i precizne diferencijacije virtualnu organizaciju svakako čine reprezentativnim predstavnikom organskih struktura, ali istodobno predstavljaju i dvosjekli mač kada nedostatak pravila i jasnih smjernica dovede do odustajanja pojedinih članova organizacije u ključnim trenucima za uspješno obavljanje posla (Cummings & Worley 2005).

Organskim organizacijskim strukturama pripadaju i druge nespomenute organizacijske strukture, ali njihove se značajke ne razlikuju bitno od glavnih elemenata procesnih, timskih, mrežnih i virtualnih organizacija. Uz to, najvažniji trendovi u suvremenom oblikovanju organizacije bit će opisani iz perspektive društvene održivosti u pododjeljku 2. 3. 2.

Iako je kroz opis organskih organizacijskih struktura do izražaja došla važnost neformalnih procesa i komunikacije između zaposlenika kao i činjenica da organizacija može uspješno djelovati na tržištu i bez krutih pravila i rigidne formalne strukture, pravo značenje koje „neopipljivi“ elementi imaju za uspjeh poduzeća bit će prikazano kroz kratak opis neformalne organizacije i organizacijske kulture.

2.1.2. Neformalna organizacija i pojam organizacijske kulture

Prethodna rasprava o dimenzijama, aspektima i vrstama organizacijskih struktura odnosila se na formalnu organizaciju, odnosno sve one elemente koje izričito i formalno (pismeno) propisuje menadžment poduzeća (opis radnih mjesta, status ljudi u organizaciji, norme ponašanja, opis procedura u pojedinim situacijama, sustav nadzora i nagrađivanja itd.). U tome pododjeljku u žarištu je prikaz osnovnih elemenata tzv. neformalne organizacije i organizacijske kulture koji mogu biti generator uspjeha i konkurentnosti, jednako kao i „nevidljivi“ uteg koji koči kvalitetno poslovanje i dugoročan uspjeh poduzeća.

Neformalna organizacija (poznata i pod nazivom „stvarna“ organizacija) oblikuje se spontano kao odgovor na zadanu formalnu organizacijsku strukturu i vezana je za psihološke i sociološke značajke zaposlenika i njihova djelovanja u organizaciji (Sikavica 2011). Može se još definirati i kao mreža odnosa i veza koja se uspostavlja između članova organizacije temeljem zajedničkih interesa i prijateljstava, a uključuje: osjećaje, potrebe i želje članova, osobne i grupne ciljeve i percepciju, prestiž i moć, neformalne vođe, grupne norme, osobne animozitete i prijateljstva (Huczynski & Buchanan 2007).

Formalna organizacija ne uzima u obzir postojanje društvenih i individualnih potreba zaposlenika i usmjerava se isključivo na posao koji je potrebno obaviti. Kao protuteža neformalna organizacija automatski i spontano odgovara na radne uvjete, zadatke i očekivanja zaposlenika te ima sljedeće značajke (Pujari 2013):

1. oblikuje se neovisno o namjerama i utjecaju glavnih menadžera organizacije
2. oblikuju je zaposlenici, najčešće radi zadovoljenja društvenih i psiholoških potreba
3. ne slijedi propisane tijekove komunikacije, autoriteta i nadzora shodno tome izvori informacija koje se prosljeđuju često su nepoznati ili namjerno prikriveni
4. iako ne ovisi o volji nadređenih, povezana je s formalnom organizacijskom strukturom: često se nakon faze otkrivanja sposobnosti, vještina, iskustva i osobina pojedinih zaposlenika stvaraju nepisani obrasci za rješavanje zadataka, problema i situacija koji možda nisu u skladu s prvobitno postavljenom organizacijskom strukturom, ali više odgovaraju zaposlenicima. Glavni elementi za usporedbu formalne i neformalne organizacije dani su u tablici 4.

Tablica 4 Usporedba formalne i neformalne organizacije

	Formalna organizacija	**Neformalna organizacija**
Struktura	Planirana, stabilna, formalna, statična	Spontana, dinamična, pod utjecajem osjećaja
Ciljevi	Profitabilnost, ostvarenje zadanih zadataka	Zadovoljstvo članova
Kriterij za utjecaj unutar organizacije	Autoritet dan hijerarhijskom pozicijom; *top-down* pristup	Osobnost i karizma; *bottom-up* pristup
Kontrolni mehanizmi	Prijetnja otpuštanjem, degradiranjem u hijerarhiji, financijske sankcije	Psihološke i/ili socijalne sankcije u smislu izopćavanja iz skupine
Komunikacija	Definirani formalni kanali, pisana komunikacija, dijelom zadani predlošci i pravila	Nedefinirana, vrlo brz protok informacija, često usmeno ili neformalnim kanalima; korištenjem društvenih mreža

Izvor: prilagođeno prema Huczynski i Buchanan 2007, 461

U trenutku nastanka organizacije formalna i neformalna organizacija su identične, a s vremenom nastaje sve veći raskorak među njima. Taj se raskorak može smanjiti ili ukloniti prilagođavanjem službene strukture stvarnom stanju, odnosno formaliziranjem uspostavljenih radnih mehanizama između interesnih i/ili i prijateljskih skupina (Weihrich i Koontz 2005). Jedan od načina za to je svjesno razvijanje organizacijske kulture poduzeća.

Naime, iako su po nekim značajkama slične, neformalna organizacija i organizacijska kultura nisu sinonimi. Organizacijska kultura razvija se tijekom vremena, polako se mijenja i predstavlja trajniji obrazac prema kojem se oblikuje neformalna organizacija. Na organizacijsku kulturu itekako može utjecati menadžment poduzeća kroz pozorno kadroviranje i uvođenje praksi namijenjenih socijaliziranju radnika, stvaranju specifičnih odnosa među njima i ohrabrivanju određenih obrazaca ponašanja (Groat 1997). Ako je neformalna organizacija automatska reakcija na strukturu, internu i eksternu okolinu poduzeća, pravac i bit tog reagiranja ipak će imati kao podlogu (osim na samom početku djelovanja neke organizacije) prethodno razvijenu organizacijsku kulturu (Groat 1997). Može se reći da je organizacijska kultura permanentni obrazac ponašanja neformalne organizacije, razvijen pod utjecajem okoline i odluka menadžmenta poduzeća. Naravno da takav opis organizacijske kulture ni približno ne prikazuje važnost i obuhvat tog pojma, o kojem su napisani mnogi znanstveni i stručni radovi. Stoga u nastavku slijedi pregled najpoznatijih

definicija pojma, glavnih utjecaja na organizacijsku kulturu te njezinih najvažnijih pojavnih oblika i vrsta.

Tablica 5 Definicije organizacijske kulture

Autori	Definicija
Donelly (1984)	shvaćanja, vrijednosti, etika, životni stilovi i u velikoj mjeri karakter izvršnih direktora, ali i neposredno podređenih. Svaka organizacija ima svoju uobičajenu kulturu ili osobnost
Schein (1985)	uzorak onih osnovnih pretpostavki koje je izmislila, otkrila ili razvila skupina dok je učila kako se nositi s problemima integracije i prilagodbe vanjskom okruženju, koje su se pokazale dovoljno ispravnima da ih se prenosi novim članovima kao način razmišljanja o stvaranja stava
Handy (1986)	niz vrijednosti normi i uvjerenja
Sholz (1987)	implicitna, nevidljiva, intrinzična i neformalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinaca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja.
Bennet (1994)	kulturu organizacije čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije
(Huczynski i Buchanan, 2007)	kolekcija relativno jednolikih i trajnih vrijednosti, vjerovanja, običaja, tradicija i praksi koje dijele postojeći, a uče novi članovi organizacije i prenose se s jedne generacije zaposlenika na slijedeću

Izvor: prilagođeno prema Žugaj i ostali 2004; Huczynski i Buchanan 2007; Sikavica 2011

Iako postoji jednako dugo kao i sama organizacija, veća pozornost definiranju i analiziranju organizacijske kulture počela se posvećivati (tek) osamdesetih godina 20. stoljeća. Ponajprije su je primijetili poslovni konzultanti, koji u njoj vide važan čimbenik dugoročnog uspjeha, a ubrzo potom posvećuju joj se i akademski krugovi. Jedan je od prvih teoretičara organizacijske kulture Edgar Schein, čiji je doprinos i danas među najvažnijima u tom području. Schein razlikuje tri glavne razine kulture: osnovne pretpostavke, vrijednosti i površinske manifestacije (Schein 2010):

- **Osnovne pretpostavke:** uzimaju se zdravo za gotovo i vezane su za ljudsko ponašanje općenito, zakonitosti rada u organizaciji, odnos prema okolini i sl. Proizlaze iz temeljnih vrijednosti koje su obično zasnovane na moralnim, društvenim ili religijskim postulatima koji se uče u djetinjstvu i modificiraju tijekom života
- **Organizacijske vrijednosti** predstavljaju zajedničke upute za sve zaposlenike i smjernice za njihovo ponašanje te su obično izravno i neizravno prisutne kroz strategiju, strukturu, stil rukovođenja, odabir zaposlenika i sl. Izvor organizacijskih vrijednosti obično su osobni stavovi i vrijednosti osnivača

organizacije, koji se nadopunjuju rješenjima koja su se pokazala uspješnima u svladavanju problema iz prošlosti te ponekad inovativnim idejama novih članova. U tom kontekstu organizacijske vrijednosti obično su „proizvod“ prošlosti, razvijen kako bi pridonio stabilnijoj i uspješnijoj budućnosti organizacije

- **Površinske manifestacije** (oblici) organizacijske kulture izravno proizlaze iz operacionalizacije organizacijskih vrijednosti. Uključuju materijalne oblike i obrasce ponašanja koji „šalju poruku“ okolini poduzeća, ali i samim zaposlenicima. Radi se o vidljivim (iako ne nužno i napadnim) manifestacijama kao što su:
  - *ceremonije i rituali* (npr. „ležerni petci“, zajednička okupljanja, rukovanje prilikom primopredaje određenih dužnosti među smjenama itd.
  - posebni tečajevi i edukacije
  - *geste* i *odjeća* koji služe naglašavanju bitnih vrijednosti organizacije (salutiranje u vojsci, uniforme, pravila kombiniranja boja i uzoraka itd.)
  - *šale, priče, legende* i *mitovi* koji kruže među članovima organizacije, a podcrtavaju zajednički duh i reprezentativni način ponašanja
  - *jezik/terminologija* koji naglašavaju status ili zajedništvo u obavljanju posla („članovi ekipe“, „suradnici“, „članovi tima“ itd.)

Navedeni sustav kao podlogu ima jasnu namjeru da organizacijska kultura pozitivno predstavi organizaciju u smislu imidža tvrtke odnosno odražavanja željene slike organizacije, ali treba imati na umu da na organizacijsku kulturu utječu i mnogi faktori koji nisu pod nadzorom menadžmenta ili se tijekom vremena mogu udaljiti od izvornih organizacijskih vrijednosti, npr. objektivna razina predanosti, tolerancije morala i međusobnog prijateljstva unutar radne skupine, stil vođenja pojedinih menadžera, veličina i složenost organizacije, raspoloživi resursi dostupni za provođenje sustava nagrađivanja (Sikavica 2011).

Kompleksnost unutarnjih i vanjskih elemenata koji utječu na djelovanje organizacije stvara velik broj različitih vrsta organizacijskih kultura. Teorija i praksa razlikuju više klasifikacija unutar kojih su obično definirani određeni ekstremi, ovisno o promatranome obilježju.

Za razliku od organizacijske strukture, koja je relativno stabilna, organizacijska kultura nije sveobuhvatna i ne zahvaća „ravnomjerno“ cjelokupnu organizaciju, stoga Schermerhorn i suradnici razlikuju *dominantnu kulturu* (skup vrijednosti koji

prevladava u organizaciji), *supkulturu* (odnosi se na manju skupinu unutar organizacije) i *kontrakulturu* (zastupljena u manjem dijelu organizacije, ali izravno negira vrijednosti dominantne kulture) (Schermerhorn i ostali 2000).

Ovisno o mogućnosti sudjelovanja u donošenju odluka, važna je i podjela na participativnu i neparticipativnu (autokratsku) kulturu; prva je obilježena odnosima povjerenja, otvorene komunikacije, davanja autonomije zaposlenicima i pružanjem mogućnosti da izraze svoje mišljenje, ideje i probleme te aktivno sudjeluju u donošenju odluka, dok druga vrsta kulture podržava odnose utemeljene na pravilima, individualnom radu i odgovornosti (nasuprot timskog duha) te zaposlenici dobivaju isključivo onoliko odgovornosti i autoriteta koliko odgovara njihovu hijerarhijskom položaju u organizaciji (Gordon i ostali 1990 u Sikavica 2011). Naravno da organizacije nemaju isključivo participativnu ili isključivo autokratsku organizacijsku kulturu, već se kreću negdje između dviju krajnosti i ovisno o trenutnom stanju, ciljevima i potrebama prilagođavaju menadžerske stilove i razinu sudjelovanja u odlučivanju koju će omogućiti svojim članovima. Iako participativna organizacijska kultura na prvi pogled djeluje kao najbolja opcija za suvremene organske organizacijske strukture, jer se uklapa u njihove temeljne značajke (otvorenost, adaptabilnost, decentralizacija, plitka hijerarhijska struktura), u situacijama kada vrijeme predstavlja ključnu odrednicu participativno odlučivanje može produžiti vrijeme donošenja odluke i naštetiti ukupnom rezultatu (Sikavica 2011).

Osnovnim vrstama organizacijskih kultura pripadaju također jaka i slaba kultura, jasna i nejasna kultura, izvrsna i užasna kultura te postojana i prilagodljiva kultura (Žugaj i ostali 2004).

Organizacijske vrste poprilično su „crno-bijele“ u svojim podjelama, stoga je vrlo važno pobliže objasniti glavne tipove organizacijskih kultura, koji sadrže više dimenzija i značajki te stoga bolje prikazuju stvarnu sliku u organizacijama.

Tablica 6 Prikaz odabranih tipova organizacijskih kultura

	Deal i Kennedy, 1982	
	+ Brzina feedbacka -	
+ Razina rizika -	**„SVE ILI NIŠTA“ (mačo kultura ili kultura jakih momaka)** ✓Ohrabruje se inicijativa pojedinaca, ✓Cjelodnevni rad, međusobno nadmetanje, nagrađivanje samo visokih rezultata	**„KLADI SE NA SVOJU KOMPANIJU“ (analitičko-projektna kultura)** ✓Dugoročna ulaganja i dugo čekanje na rezultate ✓Polagana gradnja karijere, izostanak pokazivanja emocija, formalna komunikacija, naglašena hijerarhija
	„KRUHA I IGARA“ (tvrda kultura) ✓Velika užurbanost i aktivizam ✓Timski rad, prijateljstvo, organizirana okupljanja zaposlenika, jačanje integriteta kroz zajedničke izraze i kratice ✓Nagrađuje se stvaranje i pridonošenje organizaciji	**PROCESNA KULTURA** ✓Zajednički cilj zamagljen i marginaliziran; fokusiranje na pojedinačne zadatke, njihovo savršeno izvršavanje s naglaskom na procedure i dokumentaciju (birokracija) ✓Motivacija kroz unapređenja, naglašeni statusni simboli i hijerarhijski autoritet
	Edwards i Kliener (1998)	
+ Briga za ljude -	**+ Briga za učinak -**	
	BRIŽNA KULTURA ✓Okrenuta ljudima, njihovo zadovoljstvo važnije je od uspjeha organizacije ✓Naglasak na izobrazbi, timskom radu i kvaliteti života zaposlenika	**INTEGRATIVNA KULTURA** ✓Želi ostvariti ukupan učinak uz maksimalno iskorištenje ljudskih resursa ✓Izazovni poslovi, visok stupanj pojedinačne odgovornosti i adekvatno nagrađivanje za uspjeh
	RAVNODUŠNA KULTURA ✓Pretežno u silaznoj fazi životnog ciklusa poduzeća ✓Opća apatija i nedostatak vizije	**STROGA KULTURA** ✓Isključivo postizanje poslovnog učinka ✓Visoke plaće i bonusi za ostvaren uspjeh, ali bez posebnih dodatnih aktivnosti i jačanja međuljudskih odnosa
	Handy (1986)	
	KULTURA MOĆI (poduzetnička kultura) ✓Središnja ličnost koja određuje pravila i procedure i intenzivno komunicira sa svima ✓Timska jezgra oko glavne ličnosti- vođe, orijentacija na ljude, brza reakcija na promjene	**KULTURA ULOGA ILI BIROKRATSKA ULOGA** ✓Zaposlenici su isključivo nositelji uloga, ✓Naglasak na formalnim pravilima i procedurama
	KULTURA ZADATAKA ILI TIMSKA KULTURA ✓Prijateljska organizacijska klima, rad u timovima, poštovanje, energičnost i aktivnost	**KULTURA POJEDINCA** ✓U prvom planu individualna kvaliteta i talent ✓Organizacija samo kao alat za ostvarivanje interesa pojedinaca

Izvor: Prilagođeno prema Žugaj i ostali 2004, 22-31

Uz spomenute tri tipologije organizacijskih kultura nisu i jedine, ali predstavljaju najvažnije teorijske modele na čijim je temeljima nastao velik broj drugih modela organizacijskih kultura.

Kao što je ranije spomenuto, osobne vrijednosti pojedinca imaju iznimnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture, bilo da se radi o vrijednostima, moralu, motivaciji i stavu prema poslu koji imaju pojedinačni zaposlenici poduzeća ili sam njegov osnivač, koji ih onda izravno pretvara u imidž i sliku organizacije. Navedeni elementi mogu se promatrati i u kontekstu nacionalnih kultura i značajki mentaliteta pojedinih širih geografskih područja. U tom se smislu ističe W. G. Ouchi svojim Z-modelom organizacijske kulture kojim je pojedinačnim intervjuiranjem predstavnika poduzeća nastojao identificirati osnovne značajke kulturološke okoline bitne za organizacijsku kulturu japanskih i američkih poduzeća, a zatim „dobitne“ elemente spojiti u novu vrstu organizacije (Ouchi 1981 u Sikavica 2011). Istraživanje međusobne sličnosti značajki organizacijske kulture, ovisno o državi u kojoj poduzeće djeluje jedan je od najvažnijih znanstvenih doprinosa Geerta Hofstedea, koji je utvrdio pet glavnih dimenzija prema kojima se „nacionalne kulture“ mogu analizirati: hijerarhijska distanca, individualizam/kolektivizam, ženstvenost/muževnost, izbjegavanje neizvjesnosti odnosno nadzor nesigurnosti (Hofstede 1998 u Jeknić 2011).

Usmjeravanje na organizacijsku kulturu kao jednu od ključnih odrednica uspjeha poduzeća znatno je napredovalo od svojih početaka u 80-im godinama 20. stoljeća. Tako je organizacijska kultura u teorijskom smislu postala prepoznata kao jedna od varijabli u modelima organizacijske djelatnosti, „rame uz rame“ sa strategijom, strukturom, sustavima, stilom, vještinama i osobljem (primjer McKensyeva 7S modela). Istraživanjima je dokazana pozitivna povezanost između značajki organizacijske kulture i učinkovitosti menadžmenta; kao i objektivna važnost razvijanja adekvatne organizacijske kulture za uspješnu implementaciju poslovne strategije (Buble 2005). Opsežnim višegodišnjim istraživanjem poduzeća iz različitih industrijskih sektora Denison i Mishra uspjeli su izravno povezati organizacijsku kulturu i uspješnost organizacije putem četiriju ključnih obilježja (Denison i Mishra 1995):

- **Uključenost** (sudjelovanje) zaposlenika – obilježje važno za visoku razinu adaptabilnosti organizacije na promjene iz okoline i inovativnosti zaposlenika; manifestira se kroz opunomoćivanje (*empowerment*) zaposlenika, timsku orijentaciju, razvoj sposobnosti i vještina

- **Konzistentnost** – dosljednost u djelovanju organizacije koja se (dosljednost) postiže kroz stalno vođenje računa o temeljnim vrijednostima na svim hijerarhijskim razinama, kroz razvijene mehanizme ostvarivanja konsenzusa čak i kod teških problema te kroz koordinaciju i integraciju različitih odjela, projekata i razina poduzeća
- **Adaptabilnost** – fleksibilnost organizacije kroz aktivno stvaranje promjena i prilagodbe konkurenciji, usmjerenost prema potrošačima i kontinuirano organizacijsko učenje
- **Misija** – potreba da strateško usmjerenje organizacije bude oblikovano kroz jasnu misiju, viziju i strategiju koje daju smisao i pravac rada svih zaposlenika.

Autori tvrde kako uspješne i učinkovite organizacije moraju njegovati sva četiri navedena obilježja jer zanemarivanje bilo kojeg od njih dovodi do smanjenih performansi poduzeća.

U doba intenzivne globalizacije, brzih promjena na tržištu i vrlo kompleksnih utjecaja koji u kratkom roku dovode do naglih uspjeha ili propasti poduzeća, iznimno uspješne organizacije potrebno je vrlo pozorno analizirati. Primjeri uspješnih svjetski poznatih poduzeća kao što su Microsoft, Google, Apple, Amazon, McDonalds i mnoga druga koja imaju specifične adaptabilne organizacijske strukture te ulažu velik trud u stvaranje „pobjedničke“ organizacijske kulture pokazuju važnost holističkog pristupa promatranju organizacije te međudjelovanja njezinih formalnih i neformalnih elemenata.

2.1.3. Organizacijska arhitektura kao sinteza formalne i neformalne organizacije

Nakon izlaganja osnovnih značajki organizacijskih struktura te neformalne organizacije i organizacijske kulture, organizacijska arhitektura može se mnogo jasnije sagledati kao funkcionalna sinteza ključnih elemenata formalne i neformalne organizacije. Pojam *organizacijska arhitektura* relativno je novijeg datuma (90-e godine 20. stoljeća), stoga o njoj nema ekstenzivne literature kao o organizacijskim strukturama ili organizacijskoj kulturi. U nastavku će biti izloženo nekoliko pogleda na bit definicije i obuhvata pojma organizacijske arhitekture koji je čine konceptom primjenjivim za analizu suvremenih organizacija.

U teorijskome smislu najzaslužnijima za holistički pristup analizi organizacije kroz organizacijsku arhitekturu smatraju se istraživači: David A. Nadler, Marc S. Gerstein i

Robert B. Shaw, čiji se najvažniji doprinos sastoji u inzistiranju na tome da formalni aspekti organizacijske strukture moraju biti dopunjeni aspektima normi, vrijednosti i neformalnih odnosa koji postoje unutar članova organizacije na svim razinama. Prema mišljenju navedenih autora, analiza organizacijske arhitekture može pridonijeti povećanju efektivnosti organizacije, koja tada nije rezultat lokalnih optimizacija, već poboljšavanja koordinacije između ključnih organizacijskih komponenata: ljudi, rada, formalne i neformalne organizacije (Nadler i ostali 1992). Još veće značenje neformalnoj organizaciji daje sveobuhvatna definicija organizacijske arhitekture kao **društvenog i poslovnog sustava koji tvore složene organizacije te uključuje formalnu strukturu, dizajniranje radnih procesa, prirodu neformalne organizacije, kulturu i stil djelovanja te procese selekcije, socijalizacije i razvoja ljudi** (Nadler i ostali 1992).

Što se tiče međuodnosa formalne i neformalne komponente organizacijske arhitekture, važno je napomenuti da struktura nije jednostavna posljedica prevladavajuće organizacijske kulture, kao što ni organizacijska kultura nije izravna posljedica strukture koja je uspostavljena, već je njihov međusobni utjecaj vrlo kompleksan (Sikavica 2011).

Brickley, Smith i Zimmerman smatraju da organizacijska arhitektura treba biti odraz onoga što poduzeće želi postići i biti, i to kroz 3 ključna elementa: dodjeljivanje prava o odlučivanju, sustav nagrađivanja i sustav evaluacije izvedbe elementa (Brickley i ostali 2009).

Osim naglaska na koordinaciji unutarnjih čimbenika poduzeća, organizacijska arhitektura inzistira na međusobnom povezivanju i drugih elemenata u fazi oblikovanja organizacije, kako bi se stvorio sinergijski učinak u ostvarivanju zadane svrhe. Nadler i Tushman tako ističu sljedeće spoznaje i preporuke (Nadler i Tushman 1997):

1. Organizacijske kompetencije jedan su od rijetkih održivih izvora konkurentske prednosti
2. Organizacijska arhitektura daje konceptualni okvir za korištenje strateških usmjerenja u razvoju organizacijskih sposobnosti i kompetencija
3. Na svakoj razini organizacije organizacijsko oblikovanje jedan je od najmoćnijih alata za upravljanje performansama

4. Neovisno o obuhvatu i ljestvici, određene je temeljne koncepte potrebno primijeniti na svakoj razini oblikovanja organizacije
5. Postoji logička povezanost između aktivnosti i odluka koju je potrebno primijeniti i na oblikovanje organizacije na svim razinama
6. Ne postoji savršeno oblikovana organizacija, to je proces vaganja izbora i koristi
7. Najbolje oblikovanje oslanja se na znanje, iskustvo i stručnost ljudi u organizaciji
8. I najbolje oblikovanje može podbaciti zbog manjkavog planiranja ili loše izvedene implementacije
9. Kontinuirano redizajniranje nužnost je svih suvremenih organizacija, stoga je važno stvoriti fleksibilnu arhitekturu koja podržava konstantne promjene
10. Fleksibilna arhitektura koja maksimalno iskorištava konkurentske prednosti organizacije, s vremenom će i sama postati ključna konkurentska prednost.

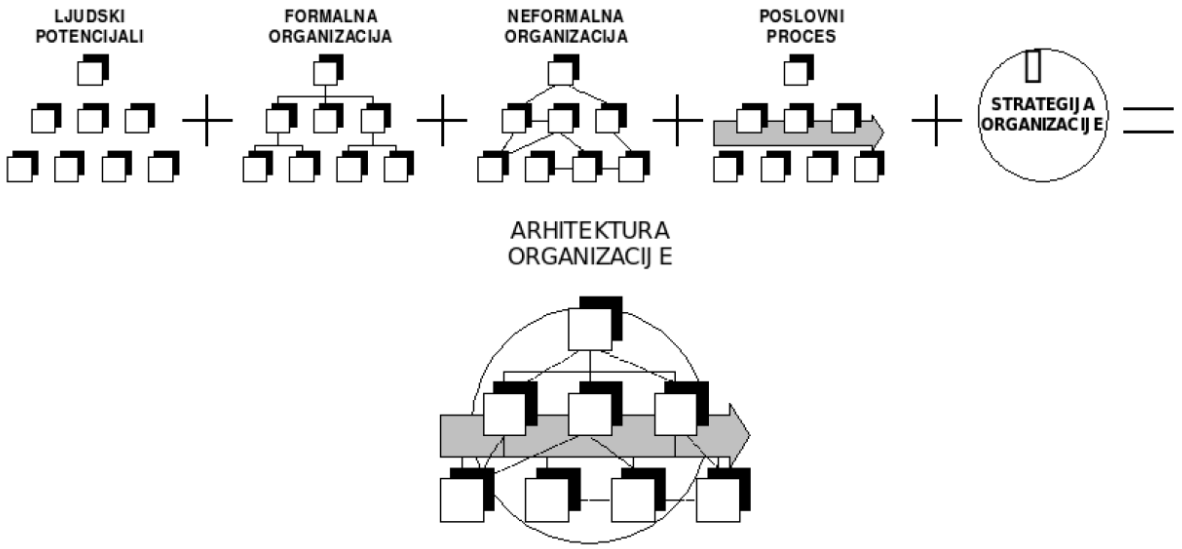
Navedene smjernice odnose se na oblikovanje (dizajn) organizacije, odnosno na odluke koje su u ovlasti menadžera organizacije i utječu na formalnu organizaciju, ali organizacijsku arhitekturu čine i aspekti neformalne organizacije, odnosno organizacijske kulture na koje nije moguće u potpunosti utjecati putem menadžerskih odluka. Galbraith kroz tzv. „model zvijezde“ definira pet ključnih komponenata u oblikovanju organizacije, a to su: strategija, upravljanje ljudskim resursima, sustavi nagrađivanja, struktura te poslovni procesi i lateralne veze (Galbraith i ostali 2001 u Žugaj i Schatten 2005). Opasnosti za organizaciju koje može prouzročiti loše planiranje nekog od navedenih elemenata jesu (Nadler i ostali 1992):

- Nejasna strategija: zbunjenost, nedostatak općeg smjera kretanja, nepostojanje kriterija donošenja odluka dovodi do unutarnje nekonzistentnosti koja se pretvara u slabost
- Neusklađenost strukture sa strategijom, ciljevima i okolinom organizacije: nemogućnost efikasne mobilizacije resursa, neefektivna izvedba i gubljenje prilika za postizanje konkurentskih prednosti
- Neuzimanje u obzir važnosti razvoja procesa i njihove koordinacije: zastoj u inovacijskim ciklusima, teškoće u protoku informacija, neefikasna suradnja među odjelima
- Neusklađenost normi unutar sustava nagrađivanja s ciljevima organizacije: opasnost negativnoga unutarnjeg nadmetanja, pogrešnih rezultata, rasipanja energije i frustracije zaposlenika

- Upravljanje ljudskim resursima koje ne osnažuje i ne motivira ljude: opća loša izvedba posla, napori koji ne stvaraju rezultate i nezadovoljstvo zaposlenih.

U nastavku je shema organizacijske arhitekture koja spaja različite do sada spomenute elemente u konačnu zaokruženu sliku organizacije.

Slik**a 1** Shema organizacijske arhitekture



Izvor: Žugaj i Schatten 2005, 2

Shema sadrži dinamične komponente (neformalna struktura i poslovni procesi) u kombinaciji s elementima organizacijske strukture, sve zaokruženo strategijom kao svojevrsnim zidom koji postavlja granice u djelovanju organizacije. Organizacijska kultura kao bitna komponenta organizacijske arhitekture nije zasebno prikazana, ali o njoj se vodi računa kao o sastavnom dijelu neformalne organizacije. Kao takva primjenjiva je na sve vrste organizacija, neovisno o njihovu usmjerenju (tržišna konkurentnost, orijentacija na ostvarenje profita ili društvenih ciljeva i sl.).

U kontekstu poslovnog menadžmenta najnoviji radovi fokusiraju se uže u odnosu na pojam organizacije i istražuju arhitekturu poduzeća (engl. *Enterprise Architecture*) definiranu kao „*zaokruženu cjelinu principa, metoda i modela koji se koriste u oblikovanju i realizaciji organizacijske strukture, poslovnih procesa, informacijskih sustava i infrastrukture poduzeća*“ (Lankhorst 2012). Naglasak je i dalje na holističkom pristupu koji omogućava fleksibilnost i prilagodljivost, ali uz vođenje računa o zadržavanju biti poslovanja poduzeća. Posebno se naglašava važnost kvalitete arhitekture, koja mora služiti glavnim ciljevima poduzeća i omogućavati

razlikovanje elemenata koji se mogu manje ili više slobodno mijenjati te onih elemenata koji ne smiju biti podložni promjenama.

Zahvaljujući svojoj sveobuhvatnosti i holističkom pogledu na organizaciju, za potrebe analize organizacijskih modela i principa vezanih za tematiku doktorske disertacije, bit će korišten upravo pristup organizacijske arhitekture.

2.2. Pojam dionika i uloga njihova organiziranja

Ovo potpoglavlje nadovezuje se na organizacijsku arhitekturu na način da „širi“ pogled i izvan granica organizacije, na skupine i pojedince na koje utječe svojim djelovanjem. Od doba preliminarnog definiranja teorije dionika 80-ih godina 20. stoljeća do sada teorija je stalno proučavana i nadograđivana u smislu teorijskih doprinosa, ali i implementacije u praksi. Danas se teorija dionika smatra jednim od najvažnijih teorijskih konstrukta u disciplini poslovne etike (Stanford Encyclopedia of Philosophy 2014).

U hrvatskoj znanstvenoj literaturi teorija dionika nije dovoljno zastupljena. Štoviše, ne postoji suglasje o tome na koji način adekvatno prevesti engleski pojam „*stakeholder*“. „Službenim“ prijevodom tog pojma na hrvatski može se smatrati riječ „dionik“ koja se aktivno koristi upravo u skladu s definicijom koju je dao začetnik teorije Robert Freeman (o čemu će više riječi biti u nastavku). Naziv *dionik* izveden iz riječi *(u)dio* nastoji se približiti igri riječima koju odražava i izvorni termin u engleskome jeziku; naime riječ *stakeholder* (*dionik*) tvorbeno podsjeća na riječi *stockholder* i *shareholder* (*dioničar* i *udjelničar*), a smisao je te asocijativne veze naglašavanje sličnosti, ali i razlika među konceptima koji se kriju u semantici tih pojmova. Riječ *dionik* prvi se put pojavila u priručniku *Društveno odgovorno poslovanje*, koji je izdao UNDP (UNDP 2005). Usporedno sa širenjem prepoznavanja i upotrebe riječi *dionik*, pojedini su autori u području ekonomije ipak odlučili koristiti izvorni termin *stakeholder*, pa tako Boris Sisek u svojim znanstvenim radovima govori o „stakeholderskom pristupu“ i „stakeholdingu“ (Sisek 2001; Sisek i Režek 2007; Sisek i Strahonja 2012), a tako i Cetinski i Perić, koji u svojem sveučilišnom udžbeniku opisuju „projektne stakeholdere“ (Cetinski i Perić 2006), dok npr. Santini

piše o teoriji interesno utjecajnih skupina (Santini 2007), također misleći na dionike/*stakeholdere*.

U ovom će se radu dosljedno koristiti termin *dionik* odnosno izrazi „teorija dionika“ i „menadžment dionika“ pri izlaganju najvažnijih spoznaja o toj tematici od prvobitne definicije i obuhvata, preko daljnjih doprinosa do implementacije u praksi.

2. 2. 1. Prvi koraci u definiranju dionika i proučavanju njihova menadžmenta

U drugoj polovici dvadesetog stoljeća teoretičari, ali i praktičari u području menadžmenta više nisu mogli zanemarivati ključan utjecaj vanjske okoline koja je porastom svoje dinamičnosti, kompleksnosti, heterogenosti i neizvjesnosti dobila ključno značenje za opstanak poduzeća (Buble 2005). Posljedica toga bio je „formalan“ nastanak strateškog menadžmenta namijenjenog provođenju procesa koji će osigurati optimalna rješenja s aspekta unutarnje i vanjske okoline. Kao elementi vanjske okoline čiji utjecaj na uspješnost poduzeća nikako ne može biti zanemaren nametnuli su se zaposlenici, kupci, banke, javnost, organizacije civilnog društva te različite druge interesne skupine, ovisno o prirodi poduzeća, njegovoj imovini i djelatnosti koju obavlja.

Riječ *dionik* prvi je put upotrijebljen 1963. godine u dokumentu Stanford Research Instituta (SRI), u kojem je problematizirana dotadašnja paradigma dioničara kao jedine skupine kojoj je odgovoran menadžment poduzeća (Freeman 2010). U tom dokumentu koncept dionika definiran je kao „one skupine bez čije bi potpore organizacija prestala postojati“ (SRI 1963 u Freeman 2010). Zamisao da poduzeće treba za svoje poslovanje odgovarati širem krugu interesnih skupina i pojedinaca od isključivo vlasnika odnosno dioničara poduzeća razmatrana je kroz 60-te i 70-te godine 20. stoljeća unutar četiriju važnih domena: korporativnom planiranju, teoriji sustava, korporativnoj društvenoj odgovornosti i organizacijskoj teoriji. Ključnu ulogu u formiranju teorije dionika ima Robert Edward Freeman koji je prvobitan pojam dionika modificirao u afirmativnom smislu kao „**bilo koju grupu ili pojedinca koji mogu utjecati, ili se na njih utječe pri ostvarivanju ciljeva organizacije”** (Freeman 1984 u Sisek 2001). Držeći se općeg oblika definicije dionika, njihove identifikacije i menadžmenta Freeman je shematski prikazao glavne kategorije

dionika relevantne za svako poduzeće, neovisno o njegovoj strukturi i području djelovanja.

Slika 2 Glavne skupine dionika

Izvor: prevedeno i prilagođeno prema shemi iz Freeman 2010, 34

Slika 2 prikazuje izvornih 10 kategorija dionika, ali prema riječima samog autora, takva podjela sadrži visok stupanj generalizacije navedenih kategorija, te svaka od tih kategorija sadrži jednako važne potkategorije (Freeman 2010). Elementarna klasifikacija napravljena u svrhu preciznije definicije dionika i postavljanja temelja za identifikaciju njihova utjecaja jest ona na **primarne i sekundarne dionike**. Primarnim dionicima smatraju se sve one skupine i pojedinci o kojima ovisi opstanak organizacije (dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači, ključne državne institucije), dok se u širem smislu svi oni pojedinci/skupine koji su zahvaćeni djelovanjem organizacije kroz proizvode, politike i radne procese (npr. javnost, organizacije za zaštitu javnih interesa, lokalne zajednice, državne službe, trgovačke organizacije, konkurenti, sindikati, mediji itd.) mogu smatrati sekundarnim dionicima (Freeman 1984). Takva podjela pridonosi nastojanjima da se utvrde prioritetni dionici, a pojednostavnjen i generaliziran opis nekih od njihovih najvažnijih zahtjeva/potreba (bez situacijskoga konteksta i interesa uvjetovanih specifičnim utjecajima iz okoline) nalazi se u Tablici 7.

Tablica 7 Skupine dionika i njihovi najvažniji zahtjevi/potrebe

Dioničari	Sudjeluju u podjeli dobiti, dodatnim ponudama dionica na tržištu, prema ugovoru imaju prava u udjelima tijekom likvidacije, zatim u kontroli poslovnih knjiga, transferu dionica, izboru glavnih menadžera itd.
Kreditori	Zainteresirani su za povrat svojeg ulaganja, imaju prioritet u slučaju likvidacija.
Zaposlenici	Očekuju ekonomsku, psihološku i društvenu satisfakciju na radnome mjestu, zaštitu od nepredvidivog ponašanja nadređenih. Zainteresirani su za udio u pozitivnim rezultatima poslovanja, žele slobodnu mogućnost formiranja ili pridruživanja sindikatu u cilju kolektivnog pregovaranja o pravima te očekuju adekvatne radne uvjete.
Klijenti/kupci	Očekuju kvalitetan proizvod koji ima dodatnu vrijednost u odnosu na cijenu, odgovarajuće jasne upute za uporabu, jamstva o kvaliteti, po mogućnosti olakšice pri plaćanju i/ili razvijene modele financiranja u slučaju skupljih proizvoda
Dobavljači	Zainteresirani su za dugoročnu suradnju zasnovanu na fer odnosima u pogledu izvršavanja rokova u isporuci i plaćanju dobara i usluga
Vlada (državne institucije)	Glavni zadaci vlade i njezinih tijela odnose se na osiguravanje plaćanja poreza, pravednoga tržišnog natjecanja, poštivanje zakonskih okvira u području poslovanja općenito, ali i unutar specifičnog područja/grane kojom se organizacija bavi.
Sindikati	Očekuju da budu prepoznati kao legitimna tijela za pregovaranje o pravima i obvezama zaposlenika, zauzimaju se za ostvarivanje većeg utjecaja na donošenje poslovnih odluka.
Konkurenti	Nadaju se pravednoj tržišnoj utakmici, poštivanju normi ponašanja i pripadajućega zakonskog okvira.
Lokalna zajednica	Od poduzeća očekuje da stvori zdravu i produktivnu radnu sredinu za zapošljavanje, želi ostvariti mogućnost utjecaja na donošenje dugoročnih poslovnih politika poduzeća u segmentima društvene odgovornosti prema zajednici (potpora lokalnim projektima u području kulture, dobrotvornog rada i sl.), nabave lokalnih dobara i usluga te zaštite okoliša.
Šira javnost	Očekuje sudjelovanje i doprinos u formuliranju zakonskih okvira važnih za društvo u cjelini; očekuje kvalitetne mogućnosti komunikacije s javnim i privatnim sektorom te transparentnost u poslovanju poduzeća. Zauzima se za „poštenu“ cijenu proizvoda i usluga na tržištu te oblikuje „javno mnijenje“ koje može biti vrlo važno za opću reputaciju i tržišno pozicioniranje poduzeća.
Menadžeri	Iako nisu smatrani zasebnom skupinom dionika, važni su za sagledavanje organizacije. Njihovi se interesi uvelike podudaraju s interesima organizacije/poduzeća, ali suvremeni mehanizmi poticanja vrhovnog menadžera koji uključuju bonuse na povećanje tržišne vrijednosti poduzeća stavljaju interese menadžera uz bok interesima dioničara.

Izvor: autoričina prilagodba prema Cleland i Ireland 2007

Freeman je u svojem radu iz 1984. godine ostvario znatan zaokret u odnosu na dotad uvriježenu teoriju *principal-agent* ustvrdivši kako glavnu ulogu u stvaranju poslovnog modela ne treba imati samo maksimizacija dobrobiti dioničara nego i

interes širih skupina i kategorija koje su povezane s organizacijom i njezinim poslovanjem. Dakle šira funkcija postojanja i aktivnosti poduzeća nije samo ekonomska održivost, već također i društvena odgovornost (Brink 2011). Tematika implementacije moralnosti u poslovanje poduzeća i izvan granica obveza propisanih zakonom i ranije je bila prisutna, ali većina mišljenja išla je u smjeru pretpostavke kako takav pristup neminovno, u financijskom smislu, šteti interesu dioničara, odnosno vlasnika poduzeća. No Freeman je kao začetnik teorije dionika svoje kapitalno djelo posvetio upravo dokazivanju pozitivnog smjera odnosa između etičkih praksi u menadžmentu dionika i poboljšanja profitabilnosti, stabilnosti, rasta i opće uspješnosti poduzeća (Freeman 1984). Na taj način Freeman je menadžment dionika predstavio kao uspješnu dugoročnu strategiju za suočavanje s promjenama u okolini i mnogi su se istraživači poslije posvetili produbljivanju toga koncepta i polemiziranju o važnosti dionika te načinu njihova adekvatnog menadžmenta.

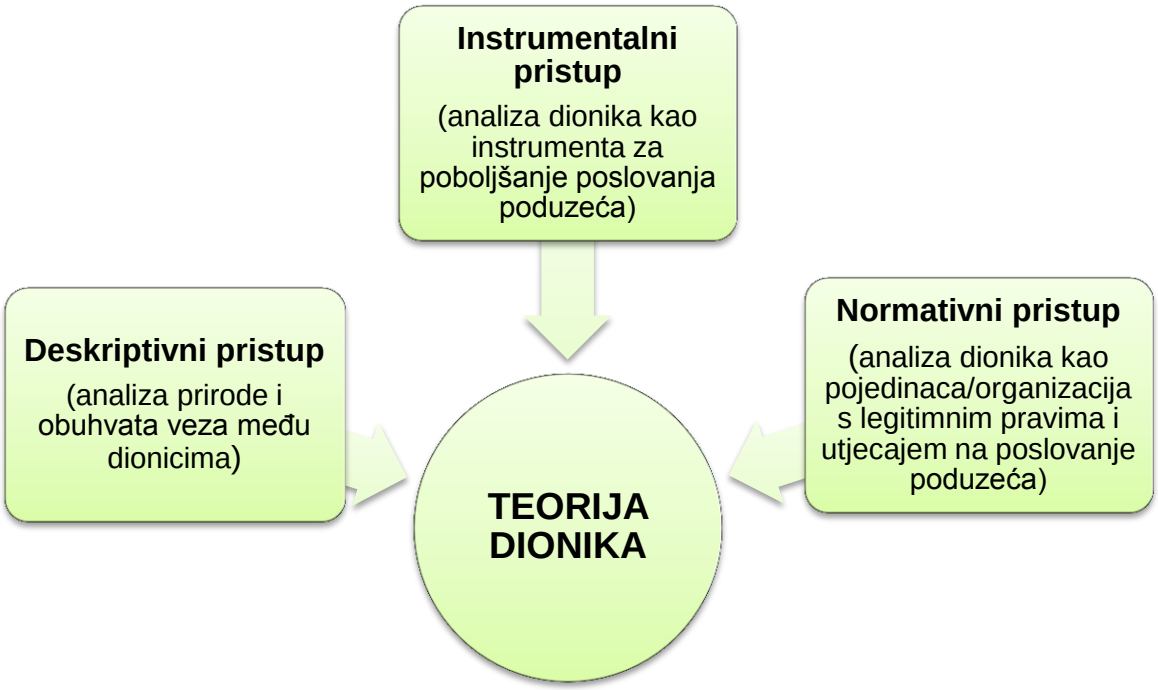
2. 2. 2. Daljnji doprinosi teoriji menadžmenta dionika

Vitalnost i vrijednost teorije dionika ogleda se i u vrlo velikom broju teorijskih doprinosa, dokaza, opovrgavanja, debata i kritika na temu te teorije, koje su objavljene u zadnjih 30 godina. Kako teorija dionika nije središnji teorijski koncept ovoga doktorskog rada, u nastavku slijedi kratak osvrt na posebno važne doprinose pojedinih autora razumijevanju dionika i stvaranju okvira njihova uspješna menadžmenta.

Jedna je od pretpostavki inicijalne Freemanove teorije visok stupanj ovisnosti poduzeća o svojim primarnim dionicima i njihovim zahtjevima, pa bi se u skladu s time poduzeće moglo definirati kao sustav primarnih dionika kompleksnih međusobnih odnosa zbog različitih prava, ciljeva, očekivanja i odgovornosti, kojima je poduzeće dužno stvoriti i distribuirati bogatstvo ili vrijednost u dovoljnoj količini da zadovolji zahtjeve svih skupina primarnih dionika (Clarkson 1995). No ako se za neprijepornu činjenicu uzme tvrdnja da se interesi svih identificiranih dionika trebaju uzeti u obzir u procesu odlučivanja u organizaciji, vrlo je jednostavno uočiti ključni problem teorije dionika, tzv. paradoks dionika (engl. *„stakeholder paradox“).* Prema Goodpasteru, nije logično orijentirati korporativne odluke prema moralnim vrijednostima koje izravno proturječe interesima dioničara koji su legitimni dionici, ništa manje važni od neke druge kategorije (Goodpaster 1991). Pojednostavnjeno

govoreći, teorija dionika priznaje dioničare kao legitimnu kategoriju dionika poduzeća, te njihov interes (a to je maksimizacija dobiti) spada među ukupne interese o kojima treba voditi računa unutar teorijskoga okvira koji *per se* zagovara napuštanje načina razmišljanja okrenutog prema profitu. Dakle, inicijalna teorija dionika nije pružila nikakav mehanizam prema kojem bi se određivala važnost i prioritet interesa pojedinih skupina dionika u situacijama kada su ti interesi u izravnom sukobu. Upravo zbog različitih aspekata s kojih se može proučavati odnos organizacije i njezinih dionika, Donaldson i Preston utvrdili su tri glavna pristupa teoriji dionika: normativni, instrumentalni i deskriptivni pristup (Donaldson i Preston 1995).

Slika 3 Tri glavna pristupa teoriji dionika



Izvor: prilagođeno prema Donaldson i Preston 1995

De Colle sistematizira bit razlika između tih triju pristupa na sljedeći način (de Colle 2005):

- *Deskriptivni pristup* teoriji dionika orijentiran je na provođenje istraživanja koja pružaju uvid u odnose i interakciju menadžmenta organizacije i dionika te opisivanje i objašnjavanje najvažnijih elemenata i problema u tim odnosima.

- *Instrumentalni pristup* dionike promatra iz perspektive menadžera kojima je u cilju efikasnost i efektivnost organizacije te dionike tretira kao instrument koji im može pomoći (i odmoći) u postizanju ciljeva organizacije.

- *Normativni pristup* pretpostavlja da menadžeri imaju moralnu obvezu voditi računa o interesima dionika neovisno o tome kakve će to posljedice imati za organizaciju, stoga ne opisuje njihove odnose, već proučava i propisuje način na koji bi trebali biti ustrojeni, s etičkoga gledišta.

Razumijevanje tih glavnih pristupa predstavlja dobar uvod u problematiku identifikacije skupina dionika i određivanja prioriteta među njihovim zahtjevima odnosno interesima. Naime, tijekom devedesetih godina 20. stoljeća različiti su se autori svojim radovima grupirali u dvije glavne skupine kad je riječ o širini pogleda na relevantne dionike: pobornike instrumentalnog i pobornike normativnog pristupa. Iako je Freeman svoju definiciju koncipirao na način da obuhvaća vrlo širok krug potencijalnih dionika, autori orijentirani na instrumentalni pristup postavljaju određene dimenzije koje sužavaju taj skup. Jedan od najvažnijih doprinosa teoriji dionika ostvarili su Mitchell, Agle i Wood koji u svojem radu podrobno analiziraju sve dotadašnje definicije i poglede na dionike te formuliraju vlastite dimenzije prema kojima je moguće razlikovati dionike od ostalih skupina/pojedinaca. Te ključne dimenzije su (Mitchell i ostali 1997):

- *Moć* – autori je percipiraju u širem smislu kao sposobnost pojedinca i skupine da nekoga drugog „natjeraju“ da učini nešto što inače samovoljno ne bi uradio, te naglašavaju kako je fluidna u smislu mogućnosti da je neka skupina/pojedinac dobiju, ali i izgube

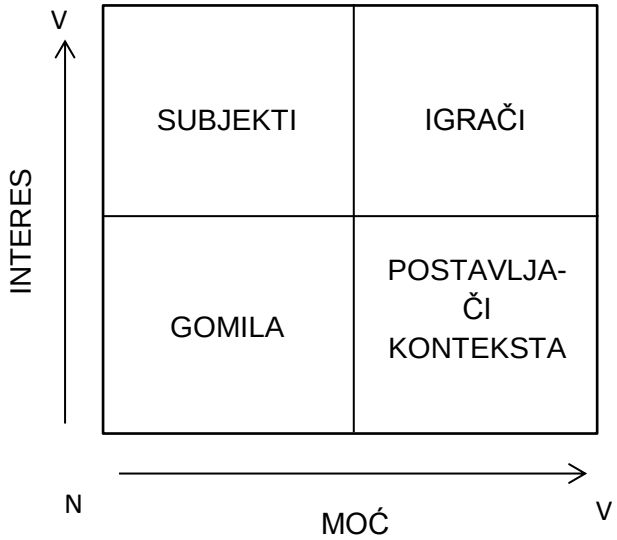
- *Legitimnost* – također je vrlo širok pojam, ovisno o tome što čini osnovu za legitimnost, ali autori se slažu da predstavlja zasebnu dimenziju, iako je često percipirana kao značajka koja se nadopunjuje s pojmom moći (pogotovo u kreiranju koncepta autoriteta)

- *Hitnost* – značajka koja naglašava dinamičnost stvarnoga svijeta, definirana kao potreba za neodgodivom pozornosti i sastoji se od dviju odrednica: vremenske osjetljivosti odnosno vremenskog okvira unutar kojega je dionicima prihvatljivo da se njihov zahtjev/interes zadovolji te kritičnosti koja predstavlja razinu važnosti koju predmetni interes/zahtjev ima za dionika.

Isprepletanje prisutnosti navedenih značajki ujedno formira različite tipove dionika i time ukazuje na stav koji menadžment organizacije treba zauzeti kad je riječ o zahtjevu tih skupina/pojedinaca. Ključni dionici oni su koji imaju sve tri značajke, dok one skupine/pojedinci koji imaju samo jednu od navedenih značajki ne zahtijevaju značajnu reakciju menadžmenta niti su percipirani kao trenutačna opasnost za poslovanje (Mitchell i ostali 1997). Takav pristup zasigurno stavlja interese organizacije i njezine ciljeve u prvi plan, dok su dionici tu samo potencijalne prepreke koje treba „držati na oku“, neovisno o potencijalnoj moralnoj opravdanosti njihovih zahtjeva. Na tom je tragu i klasifikacija Edena i Ackermanna, koji definiraju dionike „kao ljude ili male skupine koje posjeduju moć da pregovaraju, odgovore na stratešku budućnost organizacije ili tu budućnost promijene“ (Eden i Ackermann 1998). Isti autori uvode još jednostavniju shemu koja dionike svrstava prema dvjema glavnim dimenzijama: moći da utječu na organizaciju te interesu koji imaju za to. Slika 4 predstavlja opisana dva pristupa dionicima kroz grafički prikaz njihovih ključnih značajki (navedeni su i nazivi pojedinih skupina dionika).

Slika 4 Dva pristupa dionicima

Mitchell et. al: Eden i Ackermann:



4. Dominantni dionik
5. Opasni dionik
6. Ovisni dionik
7. NEOSPORNI dionik

Izvor: prevedeno i prilagođeno iz Mitchell i ostali 1997 te Eden i Ackermann 1998

Kao što je navedeno, spomenuti autori pretežno su orijentirani na instrumentalni pristup teoriji dionika, odnosno menadžment dionika smatraju instrumentom za

ostvarivanje boljih performansi, poslovnih rezultata i dugoročne uspješnosti organizacije. Druga skupina autora dionicima pristupa normativno: u legitimne dionike uključuju sve one „pojedince ili skupine čiji su ciljevi povezani s organizacijom te o kojima organizacija potencijalno ovisi (Johnson i Scholes 2002). U drugoj varijanti dionici su svi oni koji imaju utjecaj ili na koje će imati utjecaj strategija organizacije (Nutt i Backoff 1992). Iako u definicijama nema eksplicitnoga etičkog elementa, spomenuti autori pozivaju se na demokraciju, etiku i potrebu za socijalnom pravdom pri identifikaciji i menadžmentu dionika te naglašavaju kako nije bitna količina moći koju dionici posjeduju u odnosu na organizaciju, već opravdanost njihovih zahtjeva i učinak koji strategija organizacije ima na svoju okolinu. Kod normativnog pristupa teoriji dionika važno je istaknuti da dionike treba uzeti u obzir već pri definiranju vizije i misije organizacije, koja u tom slučaju obično kombinira ekonomske s nekim „višim“ društvenim ciljevima koji obuhvaćaju neke od kategorija dionika poput kupaca, zajednice, zaposlenika. I u kasnijim fazama planiranja, poput budžetiranja odnosno realokacije resursa, interesi dionika su bitan element koji ponekad može prevagnuti pri dodjeli sredstava različitim aktivnostima i predviđanju potencijalnih troškova (zaštita okoliša, stimulacija zaposlenika, edukacijski programi itd.). Važnost normativnog pristupa identifikaciji i menadžmentu dionika te načini uključivanja dionika u organizacijsku strukturu, odlučivanje i vlasništvo nad organizacijom, bit će prisutni u nastavku disertacije, pogotovo u potpoglavlju 2.3.2. Koncepti važni za društvenu održivost organizacijske arhitekture i menadžmenta dionika.

2. 2. 3. Preporuke za implementaciju menadžmenta dionika

Od nastanka teorije dionika pojavio se operativni problem pri prijenosu u praksu: nedostatak adekvatnih i efikasnih alata koji bi u organizacijskom smislu omogućili praćenje i zadovoljenje interesa svih relevantnih dionika. Ako se ostaje pri široj (normativnoj) definiciji dionika, a opet ne isključuje ekonomska održivost organizacije u smislu ostvarivanja ciljeva poslovanja, pojavljuje se velik broj važnih pitanja. Neka od tih pitanja su:

- Kojim se načelima menadžeri trebaju voditi pri identifikaciji i menadžmentu dionika?
- Koji su glavni koraci u procesu menadžmenta dionika?

- Kako utvrditi i rangirati prava pojedinih kategorija dionika (prethodno spomenut problem paradoksa dionika)?
- Koje aktivnosti organizacija može provoditi u odnosu na dionike kako bi se spriječile ili ublažile posljedice konfliktnih situacija?

U ovome, zadnjem dijelu potpoglavlja o dionicima pokušat će se odgovoriti na navedena pitanja kroz kratak pregled najvažnijih načela, metoda i koncepata pomoću kojih je moguće praktično implementirati menadžment dionika u djelatnost organizacije.

Kako bi se vrhovni menadžment bolje prilagodio potrebi za aktivnijim uključivanjem dionika u poslovne procese na svim razinama, centar za poslovnu etiku *Clarkson* osmislio je poznatih sedam univerzalnih načela kojih bi se menadžeri trebali pridržavati kako bi osigurali otvorenost i transparentnost menadžerskih procesa prema dionicima. Osnovna pretpostavka na kojoj ta načela počivaju odnosi se na moralni imperativ iskrenosti i otvorenosti menadžmenta prema dionicima kao stav koji vodi do dugoročnog uspjeha poduzeća (Clarkson Centre for Business Ethics, 1999 u de Colle 2005):

1. Menadžeri trebaju identificirati i aktivno nadzirati zahtjeve i potrebe svih legitimnih dionika pri donošenju oduka i provođenju pripadajućih aktivnosti
2. Menadžeri trebaju slušati potrebe dionika i otvoreno komunicirati o njihovim potencijalnim doprinosima kao i rizicima koje snose zbog povezanosti s poduzećem
3. Menadžeri trebaju prihvatiti procese i modele ponašanja koji uvažavaju potrebe i mogućnosti svih kategorija dionika
4. Menadžeri trebaju prepoznati odnos truda i adekvatne nagrade za dionike te među dionicima pokušati postići pravednu distribuciju koristi i tereta od aktivnosti poduzeća ne zanemarujući pripadajuće rizike i potencijalnu ranjivost
5. Menadžeri trebaju surađivati s drugim privatnim i javnim organizacijama kako bi osigurali da rizici koji su posljedica poslovnih aktivnosti poduzeća budu minimizirani, a u svim onim slučajevima kada ne mogu biti izbjegnuti da budu primjereno kompenzirani
6. Menadžeri bi trebali izbjegavati aktivnosti koje potencijalno ugrožavaju elementarna ljudska prava ili povećavaju rizike koji mogu biti potencijalno neprihvatljivi dionicima

7. Menadžeri bi trebali biti svjesni potencijalnih sukoba između njih samih kao relevantne kategorije dionika te legalne i moralne odgovornosti koju imaju prema ostalim kategorijama dionika. Takvi sukobi trebali bi biti rješavani otvorenom komunikacijom, primjerenim izvještavanjem i odgovarajućim sustavom poticaja te, po potrebi, vanjskim nadzorom.

Navedena načela općenito određuju osnovne etičke norme pri menadžmentu svih relevantnih dionika, ali ne predstavljaju korake u procesu toga menadžmenta.
Znatan doprinos toj tematici dali su autori iz područja projektnog menadžmenta. Imajući u vidu vremensku ograničenost projekta i veći rizik ugrožavanja zacrtanih rokova aktivnosti zbog nepredviđenih reakcija iz okoline, teoretičari i praktičari projektnog menadžmenta imaju poseban interes u stvaranju uspješnog modela menadžmenta dionika. Tako u poglavlju *„Menadžment projektnih dionika“* Cleland i Ireland naglašavaju potrebu da projekti prepoznaju i zadovolje interese svih dionika, a ne samo korisnika i vlasnika projekta te predstave model menadžmenta dionika koji je moguće primijeniti i izvan projektnog menadžmenta, a sastoji se od sljedećih koraka (Cleland i Ireland, 2007):

1. Identificiranje dionika – taj korak uključuje dubinsko promišljanje koje su sve skupine i pojedinci povezani s projektom izravno ili neizravno, dakle određivanje primarnih i sekundarnih dionika
2. Prikupljanje informacija o dionicima – proces sličan analizi konkurenata, naime projektni menadžeri zanimaju se za identificirane dionike: potrebno je doznati pojedinosti o njihovim značajkama, resursima, mogućnostima, interesima i zahtjevima. Uz to u tom se koraku odlučuje i o tome kome će sve informacije o dionicima biti distribuirane (ako se radi o osjetljivim podacima).
3. Identifikacija misije dionika – u tom koraku definira se priroda povezanosti dionika s projektom/poduzećem odnosno nastoje se što preciznije odrediti dugoročne namjere identificiranih dionika prema projektu. Primarno se određuje trenutan karakter namjera dionika (pozitivan ili negativan stav prema projektu/poduzeću).
4. Određivanje snaga i slabosti dionika – kako bi se donijela ispravna odluka o strategiji menadžmenta pojedinih skupina dionika, potrebno je analizirati njihove snage kao što su: javna potpora, politička snaga, pristup ključnim

resursima, predanost članova, odnosno nedostatak tih snaga kao moguće slabosti.

5. Identifikacija strategije za menadžment dionika – nakon dubinske analize značajki identificiranih dionika te njihovih snaga i slabosti određuju se dugoročne smjernice za svaku identificiranu skupinu i plan aktivnosti orijentiranih na menadžment dionika
6. Predviđanje ponašanja dionika – nakon odabira strategije za menadžment dionika projektni tim pristupa predviđanju očekivanog ponašanja dionika u smislu reakcije na aktivnosti u sklopu odabrane strategije. Procjenjuje se hoće li dionici zadržati primarne namjere, postoji li mogućnost za njihovo udruživanje, kakav će utjecaj na projekt imati njihove reakcije i sl. Predviđanja se vrše unutar kategorija kao što su strateško usmjerenje dionika, ekonomski interes, zakonska prava, politička potpora, životni stil, oportunizam itd.
7. Implementacija odabrane strategije za menadžment dionika – završni korak odnosi se na implementaciju odabrane strategije uz obavezno praćenje razvoja situacije, izvješćivanje o eventualnim promjenama i osiguravanje komunikacijskih kanala za daljnju komunikaciju s dionicima.

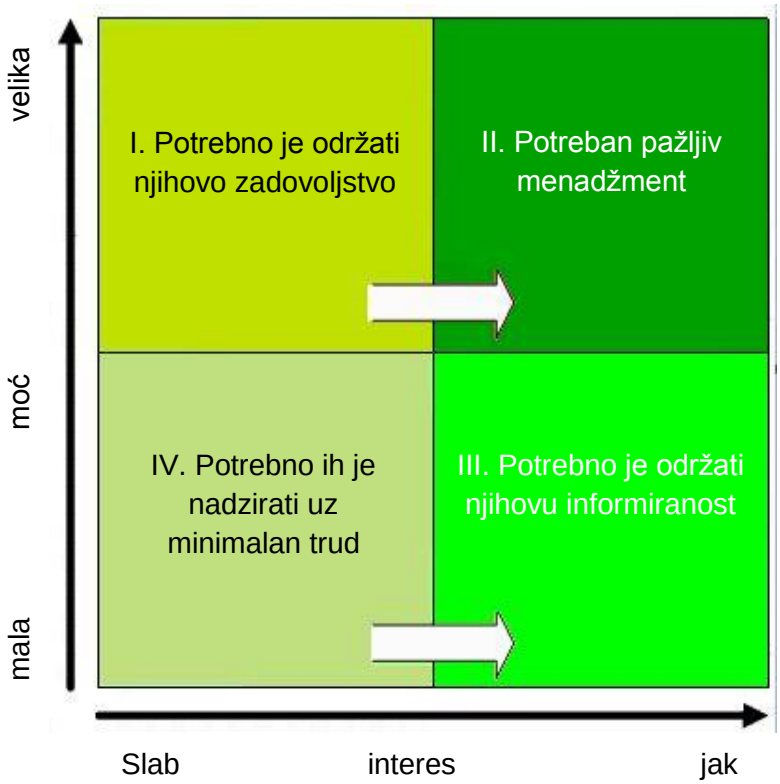
Navedeni model dopušta velike mogućnosti modifikacije ovisno o situaciji i kontekstu u kojem poduzeće djeluje. Vrlo je važan segment u tom modelu određivanje važnosti pojedinih skupina dionika, pri čemu primarni dionici uključuju dioničare i ulagače, zaposlenike, kupce i dobavljače, zajedno sa skupinom tzv. javnih dionika poput vlade i lokalne zajednice. Unutar primarnih dionika javlja se već opisani problem paradoksa dionika koji, unatoč općoj namjeri uključivanja interesa šireg raspona različitih dionika, prednost daje ipak dioničarima/ulagačima kao vlasnicima poduzeća pri donošenju odluka o strategiji i poslovanju. Znatan doprinos rješavanju tog problema na konceptualnoj razini dali su John Kay i Margaret Blair. Oboje autora polaze od proučavanja koncepta vlasništva kao skupa specifičnih prava i funkcija koji nisu u potpunosti u posjedu dioničara/ulagača (teorija *principal-agent*), stoga im i ne bi trebala pripadati značajna razina moći i zahtjeva u odnosu na ostale kategorije dionika. Kay je razvio model skrbništva (engl. *trusteeship*), prema kojem strateške i izvršne odluke donosi odbor direktora ili glavni menadžer samostalno, a materijalnom i nematerijalnom imovinom poduzeća upravlja se s ciljem poboljšavanja vrijednosti imovine i pravednog uravnoteživanja različitih zahtjeva za prinosima koje ta imovina

donosi (Kay 1996 u Sisek 2001). Na taj se način nastoje formirati dugoročni odnosi povjerenja, a osim rezultata poslovanja od menadžera se očekuje i da brinu o elementima poput reputacije poduzeća u zajednici, kvalifikaciji i očekivanjima zaposlenika i dobavljača itd.

Blair se također posvetila pitanjima vlasništva unutar korporacije, ali s osvrtom na rizik ulaganja novca koji je priznat kao izvor dodatnih prava za dioničare/ulagače, u odnosu na rizik zaposlenika koji ulažu svoj rad u poduzeće, a suočavaju se sa smanjenom konkurentnosti na tržištu rada ako specijaliziraju svoje vještine za specifične potrebe određenog poduzeća (Blair 1995). Zahtjev za sigurnošću ulaganja, koji imaju dioničari/ulagači, trebao bi biti primjenjiv i na zaposlenike, pogotovo u slučaju visokotehnoloških suvremenih poduzeća, koja su zasnovana na intelektualnom kapitalu u obliku ideja i čiji zaposlenici snose puno veći rizik te predstavljaju veću i teže zamjenjivu vrijednost za poduzeće od pukih djelatnika čija su (najčešće minimalna) prava regulirana radnim zakonodavstvom.

No teorijsko nadilaženje paradoksa dionika i dalje ne predstavlja smjernice za konkretne aktivnosti poduzeća u primjeni menadžmenta dionika u strateškom promišljanju, ali i svakodnevnoj poslovnoj praksi. Najčešće odlučivanje o adekvatnim aktivnostima prema dionicima i prioritetiziranju njihovih zahtjeva i interesa ipak ovisi o percepciji moći (utjecaja) koju imaju na poduzeće u interakciji s interesom da reagiraju, odnosno prakticiraju svoju moć, kao što su to prikazali ranije spomenuti Eden i Ackermann. Preporučeno ponašanje prema dionicima, ovisno o njihovoj razini interesa i moći predstavljeno je na slici 5.

Slika 5 Shema rangiranja interesa dionika i prijedlog primjerenih akcija



Izvor: Prilagođeno prema www. stakeholdermap. com; pristupljeno 12. 11. 2014.

Shema vrlo pojednostavnjeno daje preporuke za različite kategorije dionika, ovisno o njihovoj razini moći i interesa te se može lako koristiti u svakoj situaciji, od strateškog planiranja do donošenja operativnih odluka. Strelice između kvadranata na slici ukazuju na veliku vjerojatnost promjene u količini interesa koji dionici pokazuju prema aktivnostima poduzeća, ovisno o različitim faktorima, dok je promjena u razini moći također moguća, ali sporije i teže ostvariva. *U prvom kvadrantu* nalaze se oni dionici koju posjeduju znatnu količinu moći (utjecaja na poduzeće i njegove aktivnosti), ali trenutno nemaju interesa za upletanje. Radi se o kritičnim kategorijama dionika poput npr. zakonodavnih tijela ili institucionalnih podupiratelja, koji se većinu vremena mogu ponašati pasivno, ali velik utjecaj koji imaju na poduzeće i njegovu strategiju zahtijeva da se podrobno analiziraju i prate njihove namjere te pokušaju predvidjeti reakcije u slučaju promjene uvjeta u okolini. Menadžment poduzeća trebao bi održavati zadovoljstvo te kategorije dionika kroz poštivanje dogovorenih odredbi, zakonskih regulativa i putem redovitog izvještavanja, ali i razvijenih drugih oblika komunikacije. *Drugi kvadrant* prikazuje najvažnije dionike za opstanak poduzeća: one s visokom razinom interesa i velikom moći. Ovisno o orijentaciji i strategiji poduzeća, to mogu

biti svi primarni dionici ili samo neke kategorije identificirane kao najvažnije (prema neoklasičnoj teoriji poduzeća to su isključivo dioničari/vlasnici, a uz njih toj skupini obavezno pripadaju kupci/klijenti, ključni dobavljači itd.). Aktivnosti u svrhu menadžmenta tih dionika moraju biti izvedene vrlo pozorno, s obzirom na to da o njihovu zadovoljstvu ovisi postojanje i ostvarenje ciljeva poduzeća, stoga je njihove interese i zahtjeve potrebno pratiti i odgovarati na njih redovito kroz operativno odlučivanje, ali i u formiranju dugoročne razvojne strategije poduzeća. *Treći kvadrant* obuhvaća vrlo raznolike skupine dionika, koje uvelike ovise o pozicioniranosti i području djelovanja poduzeća, ali i mnogim kontekstualnim čimbenicima iz okoline. To su dionici s relativno niskom razinom moći, ali interesno povezani s poduzećem u negativnom i pozitivnom smislu. Primjeri mogu biti obitelji zaposlenika (čak i sami zaposlenici ako ih poduzeće tretira kao zamjenjiv *input*, a ne važan entitet u donošenju odluka), različite udruge civilnog društva, aktivističke skupine i slično. Menadžment poduzeća te dionike treba promatrati kao potencijalno vrijedne saveznike koje treba držati informiranima i u korak s elementima poslovanja poduzeća koja ih zanimaju, unatoč činjenici da zbog nedostatka moći (trenutno) ne predstavljaju važan čimbenik u poslovanju poduzeća. Kvalitetna komunikacija s tim dionicima omogućava podlogu za minimiziranje negativnih učinaka u slučaju sukoba ili nepredviđenih nepovoljnih situacija za poduzeće. Konačno, *četvrti kvadrant* obuhvaća sve one dionike koji u određenom trenutku nemaju visoku razinu moći ni interesa za poduzeće, ali potrebno ih je nadzirati (s minimalnim utroškom napora i resursa) jer njihova moć i/ili interes mogu porasti pod utjecajem nepredvidivih okolnosti. Šira javnost dobar je primjer te kategorije dionika.

Opisani pristup identifikaciji i menadžmentu dionika u različitim varijacijama čest je suvremenoj znanstvenoj literaturi i praksi, a prilagođava se specifičnim situacijama i područjima. Npr. skupina autora na čelu sa Savageom razvila je jednostavnu matricu preporuka za menadžment dionika, zasnovanu na 2 dimenzije: potencijalu za prijetnju organizaciji i potencijalu za suradnju s organizacijom. Na taj su način klasificirali dionike na one koji podupiru, mješovite tipove, marginalne tipove i one dionike koji ne podupiru organizaciju te su preporučili strategije za svaku kategoriju (Savage i ostali 1991). Turizam je posebno zastupljeno područje u proučavanju identifikacije i menadžmenta dionika, pa se velik broj radova bavi upravo razvijanjem strategija za menadžment dionika na razini javnog i privatnog turističkog sektora u

destinaciji (Sautter i Leison 1999; Sheehan i Ritchie 2005; Timor i Getz 2008 itd.). Posebno je zanimljiv rad Forda, Peepera i Groesock, koji na primjeru kongresnih infocentara podrobno razrađuju matricu dionika temeljem utjecaja na resurse, kongruencije vlastite strategije te fokusa/interesa za kongresne infocentre i za svaku kategoriju maštovitih naziva (kritični prijatelji, slabi prijatelji, tihi konkurenti, indiferentni, agresivni konkurenti te zavidni) savjetuju odgovarajuće aktivnosti u cilju uspješnog menadžmenta (Ford i ostali 2009).

Može se ustvrditi kako, za razliku od Clarksonovih načela, navedeni pristupi dionike promatraju „preko nišana“ i menadžment dionika shvaćaju donekle kao „tajnu“ strategiju za postizanje najboljih rezultata uz minimum napora i izostavljanje aktivnosti koje neće izravno pridonijeti poslovanju poduzeća. Postoji i drugačije viđenje menadžmenta dionika koje ih smatra važnim izvorom ideja, pomoći, potpore, pa i konkurentske prednosti na tržištu te zagovara transparentan mehanizam i komunikaciju. Tako Bryson smatra da dionici mogu biti od velike pomoći u aktivnostima formuliranja strateških intervencija kada za njima postoji potreba, traženja odgovora na probleme te monitoringa i evaluacije učinaka strateških intervencija (Bryson 2004). Isti autor predlaže sljedeće razine uključivanja dionika u odlučivanje unutar poduzeća (Bryson 2004):

- Informiranje – dionicima se obećava da će biti informirani o svim važnim odlukama vezanim uz aktivnosti poduzeća
- Konzultiranje – dionici imaju pravo biti informirani o procesu odlučivanja i izraziti mišljenje o tome, a poduzeće se obvezuje da će im pružiti povratnu informaciju o eventualnom utjecaju njihova mišljenja na konače odluke
- Uključivanje – odnosi se na zajednički rad kako bi se zahtjevi i potrebe dionika implementirali u konačne odluke te kako bi im se pružila povratna informacija o konačnoj razini utjecaja koji su ostvarili
- Suradnja – poduzeće se obvezuje u što većoj mjeri implementirati zahtjeve/potrebe dionika pri donošenju odluka
- Osnaživanje/opunomoćenje (engl. *empowerment)* – poduzeće se dionicima obvezuje da će poštivati i ispuniti odluku koju dionici donesu o predmetu koji im je od velike važnosti.

Takav način uključivanja dionika u donošenje odluka bitan je element u izravnoj implementaciji načela menadžmenta dionika, a preporuke u tom segmentu uključuju

izgradnju povjerenja, dugoročnih ugovornih odnosa između poduzeća i unutarnjih suradnika, etično ponašanje, sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju i vlasničkim pravima itd.

U osnovi postoje tri ključna razloga zbog kojih je važno voditi računa o dionicima prilikom menadžmenta poduzeća: prije svega to su etički razlozi odnosno društvena odgovornost kao vrijednost sama po sebi, zatim razlozi praktične prirode s obzirom na to da su minimalni zahtjevi u pogledu odnosa s određenim skupinama dionika propisani zakonom (zaposlenici, dobavljači i sl.) te u konačnici, radi dugoročnog uspjeha poduzeća i strateškog planiranja u smislu identificiranja prilika i prijetnji iz okoline, te analiziranja unutarnjih snaga i slabosti.

Analiza trenutnog stanja upućuje na nerazmjer u bogatstvu i moći na svim razinama, praćen globalnim problemom zagađenja i neumjerene potrošnje resursa. Navedeni problemi rezultirali su paradigmom održivog razvoja o kojoj će biti riječi u idućem potpoglavlju, a upravo etička komponenta menadžmenta dionika bit će predstavljena kao velik potencijal za daljnji razvoj organizacijskih arhitektura čiji će smisao biti dugoročna održivost, a ne isključivo profitabilnost, produktivnost i maksimizacija financijskih rezultata.

2. 3. Načela društveno održivog razvoja u kontekstu organizacijske arhitekture i menadžmenta dionika

Od osamdesetih godina 20. stoljeća održivi razvoj kao paradigma i globalno prepoznata ideja doživio je snažan uspon. Posvećen mu je iznimno velik broj istraživanja, strateških dokumenata, sporazuma, protokola, akcijskih planova i sl. koji i dalje raste. Na potrebu za održivim razvojem pozivaju se svi visoki dužnosnici i predstavnici vlada svjetskih država, u svojim programima ga podržavaju političari različitih usmjerenja, poduzeća ga redovito spominju u svojim razvojnim strategijama, a znatan dio organizacija civilnog društva održivi razvoj ima na prvom mjestu prioriteta svojega djelovanja. Iz pojma održivog razvoja nastale su „specijalizirane“ inačice poput održivog življenja, održive gradnje, održivog turizma, održive poljoprivrede, obrazovanja za održivi razvoj, održivih gradova, koje se spominju u različitim medijima. U tom se kontekstu čak može zaključiti kako ignoriranje održivog razvoja kao svojevrsnog „superbrenda“ znači zaostajanje u osobnim horizontima (Lay

1998 u Šimleša 2010). Čelnici država kontinuirano podržavaju inicijative i potpisuju sporazume i protokole kojima se obvezuju na izvršavanje različitih ciljeva u pogledu ekološke (klimatske promjene, smanjenje emisije CO_2, obnovljivi izvori energije, zelene strategije u proizvodnji, prometu, turizmu itd.) i društvene održivosti (smanjenje nejednakosti i diskriminacije, iskorjenjivanje siromaštva, gladi, širenje obrazovnih mogućnosti itd.). Nažalost, stanje u praksi i stvarnost daleko su od pojma održivosti: prirodna staništa i dalje se uništavaju, okoliš se u velikoj mjeri onečišćava, a društveni problemi poput nejednakosti u raspodjeli bogatstva, siromaštva, gladi, epidemija bolesti i sl. i dalje pogađaju dvije trećine populacije (United Nations 2015). Kao objektivna ilustracija nedostatnoga stvarnog pomaka može poslužiti zajednički plan Ujedinjenih naroda pod nazivom *Milenijski ciljevi*, kojim se 189 članica UN-a potpisivanjem zajedničke deklaracije 2000. godine obvezalo na ispunjavanje osam mjerljivih ciljeva: iskorjenjivanje ekstremnog siromaštva i gladi, pravo na osnovno obrazovanje, promicanje ravnopravnosti spolova, smanjenje stope smrtnosti djece, poboljšavanje zdravlja majki, borbu protiv HIV-a i drugih bolesti, održivost okoliša i stvaranje globalnog partnerstva za razvoj (UNDP 2015). U predviđenom roku od petnaest godina jedino je djelomično ispunjen cilj vezan za iskorjenjivanje ekstremnog siromaštva, koji je kao jednu od ciljnih vrijednosti imao prepoloviti broj ekstremno siromašnih ljudi, koji žive dnevno s manje od 1,25 dolara (tj. da 2015. bude upola manje takvih ljudi u odnosu na 1990. godinu). Ta je ciljna vrijednost ostvarena još 2010. godine (UN 2015), ali uspjeh donekle pada u sjenu zbog činjenice da 43% svjetskoga stanovništva (2,5 milijarde ljudi) i dalje živi s 2 dolara dnevno (Inequality Watch 2015), što čini upitnim izbor kriterija ostvarenja cilja. Najveći problem koji se ispriječio u petnaest godina planiranih za provođenje *Milenijskih ciljeva* jest činjenica da je samo pet od 189 članica Ujedinjenih naroda izdvojilo dogovorenih 0,7% BDP-a za pomoć najsiromašnijima, i to Danska, Luksemburg, Nizozemska, Norveška i Švedska, dok se udio kojim u rješavanju globalnih problema sudjeluju najbogatije zemlje kreće oko 0,3% BDP-a (United Nations Millenium Project 2015).

Multidisciplinarnost definiranja i promišljanja održivog razvoja općenito, kao i tematika jaza između govorenja i činjenja na tom području zahtijeva neprestano znanstveno promišljanje. Kako to međutim nije glavni predmet ove doktorske disertacije, u nastavku će se vrlo jezgrovito predstaviti samo značenje pojma i njegove glavne dimenzije. Odnos prema okolišu, odnosno ekološka komponenta održivog razvoja,

najčešća je prva asocijacija pri spominjanju održivog razvoja, no zbog znanstvenog područja disertacije i njezine uže tematike, veća pozornost bit će posvećena međusobnoj interakciji i uravnoteživanju ekonomske i društvene dimenzije održivosti. Iz tog razloga ukratko će se prikazati trenutno najznačajniji indeksi kojima se na globalnoj razini mjeri društvena održivost, a nakon toga će se razmotriti koncepti kojima se društvena održivost održivog razvoja manifestira i implementira kroz djelovanje poduzeća putem ranije objašnjene organizacijske arhitekture i menadžmenta dionika.

2. 3. 1. Definiranje održivog razvoja s naglaskom na društvenu održivost

Postoji opći konsenzus o tome da je pojam održivog razvoja prvi put službeno predstavljen 1987. u znamenitom izvještaju „Naša zajednička budućnost“, koji je sastavila Svjetska komisija za okoliš i razvoj (Črnjar i Črnjar 2009). Od tada do 2015. godine održivi razvoj često je spominjan, privlačan i intuitivno razumljiv koncept. Njegova multidisciplinarnost, doza apstraktnosti i nemogućnost određivanja radi li se o cilju ili kontinuiranom standardu omogućuje pridavanje različitih značenja tome pojmu.

Autori Rogers, Jalal i Boyd tvrde kako postoje čak sedamdeset i dvije definicije održivog razvoja u literaturi, od kojih prva datira iz 1972. godine (Rogers i ostali 2006). U nastavku je pregled tek nekoliko najpoznatijih definicija tog pojma, koje će poslužiti kao ishodišne točke u daljnjoj raspravi o temeljnim elementima održivog razvoja i njihovoj povezanosti.

Tablica 8 Pregled najpoznatijih definicija održivog razvoja

Autor/i	**Definicija**
Svjetska komisija za okoliš i razvoj („Brutland komisija“), 1987	Proces u kojem su sadašnje generacije u stanju zadovoljiti sve svoje potrebe ne ugrožavajući zadovoljavanje potreba budućih generacija
IUCN, UNEP i WWF (1991)	Održivi razvoj proces je unapređivanja kvalitete ljudskog života koji se odvija u okvirima tzv. nosivoga kapaciteta održivih ekosustava
Goodstein (2003)	Sprečavanje narušavanja prosječnoga životnog standarda za buduće generacije koji se ne može postići sve dok se siromaštvo izravno ne napadne, jer siromaštvo i degradacija okoliša idu jedno uz drugo.
Pearce (1993)	Održivi razvoj bavi se pitanjima razvoja društva na način da troškovi razvoja nisu transferirani na teret budućim generacijama ili da je barem uložen napor za kompenzaciju tih troškova

Autor/i	Definicija
Forum For the Future (2007)	Održivi razvoj dinamičan je proces koji omogućava ljudima da ostvaruju svoje potencijale i poboljšaju kvalitetu života na načine koji štite i poboljšavaju prirodne sustave na Zemlji.

Izvor: Prilagođeno prema Rogers i ostali 2006; Črnjar i Črnjar 2009 te Šimleša 2010.

Gotovo sve navedene definicije zagovaraju poboljšavanje postojećeg stanja u smislu standarda i kvalitete života ljudi, uz uzimanje u obzir okolišnih efekata. To se može izravno povezati s dvama temeljnim stupovima održivog razvoja: ekološkom i društvenom održivosti. Njima treba pridružiti treći stup, ekonomsku održivost, koja se izravno ne navodi ni u jednoj definiciji, ali je implicirana kroz temeljni ekonomski zakon ograničenosti odnosno potrebe upravljanja ograničenim resursima kako bi se zadovoljile ljudske potrebe. Ekonomska održivost može se definirati kroz ostvarivanje rasta, učinkovitosti i pravedne distribucije bogatstva. Društvena se održivost povezuje sa sudjelovanjem u donošenju odluka, mobilnosti i kohezijom, ostvarivanjem društvenog identiteta i razvojem institucija, dok ekološku održivost definira poštovanje cjelovitosti različitih ekosustava, prihvatnoga kapaciteta i zaštite prirodnih resursa (Kordej-De Villa 2009). Malo drugačiji pogled na tri stupa održivosti nudi ekonomist Svjetske banke Mohan Munasinghe, koji ih definira odvojeno: ekonomsku održivost kao maksimiziranje prihoda uz zadržavanje stalnog dotoka kapitala, ekološku održivost kao održavanje kapaciteta za oporavak i unapređenje te robusnost bioloških i fizikalnih sustava, a društvenu održivost kao zadržavanje stabilnosti društvenih i kulturnih sustava (Munasinghe 1993). I jedan i drugi oblik definiranja stupova održivog razvoja „pati“ od znatnog stupnja apstrakcije. Što točno označavaju pojmovi „pravedna“ raspodjela ili zadržavanje odnosno održavanje stabilnosti? Na koji se način navedeni koncepti mogu kvantitativno odrediti u svrhu odlučivanja koje su prakse održive, a koje nisu? Taj se problem može jasno uočiti i iz treće definicije glavnih dimenzija održivog razvoja (Sahota 2013):

- *Ekološka dimenzija*: zahtijeva da prirodni kapital ostane netaknut, u smislu da izvori i glavne funkcije okoliša ne budu degradirani. Iskorištavanje obnovljivih izvora ne bi smjelo premašiti stopu samoobnavljanja tih izvora. Iskorištavanje neobnovljivih izvora energije treba biti minimizirano i ne smije premašivati razine zadane strateškim smjernicama.
- *Društvena dimenzija*: zahtijeva koheziju društva i koordinirani rad cjelokupnog društva na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Individualne potrebe kao što su

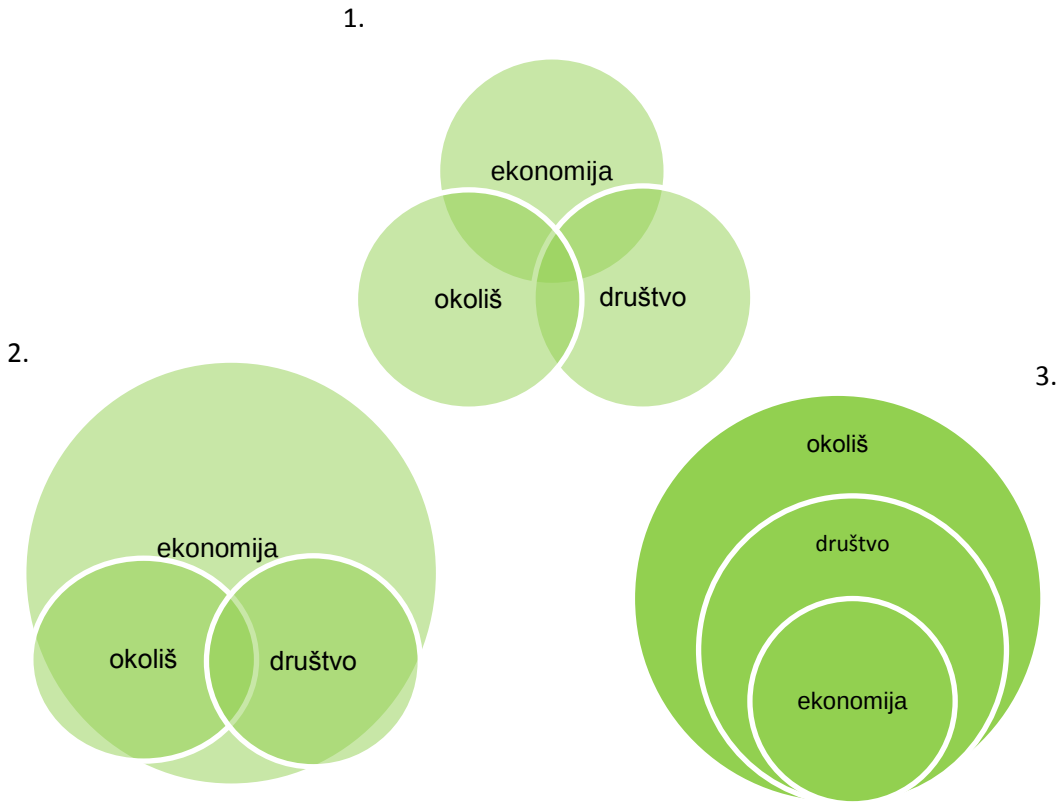
zdravlje, dobrobit, hrana, sklonište, obrazovanje i izražavanje kulturnog identiteta trebale bi biti zadovoljene.

- *Ekonomska dimenzija*: pojavljuje se kada razvoj usmjeren na društvenu i ekološku održivost postane financijski izvediv odnosno moguć.

U ovome je opisu okolišna dimenzija stavljena u prvi plan, uz nadogradnju u vidu društvene održivosti, dok ekonomska održivost (ne) prati druge dvije dimenzije, a iako preciznije definirani, koncepti i dalje nemaju mjerljivost niti mogućnost objektivnog sagledavanja napretka.

Osim preciznog definiranja dimenzija održivog razvoja u svrhu njihove operacionalizacije, teškoća se pojavljuje i pri odlučivanju o prioritetima pojedine kategorije održivosti nad ostalima. Naime tri stupa održivosti trenutno ne zauzimaju ravnopravne pozicije.

Slika 6 Prikaz odnosa prioriteta održivog razvoja



Izvor. Autoričina izrada prema shemama u Šimleša 2010, 23 te Senge i ostali 2008, 102

Prvi je prikaz na shemi najčešće predstavljanje stupova održivog razdoblja kao međusobno ravnopravnih. Pritom je međutim problematično fokusiranje isključivo na

(relativno malen) prostor u kojem se sve tri dimenzije preklapaju. Prikaz lijevo možda je najtočnija slika današnjeg stanja u svijetu, koja u prvi plan stavlja gospodarski rast izražen kroz porast BDP-a, maksimizaciju profita i fokusiranje na financijske učinke svih aktivnosti. Društvo i okoliš tu imaju sporednu ulogu, koja se uzima u obzir onoliko koliko to nalažu zakoni (ili potencijalna kazna zbog njihove primjene). Mnogi autori smatraju da je glavni razlog zanemarivanja društva i okoliša slijeđenje postulata neoklasične ekonomske doktrine, koja naglasak stavlja na privatizaciju i deregulaciju u javnom sektoru, restriktivnu fiskalnu politiku s umanjenim socijalnim izdacima te tretiranje rada i radnika kao i svakoga drugog proizvodnog faktora. Rezultat navedenoga ogleda se u postojećem globalnom sustavu raspodjele bogatstva. Među mnogim znanstvenicima koji se bave ekonomskim pristupom održivom razvoju, posebno važan doprinos promišljanju tema nejednakosti i nefunkcionalnoga globalnog ekonomskog sustava koji ih uzrokuje dali su nobelovac Joseph E. Stiglitz (kritika međunarodnih institucija i političkih mjera sklonih tržištu kapitala) te Thomas Piketty (problem nasljednoga kapitala i potreba globalnog oporezivanja).

Treći prikaz, tzv. „model babuške“, koji je kreirao Roger Levett, ekonomiju smješta u središte koncentričnih krugova kako bi se naglasila njezina učinkovitost samo kad djeluje u krugu dobrobiti društva (kvalitete života, ostvarenja jednakosti itd.), dok je društvo i njegov razvoj smješteno u krug okoliša, bez kojeg ne može opstati. Takva hijerarhija ovisnosti ekonomije o društvu te ekonomije i društva o prirodi koja ih okružuje predstavlja znatan pomak od promatranja presjeka gdje se dimenzije sastaju ili „guranja“ društva i okoliša u službu ekonomije.

Navedene razlike u pristupima ogledaju se i kroz dva temeljna pristupa održivom razvoju. Neoklasični koncept tzv. slabe održivosti pretpostavlja zamjenjivost prirodnoga kapitala (prirodna bogatstva, krajobraz, tlo, staništa, klima itd.) proizvedenim kapitalom (zgrada, oprema, infrastruktura, tehnologija i sl.), stoga u središte stavlja ekonomsku produktivnost, dok pristup tzv. jake održivosti u fokusu ima održavanje stalnih zaliha prirodnoga kapitala, koji je ključan za buduću održivost i ne može biti zamijenjen nikakvim proizvedenim kapitalom (OECD 2007 u Črnjar i Črnjar 2009).

Uz pretpostavku da nije moguće odjednom u potpunosti zaustaviti svaku vrstu trošenja prirodnoga kapitala, potrebno je pokušati uravnotežiti aspekte društvene i ekonomske održivosti u cilju opravdavanja iskorištavanja prirodnih resursa

maksimalnim društvenim učinkom. Stoga je u literaturi od devedesetih godina 20. stoljeća poznat i pojam održivi ljudski razvoj (engl. *Sustainable Human Development*) kao razvoj koji ne generira samo ekonomski rast, već i ravnopravno distribuira koristi, regenerira okoliš, osnažuje ljude umjesto da ih marginalizira, daje prioritet siromašnima, proširujući njihove izbore i prilike i pruža im mogućnost sudjelovanja u odlučivanju o stvarima koje ih se tiču (Hopkins 1991). U svrhu mjerenja društvene održivosti skupina autora predvođena M. Haqom i A. K. Senom 1990. godine razvila je indeks ljudskog razvoja (engl. *Human Development Index*; HDI) koji od 1991. godine UNDP koristi u svojim izvješćima o ljudskom razvoju (Dewan 2009). Indeks ljudskog razvoja nastoji utvrditi kvalitetu života ne oslanjajući se isključivo na ekonomske pokazatelje poput BDP-a zbog toga što BDP ne prikazuje distribuciju ostvarenih vrijednosti u društvu niti utjecaj ekonomskih aktivnosti na uvjete života. HDI kombinira sljedeća tri pokazatelja (Šimleša 2010):

- Životnu dob (kao mogućnost dugog života)
- Mogućnost edukacije (pismenost; broj upisanih polaznika prema različitim razinama obrazovanja)
- „Pristojne“ uvjete za život (BDP po glavi stanovnika; paritet kupovne moći).

Tako koncipiran, HDI nastoji uključiti ekonomsku dimenziju u mjerenje razvoja, ali ne kao jedini kriterij. Zemlje s visokim BDP-om *per capita* ne moraju nužno imati najviši HDI, štoviše slab rezultat preostalih dvaju pokazatelja ukazuje na potencijalni neuspjeh u pretvaranju bogatstva u zdraviji, duži i kvalitetniji život za većinu stanovnika: kao primjer može poslužiti Etiopija koja 10 puta više novca ulaže u vojsku nego u vodnu i kanalizacijsku infrastrukturu (Šimleša 2010). Prema podacima za 2013. godinu, najviši HDI ima Norveška, zatim slijede Australija, Švicarska i Nizozemska, dok je Hrvatska na 47. mjestu (Human Development Reports 2015). HDI ima svojih nedostataka, među kojima je i prevelika jednostavnost u smislu izostavljanja različitih varijabli koje utječu na razinu kvalitete života, a koja spada među glavne ciljeve društvene održivosti i održivog razvoja općenito. U makroekonomskom smislu, kvaliteta života može se promatrati kao postojanje uvjeta neophodnih za dobar život, odnosno obilježavanje prisutnosti (ili odsutnosti) i razine osnovnih životnih uvjeta kao što su: hrana, voda, smještaj, zdravstvena zaštita, edukacija i sl. (Veenhoven 1996). S druge strane, kvaliteta života na individualnoj razini, u kontekstu izraza „voditi kvalitetan život“ u svakom je slučaju povezana s

osnovnim uvjetima života, ali uključuje i puno kompleksnije subjektivne i objektivne kriterije koje svaki pojedinac percipira u kontekstu svoje kulture i sustava vrijednosti, a u odnosu na osobne ciljeve, očekivanja, standarde i poteškoće (WHO 1997). Postoje različiti instrumenti za mjerenje kvalitete života, ali u kontekstu društvene održivosti možda je najzanimljiviji indeks koji je razvio OECD pod nazivom Indeks boljeg života (engl. *Better Life Index*). Indeks je razvijen 2011. godine i radi se o interaktivnom alatu koji na subjektivnoj ljestvici mjeri percepciju svakog pojedinca kroz jedanaest glavnih varijabli: uvjete stanovanja, financijske prihode, posao, potporu zajednice, obrazovanje, kvalitetu okoliša, zdravlje, angažman u civilnom sektoru, zadovoljstvo životom, sigurnost i ravnotežu između poslovnog i privatnog života (OECD 2015). Individualne pokazatelje moguće je pratiti za 34 države članice OECD-a, kao i ukupan rezultat, prema kojemu se na prvom mjestu nalazi Australija, slijede je Švedska, Kanada i Norveška (OECD 2015).

2. 3. 2. Koncepti važni za društvenu održivost organizacijske arhitekture i menadžmenta dionika

Neovisno o tome kakvim se pokazateljima mjeri, na društvenu održivost na različite načine utječu aktivnosti poduzeća koja djeluju na tržištu. Stoga je potrebno identificirati koncepte koji najbolje utjelovljuju načela održivog razvoja u području organiziranja i menadžmenta poduzeća kako bi se moglo utvrditi koje su prakse u službi isključivo ostvarivanja profita, koje spajaju ekonomsku održivost s onom društvenom, a koje pozitivne prakse imaju naglašenu komponentu društvene vrijednosti nauštrb ekonomske učinkovitosti.

Veliku važnost za uravnoteživanje ekonomske i društvene komponente imaju **suvremeni trendovi u dizajnu i poslovanju organizacija na tržištu**. Osnovna je misija velikog broja suvremenih poduzeća ostvariti „dinamičku ravnotežu“, koja iako je prividno paradoksalan pojam, najbolje utjelovljuje težnju za unutarnjom stabilnošću koja istodobno može brzo odgovoriti i prilagoditi se promjenama iz turbulentne i nepredvidljive okoline (Sikavica 2011). Potrebu za dinamičkom ravnotežom prije svega uzrokuje trend globalizacije kao međunarodne integracije dobara, tehnologija, rada i kapitala (Dujšin 1999). U tom su smislu organizacije u stalnoj utrci jer „smanjivanjem“ svijeta geografska pozicija u smislu ograničene konkurencije više ne znači ništa i potrebno je stalno ulaganje u znanje, tehnologije, istraživanje i razvoj kako se ne bi zaostajalo (Lončar 2005). Upravo je tehnologija, pogotovo

informacijska, utjecala na uspostavu globalno umreženih tržišta i organizacija, te na razdvajanje rada od konkretnog mjesta i vremena, odnosno omogućila je rad na daljinu i fleksibilan rad (Birchall i Lyons 1995). Sveprisutan trend koji u velikoj mjeri primjenjuju organizacijske strukture poput organizacije djeteline i „obrnute krafne“ (Žugaj i Schatten 2005), ali i ostali tipovi struktura odnosi se na izdvajanje, eksternaliziranje ili *outsourcing*. Prepuštanje obavljanja određenog segmenta djelatnosti vanjskim dobavljačima bilo je poznato i ranije, ali se tek od 2000. godine razvila globalna tendencija izdvajanja velikog broja sekundarnih djelatnosti, prvenstveno zbog uštede i u skladu s pratećim trendom smanjivanja organizacija (engl. *downsizing*) kroz otpuštanje radnika (Sikavica 2011). Posebno je važno sve češće eksternaliziranje osnovne djelatnosti poduzeća kroz pogone u različitim zemljama zbog uštede u proizvodnim troškovima (primjeri Nikea, Benettona, automobilskih koncerna itd.) kao i mijenjanje sjedišta kompanija radi poreznih olakšica – poznato i pod nazivom *offshoring* (Daft 2007).

Tehnologija i globalizacija kao kreatori stalne neizvjesnosti u okolini organizacije u kombinaciji s trendom „vitke“ proizvodnje i menadžmenta, lišenih bilo kakvih ekonomski neefikasnih troškova, stvorili su uvjete u kojima je primjena načela društvene održivosti vrlo zahtjevna. Implementacija društvenih ciljeva u poslovanje organizacija dobrim dijelom zahtijeva odmak od neprestane utrke za maksimizacijom profita radi određenih „viših“ ciljeva, pa se može povezati s pojmom **poslovne etike.**

Najjednostavnija definicija poslovnu etiku smatra implementacijom moralnog ponašanja u sve strateške i operativne razine poslovanja od ponašanja pojedinca u nekom poslovnom sustavu pa do odnosa koje organizacije imaju s dobavljačima, kupcima i ostalim dionicima (Vujić i ostali 2012). Predmet je poslovne etike međuodnos poslovnog motrišta, koje u prvi plan stavlja ekonomske vrijednosti (dobit, prihodi, troškovi, cijene, konkurentske prednosti itd.), i moralnih vrijednosti (kao što su: poštenje, pravda, prava, dužnosti, povjerenje i sl.) koje se smatraju „ispravnima“. Narav tog odnosa tumače različite poslovne etike: moralni kapitalizam, sociološka teorija, teorija ljudskih prava itd. (Vujić i ostali 2012).

Općeprihvaćena je podjela poslovne etike na dvije razine: (Johnson i ostali 2008):

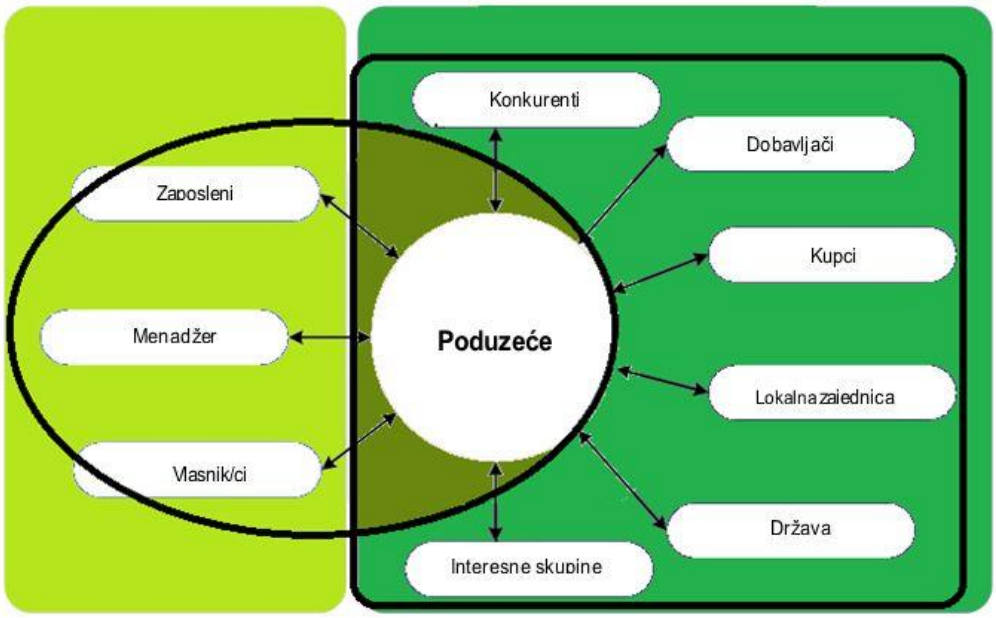
-*makrorazina*: obuhvaća problematiku odnosa poduzeća s drugim organizacijama i pojedincima u društvu. Očekivani raspon tih odnosa kreće se od *Laissez-faire*

poduzeća do poduzeća koja u velikoj mjeri prakticiraju korporativnu društvenu odgovornost

- *individualna razina*: ponašanje i aktivnosti pojedinih ljudi u organizaciji.

Navedena podjela iznimno je bitna za društvenu održivost u kontekstu prethodno opisivanih pojmova menadžmenta dionika i organizacijske arhitekture jer naglašava podjelu na etičnost unutar same organizacije (ponašanje pojedinaca) i etičnost u postupcima organizacije (koja se ovaj put gleda kao cjelina) prema drugim organizacijama/pojedincima iz okruženja. U nastavku je shema glavnih skupina dionika, koji ovaj put nisu podijeljeni na primarne i sekundarne, već na unutarnje dionike te dionike iz poslovne i opće okoline poduzeća.

Slika 7 Shema unutarnjih i vanjskih dionika



Izvor: autoričina izrada

Oblikovanje organizacijske arhitekture te njezinih formalnih i neformalnih elemenata obilježava odnos koje će poduzeće imati sa svojim „unutarnjim“ dionicima (zaposlenici, menadžeri, vlasnici – na slici obilježeno elipsom), ali i oblikuje politiku odnosa prema dionicima iz okoline poduzeća (konkurenti, dobavljači, lokalna zajednica, kupci, država i interesne skupine). Iako se prema određenim izvorima smatraju dijelom vanjske odnosno poslovne okoline poduzeća (Buble 2005), zaposlenici su u ovom promišljanju integralni dio poduzeća, odnosno njegovi unutarnji dionici obuhvaćeni organizacijskom arhitekturom. Prethodno objašnjeni pristupi (normativni nasuprot instrumentalnome pristupu menadžmentu dionika) u biti

pokazuju omjer brige za društvenu korist u odnosu na isključivu orijentiranost na ekonomsku dobrobit poduzeća.

Ključni pojam koji spaja primjenu poslovne etike i održivi razvoj jest **društveno odgovorno poslovanje** (engl. *Corporate Social Responsibility*). Kao i mnogi kompleksni pojmovi, društveno odgovorno poslovanje ima različite definicije i mnogi su autori pridonijeli objašnjavanju ključnih područja i dimenzija koje ono obuhvaća. U jednoj se od najčešće korištenih definicija društveno odgovorno poslovanje smatra opredjeljenjem za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku i dobrovoljnu poslovnu praksu te na račun vlastitih resursa (Kotler i Lee 2009). Bitan doprinos razvoju tog pojma dao je Carroll još 1979. godine naglašavajući da se model uspješnoga društveno odgovornog poslovanja sastoji od ekonomskih, zakonskih, dobrovoljnih i filantropskih odgovornosti (Carroll 1979 u Strandberg 2009). Društvena odgovornost može se promatrati i kao dobrovoljne aktivnosti koje premašuju minimalne zakonske norme koje sva poduzeća moraju poštivati (Holmberg 1992), odnosno aktivnosti koje pridonose nekom društvenom dobru onkraj interesa poduzeća i zakonskih regulativa (Kao 1993 u Osmanagić Bedenik i Labaš 2012).

Što se tiče područja djelovanja, Europska komisija u društveno odgovornome poslovanju uočava dvije glavne dimenzije (Europska komisija 2001): **unutarnju** (prakse društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća, primarno obuhvaćaju zaposlenike, menadžment ljudskoga kapitala, zdravlje, sigurnost, menadžment prirodnih resursa i financija u procesu proizvodnje) i **vanjsku** (odnosi s dionicima unutar zajednice, opće poštivanje ljudskih prava, odnos prema okolišu). Područja kojima se bavi društveno odgovorno poslovanje mogu se podijeliti na različite načine, a možda je najpoznatija podjela ona u Međunarodnom standardu za područje društvene odgovornosti, koje predviđa sedam osnovnih dimenzija: organizacijsko upravljanje, razvoj i angažman u zajednici, ljudska prava, radne prakse, pravedne operativne aktivnosti i odnos prema kupcima (ISO 26000).

Pristup oblikovanju organizacijske arhitekture i menadžmentu dionika iz unutarnje i vanjske okoline u odnosu na ostvarivanje određenih društvenih koristi, može se sažeti u četiri glavna pristupa: *laissez-faire*, pristup prosvijetljenih vlastitih interesa, pristup interakcije društva i pristup oblikovanja društva.

Tablica 9 Glavni pristupi poduzeća društveno odgovornom poslovanju

	Laissez-faire	**Prosvijetljeni vlastiti interesi**	**Interakcija dionika**	**Oblikovanje društva**
Idejna podloga za aktivnosti	Usklađenost sa zakonom, orijentacija na profit, plaćanje poreza	Ispravni poslovni interesi	*Tri stupa održivosti*	*Tržišna i društvena promjena*
Menadžment i odgovornost za provedbu	Periferno značenje vodstva; odgovornost pretežno na srednjem menadžmentu	Sustav koji osigurava provedbu dobrih praksi	*Odlučivanje po principu odbora; monitoring aktivnosti na razini cjelokupne organizacije*	*Individualna odgovornost svakog pojedinca u organizaciji*
Odnos prema okolini	Obramben prema pritiscima izvana	Reaktivan na vanjske pritiske	*Proaktivan*	*Definirajući*
Odnosi s dionicima	Jednostran	Interaktivan	*Partnerski*	*Multiorganiza-cijske mreže i udruženja*

Izvor: prilagođeno prema Johnson i ostali 2008, 146

Iako izrazito tipizirana, četiri pristupa navedena u tablici predstavljaju najvažnije pozicije koje prema društveno održivom poslovanju i održivom razvoju uopće zauzimaju današnja poduzeća. U nastavku će detaljnije biti raspravljena svaka od tih pozicija, s naglaskom na njihove značajke u odnosu na menadžment dionika i organizacijsku arhitekturu.

Laissez-faire često je korišten termin u ekonomskoj teoriji i asocira na koncentriranje na tržišne mehanizme, pa tako i ovdje predstavlja pristup orijentacije na maksimizaciju dobiti uz poštivanje zakonskih propisa, ali bez ikakva dodatnog napora za ostvarivanje društvene vrijednosti. Neki još označavaju taj pristup motom „*business as usual*“ (Šimleša 2003). Zagovornici takva razmišljanja smatraju državu glavnim autoritetom za ostvarivanje društvene i okolišne održivosti pomoću propisivanja odredbi i zakona koje moraju poštivati sve organizacije, bez potrebe da poduzeća samostalno poduzimaju aktivnosti u interesu ostalih dionika (Charkman 1992). Takav je stav u skladu s neoklasičnom ekonomskom doktrinom i težnjom da se sve neravnoteže rješavaju putem tržišta, a maksimizacija profita predstavlja jedini cilj poslovanja. *Laissez-faire* pristup poslovanju ima vrlo širok raspon poduzeća: od proizvodnih divova koji prakticiraju duboku hijerarhijsku strukturu, visoku specijalizaciju i centralizaciju odlučivanja, pa do malih tehnološki naprednih organski strukturiranih poduzeća koja svoje prilike stvaraju inovacijama na tržištu i ne mogu sebi priuštiti bilo kakve dodatne izdatke koji nisu usko vezani za izvršavanje

poslovnih zadataka. Zbog toga ne postoji ni prevladavajuća organizacijska kultura koja bi bila specifična za taj pristup društveno odgovornom poslovanju.

Što se tiče menadžmenta dionika, potrebno je napomenuti da dionici koji s poduzećem imaju ugovorom regulirane odnose (npr. zaposlenici ili dobavljači) mogu očekivati ispunjavanje ugovorom propisanih, a zakonom zaštićenih obveza. No zakonska zaštita koju uživaju dijelom ovisi o mehanizmima nadzora provođenja zakona, kao i o općem gospodarskom i društvenom stanju u državi u kojoj posluje poduzeće, mentalitetu itd. Naime unatoč zakonskim odredbama koje zabranjuju neplaćanje prekovremenih sati, kršenje rokova za plaćanje roba i usluga, takva je praksa česta u državama s neučinkovitim sudstvom kao arbitrom u provedbi zakona, odnosno u zemljama u kojima loš ekonomski status zaposlenicima otežava prijavljivanje poslodavaca za kršenje odredbi ugovora (prekovremeni sati, slobodni dani). Uz to česta je pojava snažnih lobija koji na nacionalnoj i međunarodnoj razini zagovaraju fleksibilizaciju i deregulaciju tržišta rada, smanjivanje poreznog opterećenja za poduzeća, ukidanje progresivnog pristupa oporezivanju (veći prihodi – veći porezi), što manje izražene ekološke poreze i naknade itd., sve u cilju smanjivanja troškova poslovanja poduzeća (Lay 2007). Svaku regulativu koja potiče društvenu ili ekološku održivost kroz nametanje dodatnih troškova poduzećima, takvi lobiji doživljavaju kao izravan napad na efikasnost tržišta i učinkovitost kapitalizma kao prevladavajućega ekonomskog sustava (Šimleša 2003). No, čak i ako poduzeće, bez stvaranja pritisaka, poštuje sve sklopljene ugovore, zakone i propise, pojavljuje se niz etičkih dvojbi o odlukama koje mogu biti zakonski ispravne, ali nikako društveno održive za organizacijsku arhitekturu te unutarnje i vanjske dionike (prilagođeno prema Žugaj i ostali 2004):

- Distribucija proizvoda s visokom razinom pojedinih potencijalno opasnih kemijskih spojeva, zabranjenih u određenim zemljama, u regije u kojima ta regulativa ne postoji ili je tolerantnija
- Minimalno (zakonski propisano) ulaganje u sigurnost proizvodnih pogona i pripadajuću zaštitnu opremu
- Praksa isplaćivanja zakonski minimalnih plaća u državama koje imaju izrazito nizak standard ili dovođenje radnika iz manje razvijenih područja, koji zbog svoje situacije pristaju raditi ispod tržišne „cijene“ posla koji je potrebno obaviti

- Stvaranje nesigurne radne sredine zbog korištenja isključivo ugovora na (kratko) određeno vrijeme, konstantnog otpuštanja i po potrebi ponovnog zapošljavanja radi što izravnijeg povezivanja troška radne snage s brojem narudžbi/opsegom potrebne proizvodnje
- *outsourcing* može biti ekonomski isplativa, a društveno zakidajuća praksa ako se zaposlenici otpuštaju sa svojih „stalnih“ radnih mjesta kako bi isti posao obavljali za specijalizirane agencije za znatno nižu plaću
- iskorištavanje potencijalno nejasnih i/ili nepotpunih zakona o odlaganju i razvrstavanju otpada, zagađivanju okoliša i saniranju nastalih posljedica (primjer ispuštanja otpadnih voda u rijeke i mora, tamo gdje mjerodavne države nemaju striktne zakone o tome)

Kao rezultat takva zakonski ispravnog, ali ne nužno i etičnog ponašanja često se pojavljuju pritisci koje vrše vanjski dionici u smislu organizacija i inicijativa koje se skrbe o radničkim pravima i zaštiti okoliša, a *laissez-faire* poduzeća u načelu ne reagiraju na takve pritiske te kao svoju ključnu „društveno održivu“ komponentu ističu iznose poreza koji plaćaju i broj radnih mjesta koje pružaju. Iz tog je razloga i većina odnosa s dionicima iz vanjske i unutarnje okoline formalna i jednostrana. Naziv za takvo ponašanje sadržan je u konceptu „3D“: poricanje bilo kakvih problema („*deny*“); odgoda konkretnih akcija koje okolina traži od poduzeća („*delay*“) te u konačnici dominiranje („*dominate*“) odnosno zauzimanje čvrstih pozicija u međunarodnim pregovorima oko elemenata koji se tiču poslovanja (Rowell i ostali 2005).

Suvremeni trendovi i stalna promidžba održivog razvoja ipak su ostvarili snažan utjecaj na promjenu svijesti, pa velik broj poduzeća klasičnu *laissez-faire* poslovnu orijentaciju modificira i prilagođava zamisli održivog razvoja. Prvi je globalno prepoznat iskorak napravljen 1992. godine u Rio de Janeiru na konferenciji o okolišu i razvoju kojoj su nazočili i predstavnici poslovnog sektora s namjerom da pridonesu rješavanju identificiranih problema. Otada je vidljiviji proces prodora društveno odgovornog poslovanja u poduzetničke strategije, a kada je glavna motivacija za to mogućnost da se kroz uvođenje nekih dijelova društveno odgovornog poslovanja ostvari dugoročna ekonomska održivost i bolji poslovni rezultat, takav se pristup može kategorizirati kao **„prosvijetljeni vlastiti interes“** – engl. *enlightened self-interest* (Johnson i ostali 2008). Ključ je takva pristupa u pronalaženju onih manifestacija društveno odgovornog poslovanja koje će imati dugoročnu korist za

vlasnike i dioničare poduzeća. Najvažnije koristi koje se mogu iskazati kao rezultat ciljanog društveno odgovornog poslovanja uključuju (Osmanagić Bedenik 2010):

- Stvaranje pozitivnog imidža i poboljšanje ugleda poduzeća
- Povećanje prodaje i veća odanost kupaca;
- Prilagođavanje interesima i očekivanjima tržišta;
- Zapošljavanje, motivacija zaposlenika i njihovo zadržavanje;
- Povećanje proizvodnosti i kvalitete;
- Poticanje inovacija, oblikovanje novih ideja
- Mogući bolji financijski pokazatelji i smanjenje operativnih troškova/povećanje operativne učinkovitosti.

Prve tri nabrojene koristi međusobno su povezane i odnose se ponajprije na menadžment vanjskih dionika poduzeća. Naime, svijest o održivom razvoju doprla je i do potražne strane tržišta, stoga su kupci sve više zainteresirani za prakse koje stoje iza pojedinih proizvoda i usluga (korištenje pojedinih potencijalno štetnih sastojaka, *fair trade*, testiranje na životinjama itd.), što može djelomično utjecati na njihovu konačnu odluku o kupnji (Macleod 2001). U tom kontekstu ulaganje u reputaciju poduzeća putem dobivanja različitih tržišno prepoznatih certifikata, donacija, humanitarnih akcija ili sponzoriranja društvenih događaja važnih za lokalnu zajednicu može se promatrati kao dugoročno opravdana investicija ili kao izdatak za promidžbu (Porter i Kramer 2002). Za takav pristup održivom poslovanju karakteristična je implementacija sustava koji su prepoznati u očima kupaca kao modeli osiguravanja provedbe dobrih praksi (npr. ISO 14000 i ISO 26000 certifikati) i koji predstavljaju reakciju na ekološki i društveno motivirane zahtjeve iz okoline na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom planu. Kad je riječ o unutarnjim dionicima i njihovoj organizaciji, pristup „prosvijetljenoga vlastitog interesa“ uzima u obzir rezultate studija o pozitivnoj povezanosti kvalitetnih uvjeta rada i motiviranja zaposlenika s njihovom produktivnošću. Stoga participativna organizacijska struktura s plitkom hijerarhijom i neformalnom komunikacijom u kombinaciji s prepoznatljivom i razvijenom organizacijskom kulturom usmjerava zaposlenike na postizanje visokih radnih rezultata. Dobar su primjer takva pristupa velike IT korporacije poput Googlea i Microsofta koje su i ranije u poglavlju spominjane kao globalno prepoznatljive po velikim naporima u regrutiranju, educiranju, motiviranju i zadržavanju zaposlenika

pomoću adaptabilnih organizacijskih struktura upotpunjenih značajkama integrativne organizacijske kulture (odnosno kulture tipa „kruha i igara“). Takvim pristupom organizacijskoj arhitekturi poduzeća nastoje osigurati dugoročno produktivne zaposlenike i potaknuti stvaranje novih ideja, istodobno dodatno poboljšavajući svoju reputaciju društveno odgovornog poduzeća (Ambec i Lanoie 2008).

Navedeno ostvarivanje ekonomskih koristi kroz dobrovoljno društveno djelovanje u menadžmentu vanjskih i unutarnjih dionika svakako može imati vrlo pozitivne učinke na društvo, no potrebno je imati na umu da glavni motiv aktivnosti i dalje ostaje maksimiziranje dobiti (ovaj put dugoročno) te da odgovornost za stvaranje **odnosa s dionicima** nije isto što i odgovornost **prema dionicima** (Johnson i ostali 2008). U tom smislu pojavljuju se pojmovi *greenwash* i *bluewash*, koji još uvijek nemaju odgovarajući prijevod na hrvatski jezik, a odnose se na dezinformiranje javnosti u pogledu realne održivosti aktivnosti pojedinih poduzeća. *Greenwash* je dezinformiranje koje odašilju organizacije koje se žele javno predstaviti kao okolišno odgovorne (Oxford Dictionary 2015), odnosno to je fenomen društveno i okolišno destruktivnih poduzeća koje nastoje zadržati i/ili proširiti svoja tržišta lažnim i/ili nepotpunim predstavljanjem svojih „zelenih“ aktivnosti (CorpWatch 2015). Medijski razvikana ulaganja korporacija u društvene projekte kojima se zapravo odvlači pozornost s društveno i ekološki neodrživih praksi koje ta ista poduzeća provode svakodnevno u svojem poslovanju mogu se konkretizirati kroz primjere Shella ili BP-a, (vidjeti više u Rowell i ostali 2005). Manje izraziti primjeri odnose se na *bluewash* i trošenje nerazmjerno velikih iznosa za organizaciju i promidžbu određenih humanitarnih projekata i inicijativa za podizanje svijesti, u usporedbi s konačnim učincima tih projekata za njihove ciljane korisnike (vidjeti više u Gbadosimi i ostali 2013).

Iako pritisci nastali zakonskim propisima u kombinaciji s aktivnostima civilnog sektora i tržišnom osviještenošću/pozitivnim učincima „zelenog“ marketinga mogu rezultirati donekle društveno odgovornijim poslovanjem poduzeća, za dugoročno održiv razvoj ključne su one organizacije koje „samoinicijativno“ provode načela održivog razvoja kroz svoju strukturu, kulturu i odnose s okolinom. Svojim pristupom društveno odgovornom poslovanju takva poduzeća odgovaraju pojmu „interakcija dionika“ odnosno, ako pokažu iznimnu inovaciju u pogledu integriranja svih triju stupova održivog razvoja, pojmu „oblikovatelji društva“ (što je prikazano u desnim dvama

stupcima u tablici 9). Pristup **interakcije dionika** pretpostavlja partnerski odnos poduzeća s vanjskim i unutarnjim dionicima. To na primjeru znači sljedeće prakse u odnosu s „vanjskim“ dionicima:

- pozorno biranje poslovnih partnera i podizvođača, utemeljeno ne samo na financijskim nego i društvenim i ekološkim kriterijima. Društvena je korist takva pristupa sustavno obeshrabrivanje poduzeća koja imaju neetične radne prakse. Dugoročna ekonomska korist takva pristupa vidljiva je u sprečavanju negativne javne percepcije i pritiska nevladinih organizacija ako se javno objave informacije o društvenoj (ne)odgovornosti poduzeća. Naime nije dovoljno da poduzeće *per se* provodi određene elemente društveno odgovornog poslovanja ako istodobno, radi uštede, eksternalizira aktivnosti prema poduzećima koja nisku cijenu ostvaruju upravo zbog iskorištavanja radne snage ili zagađivanja okoliša. Slučaj korporacije Nike jedan je od poznatijih primjera javnog eksponiranja i (neuspješnog) distanciranja poduzeća od iznimno društveno neodrživih radnih praksi podugovaratelja koji na području Azije proizvode segmente proizvodnog programa (vidjeti više u Tokoro 2007)
- tretiranje vanjskih dionika kao potencijalnih partnera, a ne prijetnji – primjena dijaloškoga pristupa, otvorene komunikacije i potencijalnog partnerstva između poduzeća i drugih organizacija (vladinih i nevladinih) u rješavanju problematičnih situacija ili planiranju aktivnosti sa širim učinkom na društvo npr. edukacija, širenja svijesti o pojedinim temama, zajednički koordiniranih volonterskih akcija…
- preferiranje (ako je moguće) lokalnih proizvoda i usluga – poduzeća orijentirana na interakciju dionika u velikom su broju obiteljska poduzeća kojima lokalna zajednica nije samo „slučajno“ odabrano područje djelovanja nego smatraju da svojim aktivnostima kroz korištenje lokalnih proizvodnih *inputa* trebaju pridonijeti njezinu razvoju i podizanju kvalitete života (Johnson i ostali 2008).

Sve navedene aktivnosti poduzeća provode iz potpuno ili barem većim dijelom etički motiviranih razloga, nauštrb vlastitog (kratkoročnog) profita i potpuno dobrovoljno. Etičnost i društvena odgovornost u menadžmentu vanjskih dionika preslikani su i na unutarnje dionike. Što se organizacijske arhitekture tiče, neovisno o ustroju

organizacijske strukture i dimenzijama odlučivanja, pristup interakcije s dionicima zahtijeva fleksibilnu organizaciju, snažnu neformalnu organizaciju i sposobnost (i ovlaštenje) zaposlenika da komuniciraju s različitim vanjskim dionicima te naglasak na poštovanju integriteta radnika i omogućavanju kvalitetnih radnih uvjeta (Johnson i ostali 2008). Kvaliteta radnih uvjeta, pravedan sustav nagrađivanja, fleksibilnost i solidarnost zaposlenika pri obavljanju poslova ključne su vrijednosti takvih poduzeća, koja na taj način ujedno mogu ostvariti i ranije predstavljenu ekonomsku korist u vidu motivacije zaposlenika, inovativne okoline, ali i preuzimanja dodatnih odgovornosti i radnih zadataka u situacijama kada je poduzeće suočeno s rokovima, teškoćama i sl. (Pfeffer 2010).

No povećana razina stresa na poslu, uzrokovana prevelikim radnim opterećenjem, konstantnim strahom od sankcioniranja i otkaza, ekonomski gledano može negativno utjecati na motiviranost i produktivnost djelatnika te može izazvati različite zdravstvene probleme. Ekonomski je učinak takve radne atmosfere povećanje broja dana bolovanja, no društveni troškovi nezadovoljnih zaposlenika protežu se izvan zdravstvenog sustava: na natalitet, funkcionalnost obiteljskih zajednica i društvene vrijednosti općenito (Frone i ostali 1996). S obzirom na tu značajnu povezanost radnih uvjeta i kvalitete života, zadovoljstvo zaposlenika nije isključivo problem poduzeća nego i društva u cjelini. Iz tog je razloga vrlo važno ostvarivanje kvalitetne interakcije unutarnjih dionika poduzeća, dakle trokuta: vlasnici-menadžeri-zaposlenici. Jedan od najpoznatijih modela za to je tzv. zaposleničko dioničarstvo, odnosno ESOP (engl. *Employee Share Ownership Plan*). Radi se o mehanizmima formalnog uključivanja zaposlenika u strateško i operativno odlučivanje u poduzeću kao i u diobu ostvarenih profita, što može rezultirati kvalitetnijom poslovnom kulturom, dugoročnom održivošću, većim zadovoljstvom zaposlenika te motivacijom za ostanak u poduzeću i inovacijske napore (Tipurić 2004).

Za pristup koji se naziva „**oblikovanje društva**“ (engl. „*Shaper of Society*“) važno je naglasiti da u biti slijedi sve postulate pristupa interakcije s dionicima. Ključna je razlika u tome da interakcija dionika kao pristup nastoji učiniti što održivijim temeljne poslovne aktivnosti poduzeća koje su komercijalne prirode, dok oblikovatelji društva u samoj svrsi svojega postojanja imaju iznimno specifičan cilj (često su to i određeni konkretni društveni problemi) koji nema (isključivo) ekonomsku dimenziju.

Organizacije koje su na takav način određene i vođene svojom misijom žele napraviti promjenu u društvu i redefinirati okolinu u kojoj se nalaze, kroz poduzetničke aktivnosti i uz pomoć različitih partnera te komplementarnih ili suplementarnih organizacija (Johnson i ostali 2008). Teorijskim elementima, organizacijskim oblicima i specifičnim područjima djelovanja tih organizacija bit će posvećeno iduće poglavlje ove doktorske disertacije.

Definiranjem organizacijske arhitekture i njezinih ključnih elemenata u ovom su poglavlju izneseni temelji holističkog pristupa analizi organizacija kao kompleksnih mehanizama čije se ustrojstvo i djelovanje može povezati s funkcioniranjem živih organizama. Širenjem analize na odnose s relevantnim pojedincima i organizacijama (dionicima) unutar predmetnih organizacija i u njihovu okruženju, stvoreni su temelji za propitivanje o podlozi i funkcioniranju tih odnosa te motivaciji za njihovo razvijanje. Nakon što su načela održivog razvoja prihvaćena kao (nominalna) nit vodilja u razvoju suvremenoga ljudskog društva, njihova je primjena na tržišno orijentirane organizacije otvorila mnoga pitanja koja su povezana osobito s poslovnom etikom i društveno odgovornim poslovanjem. Sljedeći je korak analiza organizacija koje su „izokrenule“ *laissez-faire* načelo korištenja svih dostupnih društvenih i ekonomskih alata za ostvarivanje maksimalne dobiti, na način da kreću od postojećeg stanja i problema u društvu, a za ciljeve postavljaju njihovo rješavanje, i to održivim korištenjem dostupnih poduzetničkih alata, tržišno učinkovitih strategija i inovacija.

3. PODUZETNIŠTVO U SLUŽBI ZAJEDNICE S PRIMJENOM U TURIZMU

Predmet je ovoga poglavlja predstavljanje triju vrlo obuhvatnih i međusobno povezanih pojmova: socijalnog poduzetništva, poduzetništva u službi zajednice i turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice. Sve ih povezuje tendencija kombiniranja društvenih i ekonomskih ciljeva, a u nastavku će, počevši od najopćenitijeg pojma (socijalno poduzetništvo) pa do najspecifičnijeg i područjem ograničenoga koncepta (turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice) biti objašnjene njihove ključne značajke, zastupljenost u praksi te njihovi glavni pojavni oblici s aspekta organizacije i menadžmenta.

3. 1. Socijalno poduzetništvo i njegove karakteristične organizacijske strukture

Prethodno poglavlje završilo je kratkim upoznavanjem s poduzećima koja društveno odgovorno poslovanje shvaćaju kao svoju temeljnu misiju i društvene ciljeve stavljaju u ravninu ili ispred ekonomskih ciljeva. Ovdje će takve vrste organizacija, poznate pod nazivom socijalna poduzeća, biti podrobnije opisane, ali iz perspektive društvenih i ekonomskih pojava unutar kojih djeluju, a naglasak će biti stavljen i na pojmove socijalne ekonomije kao šireg okvira te socijalnog poduzetništva kao procesa unutar socijalne ekonomije.

Prije ulaska u detaljniju raspravu o definiranju pojmova važno je napomenuti da hrvatska literatura poznaje pojmove: „društveno poduzetništvo“ i „socijalno poduzetništvo“, a oba se jednoznačno odnose na koncept poznat u engleskome jeziku kao „*social entrepreneurship*“. Oba pridjeva – „društveno“ i „socijalno“ – imaju u hrvatskom jeziku konotacije koje mogu navesti na donekle krive spoznaje i zaključke. Naime „društveno poduzetništvo“ donekle podsjeća na pojmove društvenog vlasništva i društvenog upravljanja karakterističnih za socijalistički društveno-ekonomski sustav, iako se zapravo radi o pojavi nastaloj u neoliberalnim ekonomijama. S druge strane, „socijalno poduzetništvo“, gledajući isključivo prvu riječ u terminu, asocira na socijalne probleme/situacije/slučajeve, što ima određene veze s misijom socijalnog poduzetništva, ali umanjuje njegov tržišni karakter i poduzetničku komponentu. Pridjev *društven/o/i* možda je jednoznačniji prijevod engleskog pojma

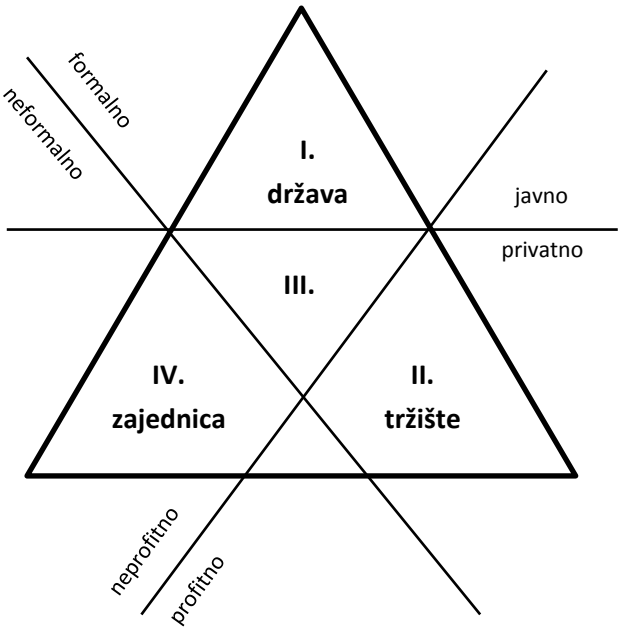
„*social*“ koji u sličnom značenju stoji i u sintagmama „*social goals*“/društveni ciljevi i „*social development*“/ društveni razvoj. No kako su, prema procjeni autorice, ipak značajnije prisutni u hrvatskoj znanstvenoj literaturi (kao referentna točka su uzeti radovi dostupni na portalu znanstvenih časopisa Hrčak), dok su termini poput društvene ekonomije već definirani u kontekstu socijalističkog sustava, u ovom će se radu koristiti termini socijalna ekonomija, socijalno poduzetništvo, socijalno poduzeće i socijalni poduzetnik.

Za jasnije razumijevanje pozadine i razvoja socijalnog poduzetništva najprije će biti ukratko objašnjen logički nadređen pojam **socijalne ekonomije**.

3. 1. 1. Pojam socijalne ekonomije i socijalnog poduzetništva

Ovaj se rad neće baviti različitim pristupima definiranju i obuhvatu socijalne ekonomije kroz povijest niti njezinim (ne)razlikovanjem od pojmova treći sektor, neprofitni sektor, civilni sektor i sl. (više u Moulaert i Ailenei 2005). Za potrebe daljnjeg fokusiranja na socijalno poduzetništvo, socijalna ekonomija smatra se istoznačnom pojmu trećeg sektora, što je i praksa koju su prihvatila tijela Europske unije (European Center for Not-for-profit Law 2012). Počecima socijalne ekonomije obično se smatraju inicijative u Velikoj Britaniji u 19. stoljeću u okviru kojih su se pojavili novi oblici organizacija namijenjeni rješavanju raznolikih problema nastalih velikim transformacijama društveno-ekonomskog sustava. Prvobitne organizacije stvorene s tom svrhom bila su društava uzajamne pomoći i različiti zadružni oblici organiziranja koji su se brzo proširili i na druge dijelove Europe, posebno Njemačku, Italiju, Francusku i Španjolsku (Laville 2007 u Vidović 2012). Zajedničko obilježje takvih organizacija, unatoč njihovoj velikoj pojavnoj raznovrsnosti, bilo je solidarnost, orijentacija na rješavanje društvenih problema i zajednički pristup rješavanju problema poštujući ravnopravnost i demokratska načela (Evers i Laville 2004). Specifičan položaj socijalne ekonomije kao područja između privatnog sektora, javnih institucija i organizacija te zajednice, može se prikazati shemom društvenog trokuta.

Slika 8 Društveni trokut



Izvor: prilagođeno prema Van de Donk 2001 u Brandsen i Karré 2011

U shemi na slici 8 glavna područja između kojih se nalazi socijalna ekonomija su država (tijela, institucije i organizacije javnog sektora, formalne, neprofitne i javne), tržište (profitno orijentirane formalne privatne kompanije) i zajednica (neformalna i neprofitna po prirodi, sastoji se od pojedinaca objedinjenih u kućanstva i/ili obitelji). Glavni je problem to što se u praksi sva tri područja prepleću na način da organizacije koje pripadaju trećem sektoru nije uvijek moguće definirati tako jednostavnim dihotomijama kao što su profitno/neprofitno ili javno/privatno (Karré 2011). Proces razvitka organizacija na način da spajaju i kombiniraju navedene dimenzije, ali i čitava područja djelovanja (država, tržište, zajednica), naziva se **hibridizacija**, a takve organizacije (pretežno karakteristične za socijalnu ekonomiju nazivaju se **hibridne organizacije** (Brandsen i Karré 2011).

Kompleksnost područja koje obuhvaća socijalna ekonomija utjecala je na šarolik raspon njezinih određenja. Za potrebe ovoga rada najprikladnijom definicijom smatrat će se sljedeća (Chavez i Sajardano-Moreno 2004):

> „*Skup privatnih, formalno organiziranih subjekata, koji posjeduju autonomnost odlučivanja i slobodu članstva, koji su stvoreni kako bi odgovorili na potrebe svojih članova na tržištu proizvodeći dobra i pružajući usluge, osiguranje i financijska sredstva, pri čemu ni donošenje odluke niti bilo koja distribucija profita ili viškova među*

članovima nisu izravno povezani s kapitalom ili prilozima koje svaki član daje i pri čemu svaki član ima po jedan glas. Socijalna ekonomija također uključuje privatne, formalno organizirane organizacije koje imaju samostalnost u donošenju odluka i slobodu članstva, koje stvaraju netržišne usluge za kućanstva i čije viškove, ako postoje, ne mogu prisvojiti ekonomski akteri koji ih stvaraju, kontroliraju ili financiraju.“

Prepoznatost socijalne ekonomije kao važne pojave za ostvarivanje društvenih i ekonomskih ciljeva potvrđuje i stav Europske komisije koja je 1989. godine objavila priopćenje pod nazivom „Économie Sociale: europsko tržište bez granica“ te iste godine sponzorirala prvu konferenciju o socijalnoj ekonomiji, održanu u Parizu. Kao dio napora za promoviranje socijalne ekonomije osnovana je pri Europskoj uniji Stalna europska konferencija zadruga, društava uzajamne pomoći, udruga i zaklada (*European Standing Conference of Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations – CEP-CMAF)*, koja je 2008. godine promijenila naziv u Socijalna ekonomija Europe (*Social Economy Europe*). Ona u svojoj Povelji propisuje glavna načela koja određuju organizacije socijalne ekonomije:

- ✓ pojedinac i društveni cilj kao prioritet nad kapitalom
- ✓ dobrovoljno i otvoreno članstvo
- ✓ demokratski nadzor koji provode članovi (ne tiče se zaklada jer nemaju članove)
- ✓ međusobno usklađenje interesa članova/korisnika i/ili općeg interesa
- ✓ obrana i primjena načela solidarnosti i odgovornosti
- ✓ autonomno upravljanje i nezavisnost od države
- ✓ većina viškova koristi se radi postizanja ciljeva održivog razvoja, usluga u interesu članova ili u općem interesu.

Tako postavljeni ciljevi obuhvaćaju širok raspon organizacija koje ostvaruju društvene ciljeve i/ili rješavaju neki prisutan problem/potrebu, kroz nezavisno, demokratsko i pravedno vodstvo i menadžment. U tom konceptu objedinjene su različite karitativne i filantropske organizacije kojima su glavni izvor financiranja donacije (netržišni sektor), kao i zadruge te drugi organizacijski oblici koji posluju na tržištu i putem ekonomskih aktivnosti ostvaruju svoje ciljeve, ujedno se (samo)financirajući. Kako bi se upravo takvi oblici jasnije izdvojili, u nastavku je tablica koja prikazuje primjere za četiri ključne kategorije organizacija unutar socijalne ekonomije.

Tablica 10 Četiri tipa organizacija u okviru socijalne ekonomije

Odnos prema tržištu	**Potrebe i prilike**	
	Socijalna ekonomija kao odgovor na hitne društvene potrebe	Socijalna ekonomija kao odgovor na nove prilike
Pretežno netržišno orijentirana socijalna ekonomija (društveni razvoj)	- Utočišta za beskućnike - Javne kuhinje - Programi reintegracije u obrazovanje ugroženih skupina	- Centri za dnevnu njegu - Ekomuzeji - Zdravstveni centri
Pretežno tržišno orijentirana socijalna ekonomija (ekonomski razvoj)	- organizacije za obuku - Centri za reintegraciju - Restorani s posebnim programima za ugrožene skupine - Investicijski fondovi namijenjeni lokalnim zajednicama - Razvojni fondovi - Mikrofinanciranje	- *Socijalna poduzeća* - *Zadruge (radničke, poljoprivredne, socijalne)* - *Recikliranje*

Izvor: prilagođeno prema Levesque 2003 u Lévesque i Mendell 2005, 23

Tako predočene dimenzije socijalne ekonomije upućuju na dva područja unutar kojih djeluju njezine organizacije: odgovaranje na potrebe i probleme društva kao što su siromaštvo i isključenost te stvaranje novih vrijednosti kao odgovor na prilike na koje ni država ni privatni sektor nisu adekvatno prepoznali (Lévesque i Mendell 2005). Neovisno o području, strategija ostvarivanja ciljeva može predviđati djelovanje putem programa financiranja koji ne zahtijevaju komercijalizaciju aktivnosti ili nastupanje organizacija na tržištu kroz prodaju proizvoda i usluga. Upravo potonje predstavlja **usmjerenje socijalnog poduzetništva** kao dijela socijalne ekonomije, a primjeri navedeni u tablici vrlo su malen dio čitave lepeze organizacija koje se smatraju dijelom socijalnog poduzetništva. Socijalnom poduzetništvu može se pristupiti i s aspekta ranije predstavljenoga društvenog trokuta pa ustvrditi da ono može nastati iz triju izvora (prema Nicholls 2006): kao nastojanje javnog sektora da radi veće učinkovitosti prihvaća poslovne strategije i vještine, zatim kao nastojanje neprofitnog ili civilnog sektora da svoje ciljeve financira i tržišnim mehanizmima, te kroz usmjerenost privatnih poduzeća na pozitivne društvene učinke svojega poslovanja (o tome pristup održivosti bilo je riječi u prethodnom poglavlju).

Zahvaljujući kompleksnosti područja i prepletanju različitih disciplina (ekonomija, sociologija, politika), u stručnoj i znanstvenoj literaturi postoje mnogobrojne definicije

socijalnog poduzetništva: u svojem pregledu iz 2013. godine Baturina ih je nabrojio čak 49 (Baturina 2013). Za potrebe ovoga rada, kao operativna definicija socijalnog poduzetništva odabrana je definicija Europske komisije iz Zelene knjige o poduzetništvu, koja glasi: „socijalno poduzetništvo je način razmišljanja, odnosno proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombiniranjem rizika, kreativnosti i/ili inovativnosti uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije čiji je prioritetni cilj stvoriti nove društvene vrijednosti, a ako u tom procesu dođe do stvaranja profita, on se koristi za ostvarenje misije organizacije“ (Europska komisija 2003). No važnije od predstavljanja definicije jest pokušati socijalno poduzetništvo objasniti kroz različite pristupe i škole koje djeluju u proučavanju tog područja.

Jedna od glavnih podjela jest ona između američkog i europskog pristupa, nastala prvenstveno zbog različitih tradicija i spleta društveno-povijesnih okolnosti unutar kojih se razvijala misao i praksa o socijalnom poduzetništvu. Američki pristup (uopćeni naziv koji se odnosi na Sjedinjene Američke Države) promatra socijalna poduzeća kao rezultat inicijativa neprofitnih organizacija da se financiraju prodajom proizvoda i usluga ili nekih drugih komercijalnih aktivnosti (Kerlin 2006 u Baturina 2013). Pravni okvir u SAD-u nije predvidio zakonske odrednice koje bi regulirale organizacijske oblike socijalnih poduzeća jer je prevladavalo zadržavanje na obliku postojećih neprofitnih organizacija, s iskorakom u tržišne aktivnosti. Još jedna specifičnost američkoga pristupa jest visoki stupanj angažiranosti privatnog sektora u financiranju socijalnog poduzetništva i sličnih inicijativa, dok tijela državne i lokalne uprave u tom smislu ostaju suzdržana.

Europski pristup poduzetništvu poprilično je drugačiji jer se povijesno oslanja na snažnu tradiciju stvaranja organizacija kao što su zadruge i društva za međusobnu pomoć (tzv. „*mutuals*“) koje su samostalno djelovale na području rješavanja društvenih problema putem ekonomskih aktivnosti. U tom smislu socijalno poduzetništvo u Europi ima tradiciju autonomnih organizacijskih struktura specifično oblikovanih za ostvarivanje društvenih ciljeva na stabilan i kontinuiran način kroz proizvodnju i prodaju dobara ili usluga od općeg interesa (Galera i Borzaga 2009). Od svojih početaka europsko socijalno poduzetništvo najsnažnije je prisutno u dvama glavnim tipovima djelatnosti: usluge socijalne skrbi unutar zajednice te integracija ugroženih društvenih skupina u tržište rada (Borzaga i Defourny, 2001 u Vidović 2012). Potonje je poznato pod akronimom WISE (engl. *Work Integration*

Social Enterprise) i obuhvaća različite organizacije koje vrše radnu integraciju žena, manjina, osoba s posebnim potrebama, nekadašnjih zatvorenika i drugih ugroženih i/ili društveno isključenih osoba, kroz izravnu proizvodnju dobara i usluga. WISE su se vrlo brzo proširili na velik broj europskih zemalja i neki zakonodavni oblici i autori ih smatraju jedinim „pravim“ socijalnim poduzećima (Pestoff 2013). Dodatna značajka europskoga pristupa socijalnom poduzetništvu, uz fokusiranje na organizacijske oblike i metode efikasnog menadžmenta i upravljanja organizacijama, jest i snažan angažman javnog sektora na razini pojedinih država, ali i Europske unije u cjelini, koja je u socijalnom poduzetništvu prepoznala mogućnost rješavanja određenih socijalnih problema (Pestoff 2013). Zbog toga je i zakonodavstvo na području Europe znatno napredovalo u prepoznavanju organizacijskih oblika koji se bave socijalnim poduzetništvom i njihovim službenim reguliranjem u svrhu ostvarivanja različitih olakšica (Defourny i Nyssens 2010; Galera i Borzaga 2009), o čemu će više biti riječi poslije.

Opisana dva pristupa kontinuirano se razvijaju i utječu jedan na drugi, kako bi pratili stalne promjene koje se odvijaju u praksi. U nastavku su ukratko prikazane osnovne značajke triju najvažnijih škola koje proučavaju socijalno poduzetništvo, a međusobno se razlikuju u promišljanju i određivanju svrhe socijalnog poduzetništva u cjelini.

Tablica 11 Osnovna obilježja triju najvažnijih pristupa socijalnom poduzetništvu

Naziv škole	**Osnovne značajke**
„Ostvarivanje prihoda“	- poslovno orijentirane strategije neprofitnih organizacija - ostvareni prihodi preusmjeravaju se isključivo za ostvarivanje ciljeva neprofitne organizacije - prva faza: isključivo postojeće neprofitne organizacije, poslije proširivanje na sve oblike tržišno usmjerenih inicijativa namijenjenih ostvarivanju društvenih ciljeva
„Socijalna inovacija“	-naglasak na socijalnog poduzetnika kao pokretača inicijativa - učinak socijalnog poduzetništva na zajednicu (*output*) važniji za promatranje od potrebnih *inputa* - društvene inovacije u obliku novih kombinacija dostupnih resursa
EMES[1] pristup	- bavi se proučavanjem ključnih odrednica socijalnog poduzeća kao nositelja aktivnosti socijalnog poduzetništva - zagovara autonomnost od privatnog i javnog sektora te participativno upravljanje

Izvor: autoričina izrada prema podacima iz Defourny i Nyssens 2010

[1] istraživačka mreža etabliranih sveučilišnih istraživačkih centara i pojedinih istraživača, nastala 1996., čiji je cilj postupno izgraditi europski korpus teorijskih i empirijskih znanja u disciplinama i metodologijama vezanima uz pitanja "trećeg sektora" i socijalnog poduzetništva

Autori Defourny i Nyssens dali su velik doprinos teoriji socijalnog poduzetništva, između ostalog, kroz sustavno sagledavanje socijalnog poduzetništva kroz navedene škole koje ga oblikuju. Prva škola, „Zarađivanje prihoda“, usredotočena je samo na jednu dimenziju prema kojoj se zapravo socijalno poduzetništvo razlikuje od klasičnih neprofitnih („*charity*“) organizacija i u tom smislu odražava američki pristup tematici. „Socijalna inovacija“ druga je škola, također zasnovana na američkom pristupu, a ističe transformativni potencijal socijalnog poduzetništva kroz inovativne kombinacije u području usluga i kvalitete usluga, metoda i faktora proizvodnje, organizacijskih oblika, ciljanih tržišta itd.

Ključnu ulogu u tom procesu, prema toj školi, ima **socijalni** poduzetnik, kojega je još Schumpeter definirao kao pokretača promjene i inovacije, a suvremeni autori definiraju ga kao osobu posebnih osobina koje uključuju etičnost, vještinu upravljanja te strast prema društvenoj misiji koju želi ostvariti (Vidović 2012).

U svojoj poznatoj knjizi o socijalnom poduzetništvu David Bornstein definira sljedeće ključne značajke socijalnog poduzetnika (Bornstein 2004): volja za samodisciplinom, dijeljenje zasluga i mogućnost rada bez nepotrebnog eksponiranja, želje za slavom i/ili bogatstvom, volja za rušenje postojećih struktura i prevladavanje postojećih ograničenja te etičnost kao pokretač ideja i aktivnosti. Među socijalnim poduzetnicima koji su svojim djelovanjem ostvarili pozitivnu promjenu u društvu neizbježno je spomenuti Muhammada Yunusa, sveučilišnog profesora i dobitnika Nobelove nagrade, koji je još 1976. osnovao Grameen banku poznatu kao „banka za siromašne“ koja (uz prihvatljivu kamatu) financira poduzetničke pothvate siromašnih pojedinaca (npr. uzgoj povrća, obrtništvo i sl.) s ciljem da im se osigura egzistencija (Yunus 2009). Golem pozitivan utjecaj na promjenu u razmišljanju koji je Yunusova inicijativa postigla, ne samo u Bangladešu, već i mnogim drugim dijelovima svijeta, opravdava važnost potpore i ulaganja u inovativne socijalne poduzetnike, što je i prepoznato kroz stvaranje globalnih fondacija upravo s tom namjenom (Ashoka, Skoll, Schwab itd.)

Konačno, treća je škola EMES-ov pristup, zasnovan na europskoj tradiciji orijentacije na sustavno proučavanje oblika poslovanja socijalnih poduzeća u cilju identifikacije uspješnih organizacijskih i menadžment praksi, koje bi trebale biti zakonski prepoznate i financijski potpomognute. Upravo takav pristup koji naglasak stavlja na stvaranje autonomnih organizacija koje paralelno slijede i ekonomske i društvene

ciljeve, uz poštovanje uvjeta demokratskog i participativnog upravljanja bit će korišten za definiranje i proučavanje glavnih oblika socijalnih poduzeća u nastavku.

3.1.2. Definiranje socijalnih poduzeća i njihove značajke

Zahvaljujući raznolikoj inicijalnoj motivaciji za nastanak, mogućnost stvaranja u svim područjima i djelatnostima, hibridizaciji koja ih prožima, kao i regionalnom i nacionalnom kontekstu u kojem se formiraju, socijalno poduzetništvo ima jako mnogo pojavnih oblika organiziranja koji se opisuju i djeluju pod pojmom **socijalno poduzeće**.

Kao i kod pojmova socijalne ekonomije i socijalnog poduzetništva i ovdje se javlja isti problem s egzaktnim definiranjem pojma, odnosno praktičnim određivanjem koje se organizacije mogu smatrati socijalnim poduzećima, a koje ne. Neki autori smatraju da socijalno poduzeće ne može biti određeno svojom pravno-organizacijskom formom, već isključivo prirodom poslovanja odnosno društvenom misijom te da su organizacijski oblici i vlasništvo manje relevantan element u proučavanju (Bates Wells Braithwaite i Social Enterprise London 2001). Drugi su izričiti u pogledu povezivanja socijalnih poduzeća isključivo s pružanjem socijalnih usluga i/ili uslugama namijenjenima osobama u teškom položaju (Babos i ostali 2007), donekle zanemarujući golem spektar aktivnosti u kojima se mogu učinkovito spojiti društveni i ekonomski ciljevi. Ranije je spomenuto da će se, u skladu s glavnom temom rada (organizacijski aspekti), kao ishodište koristiti EMES pristup socijalnom poduzeću, no za početak je predstavljeno nekoliko definicija drugih autora koji socijalno poduzeće promatraju u širem smislu i bez ograničenja u vrsti aktivnosti koje mogu pružati.

Tablica 12 Izbor definicija socijalnog poduzeća

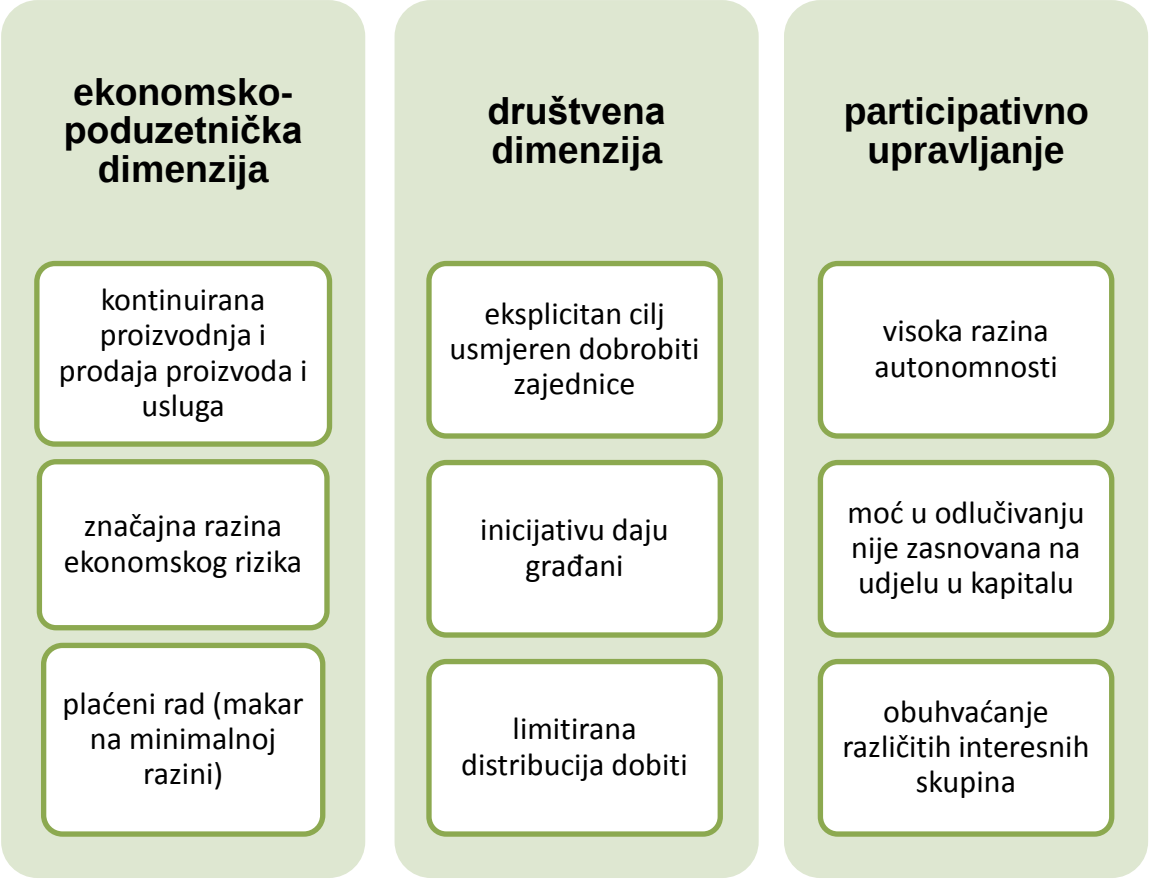
Autori	**Definicija**
Bibby, 2002	Organizacija koja je ravnomjerno posvećena ostvarivanju ekonomskih, društvenih i okolišnih koristi (*multiple-bottom line*) i orijentirana je na stvaranje **značajne i trajne promjene u zajednici**
Hockers, 2006	Hibridna poduzeća koja **prelaze granice** između profitnih poduzeća i društveno orijentiranih javnih i neprofitnih organizacija
Ured za Treći sektor pri vladi Ujedinjenoga Kraljevstva	Poduzeća s primarno društvenim ciljevima, čiji se **profit pretežno reinvestira** za potrebe daljnjeg razvoja poduzeća ili za dobrobit zajednice. Ne radi se isključivo o „poslovanju sa savjesti“, već o **stvaranju promjene** kroz promjenu pristupa prema ukorijenjenim društvenim i okolišnim izazovima
Social Enterprise	Kompetitivna poduzeća koja tržišno posluju, ali s društvenom svrhom. Traže uspjeh kroz ostvarivanje tržišnog udjela i dobiti, ali naglasak

London	stavljaju na **dugoročne koristi** za zaposlenike, kupce i zajednicu. **Integriraju ljude i zajednicu** radi ostvarivanja ekonomskog i društvenog razvoja kombiniranjem izvrsnosti i želje za promjenom.

Izvor: autoričina izrada prema Fayolle i Matlay 2010

Navedene definicije sadrže određene važne dimenzije prema kojima će se dalje promatrati oblici socijalnih poduzeća, ali kao ključna ipak će biti istaknuta definicija socijalnog poduzeća koju su dali Jacques Defourny i Martha Nyssens kao predstavnici pristupa EMES: socijalna poduzeća su „*organizacije s eksplicitnim ciljem ostvarivanja koristi za zajednicu, koje su inicirale skupine građana u kojima su materijalni interesi ulagača ograničeni, a velika važnost pridaje se autonomiji i preuzimanju rizika u kontekstu ekonomsko-društvenih aktivnosti*“ (Defourny i Nyssens 2010). Uzimajući u obzir elemente različitih disciplina (ekonomija, sociologija, politologija) kao i specifične nacionalne tradicije unutar Europske unije, istraživači u mreži EMES oblikovali su određene dimenzije i pokazatelje kojima predstavljaju „idealan“ model socijalnog poduzeća.

Slika 9 Osnovne dimenzije i pokazatelji socijalnog poduzeća



Izvor: autoričina izrada prema Defourny i Nyssens 2010

Ekonomsko-poduzetnička dimenzija osigurava trajnu orijentaciju poduzeća na tržišni nastup kao glavnu djelatnost, a ne povremeni izvor prihoda (kao što je to slučaj s Američkim pristupom) te podrazumijeva profesionalizirani rad u obliku plaćenih zaposlenika, što ne sprečava dodatno korištenje volonterskog rada. Jasan društveno usmjeren cilj u smislu koristi za zajednicu u kombinaciji s ograničenom raspodjelom dobiti (iako ne i zabranom da se dobit djelomično rasporedi među članovima!) osigurava da socijalno poduzeće nije „klasično“ poduzeće s nešto višom razinom društvene odgovornosti. Pokazatelj „građanskog“ porijekla inicijative odražava važnost kolektivne dinamike u stvaranju socijalnog poduzeća, u smislu prepoznavanja društvenih problema za koje se nastoji pružiti odgovor, ali čime se ne podcjenjuje važnost vodstva pojedinca ili male skupine vođa za uspjeh svake organizacije, pa tako i socijalnog poduzeća (Defourny i Nyssens 2010). Participativno upravljanje kao treća dimenzija socijalnog poduzeća, posebno je važno u smislu oblikovanja organizacijske arhitekture jer pretpostavlja da će organizacija biti nezavisna kako o javnome tako i o privatnome sektoru, kako će obuhvaćati dionike različitih kategorija te im (za razliku od društava kapitala) osiguravati demokratsko sudjelovanje u nadzoru i donošenju odluka po načelu *jedan član-jedan glas*. U tom smislu „idealno“ socijalno poduzeće bila bi organizacija načinjena od kombinacije dionika koji kombinacijom resursa nastoje postići kombinirane ciljeve odnosno engl. *„multiple-goal, multi-stakeholder and multi-resource enterpise*“ (Borzaga i Defourny 2004). Važno je napomenuti da je pristup EMES prihvatila i Europska unija, koja u definiranju socijalnih poduzeća i njihovih aktivnosti koristi sve navedene dimenzije i pokazatelje na svojim mrežnim izvorima vezanima uz socijalno poduzetništvo.

Slijedeći sličnu logiku, doprinos identificiranju socijalnog poduzeća daje „Social Enterprise Coalition“ kao krovna organizacija socijalnog poduzetništva u Velikoj Britaniji. Njihov se doprinos sastoji u trima glavnim kriterijima prema kojima se socijalna poduzeća razlikuju od „običnih“ poduzeća (DTI 2002):

1. **poduzetničkoj orijentaciji** (organizacija mora biti kontinuirano prisutna na tržištu i primjenjivati načela poduzetništva kako bi ostvarila konkurentnost)
2. **društvenim ciljevima** (glavni cilj socijalnog poduzeća mora biti iznad pukog ostvarivanja profita), te
3. **društvenom vlasništvu** (socijalna poduzeća su autonomne organizacije čije upravljačke i vlasničke strukture su u načelu zasnovane na sudjelovanju različitih dionika (stakeholdera) kao što su zaposlenici, korisnici, lokalna

zajednica, socijalni ulagači i sl. ili njihovih ovlaštenih predstavnika. Menadžment takva poduzeća odgovoran je dionicima, ali i široj zajednici, za ekonomske, društvene i ekološke učinke poslovanja poduzeća. Profit smije biti distribuiran, ali prema dogovorenom ključu svim dionicima, ili izravno reinvestiran za dobrobit zajednice (Social Enterprise UK 2014).

Upravo je kombinacija kriterija demokratske upravljačke/vlasničke strukture, te prihoda od djelatnosti na tržištu (kriterij poduzetničke orijentacije) najčešće glavni pokazatelj pri određivanju broja, strukture i aktivnosti socijalnih poduzeća u pojedinim državama.

3.1.3. Glavni pojavni oblici socijalnih poduzeća

Socijalna poduzeća nisu ograničena što se tiče pravnih oblika u kojima se javljaju, pa tako socijalno poduzeće može biti vođeno i kroz profitne oblike poduzeća ili kroz udruge ili slične neprofitne organizacije. Navedeno uvelike ovisi o zakonodavnom okviru pojedinih država. Uz vrlo raznolike pravne oblike, problem pri definiranju socijalnih poduzeća predstavlja i činjenica da dio organizacija koje svojim ustrojem i aktivnostima odgovaraju spomenutim kriterijima, sebe ne smatra socijalnim poduzećima, dok neke organizacije (pretežno profitna poduzeća) koja ne zadovoljavaju sve kriterije o sebi (posebno u marketinškom kontekstu) govore kao o socijalnim poduzećima. Neovisno o odabranom pravnom obliku, osnivački dokument poduzeća (Statut, Društveni ugovor i sl.) mora u sebi jasno sadržavati ciljeve koje poduzeće želi postići ili im pridonijeti, a tiču se dobrobiti društva/zajednice u cjelini, integracije društveno ugroženih skupina, ravnomjernije raspodjele dobara, očuvanja prirode i sl. U mnogim zemljama socijalnim se poduzećima smatraju organizacije neprofitnoga karaktera koje se povremeno i djelomično služe poduzetničkim metodama za stjecanje prihoda. Kao što je već naglašeno, takve organizacije nisu izravan predmet zanimanja ovoga rada, stoga će tako okarakterizirane udruge, zaklade i različiti oblici humanitarnih organizacija (engl. *charities*) ostati izvan daljnje analize. Umjesto njima, pozornost će se posvetiti pravno-organizacijskim oblicima koji odgovaraju dimenzijama i kriterijima EMES pristupa socijalnom poduzeću, a ujedno su i na nacionalnim razinama prepoznate kao oblici kroz koje djeluju socijalna poduzeća, a to su zadruge i CIC (*Community Interest Companies*) organizacije.

3.1.3.1. Zadruge

Zadruge nisu nova pojava u ekonomiji. Nastale su još u 19. stoljeću iz potrebe da (prvenstveno ruralni) poduzetnici i poljoprivrednici objedine svoje resurse i zajednički rade na prevladavanju poslovnih problema, s naglaskom na ograničen pristup tržištu (Babić i Račić 2011). U različitim zemljama počeci zadruga bili su vođeni različitim motivima, koji su poslije uvelike i odredili njihovu orijentaciju. Tako su u Njemačkoj zadruge prvenstveno osnivane kao oblici poduzeća namijenjeni stvaranju koristi za svoje članove i smatrane su profitnim organizacijama specifičnog organizacijskog uređenja i značajne primjene u financijskom sektoru kroz kreditne unije (Borzaga i Spear 2004). Sredinom 20. stoljeća pojam zadruga često je bio povezivan s javno diktiranim i upravljanim oblicima zajedničkog vlasništva (obično poljoprivrednog zemljišta i strojeva) u socijalističkim i komunističkim zemljama, zbog čega i danas ponegdje ima negativan prizvuk (Vidović 2012). No danas je najrasprostranjenije poimanje zadruga ono koje se oblikovalo u osamdesetim i devedesetim godinama 20. stoljeća kada su zadruge prepoznate kao kvalitetan oblik organiziranja sa specifičnim prednostima nad klasičnim profitnim poduzećima, odnosno odgovor na potrebe koje nisu bile adekvatno zadovoljene: na taj su način nastale potrošačke zadruge (smanjenje posredničkih troškova i cijena), proizvodne i poljoprivredne zadruge (jačanje tržišnog udjela i smanjenje troškova nastupa), radničke zadruge (mogućnost samostalnog donošenja odluka o budućnosti poduzeća), itd. (Borzaga i Galera 2012). Najšire prihvaćenu definiciju zadruga dao je u svojoj „Izjavi identiteta“ Međunarodni savez zadruga (engl. *International Cooperative Alliance*; akronim ICA) 1995. godine na kongresu u Manchesteru: *„Zadruga je autonomna i dobrovoljna organizacija koja okuplja članove za potrebe ostvarivanja zajedničkih ekonomskih, socijalnih i kulturnih ciljeva putem demokratski vođenog poduzeća u zajedničkom vlasništvu*“ (Međunarodni savez zadruga 1995). Tako definirana, zadruga odmah upućuje na značajke prevlasti rada nad kapitalom (razlika u odnosu na neoklasičnu ekonomsku doktrinu kapitala), ali i demokracije kao ključne kategorije koja sve članove stavlja u ravnopravan položaj. U istom dokumentu identificirane su i glavne vrijednosti koje dijele sve zadruge (samopomoć, odgovornost za pojedinačne postupke, demokracija, jednakost, ravnopravnost i solidarnost), a sliku zaokružuju ključna načela zadružnog poslovanja (Međunarodni savez zadruga 1995):

1. **Dobrovoljno i otvoreno članstvo** – zadruge su otvorene za sve nove članove koji imaju mogućnost i voljni su prihvatiti obveze i odgovornosti članstva i

zadružnih načela neovisno o spolnim, društvenim, socijalnim, rasnim, političkim ili religijskim razlikama.

2. **Demokratsko upravljanje članova** – zadruge su demokratske organizacije koje kontroliraju njihovi članovi. Oni aktivno sudjeluju u stvaranju poslovnih politika i odlučivanju. U načelu vlada pravilo *jedan član-jedan glas.*
3. **Gospodarska suradnja članova** odnosno pravedna raspodjela – članovi jednako pridonose i demokratski nadziru kapital zadruge te imaju mogućnost ostvarivanja ograničene kompenzacije za uloženo. Dobit se reinvestira u razvoj novih zadruga, rezerve, djelomičnu podjelu članovima i potporu drugim aktivnostima o kojima se dogovore svi članovi.
4. **Autonomija i neovisnost** – zadruge su autonomne organizacije za međusobnu pomoć koje kontroliraju njihovi članovi. Ako ulaze u dogovore s drugim javnim ili privatnim organizacijama i/ili osiguravaju vanjske izvore financiranja, moraju osigurati nastavak demokratske kontrole i zadržavanje autonomije zadruge.
5. **Izobrazba, osposobljavanje, informiranje** – članovi zadruge trebaju organizirati edukacije za svoje članove, izabrane predstavnike, menadžere i zaposlenike kako bi svi mogli pridonijeti razvoju zadruge te informirati širu javnost o koristima zadružnog poslovanja
6. **Suradnja među zadrugama** – međuzadružna suradnja bitna je za osnaživanje zadruga na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini
7. **Briga za zajednicu** – osim fokusiranja na potrebe svojih članova, zadruge trebaju i pridonositi održivom razvoju svojih lokalnih zajednica kroz različite prakse i politike koje su odabrali i odobrili njihovi članovi.

Važnost i rasprostranjenost zadruga u suvremenoj ekonomiji nepobitne su u mnogim područjima. Tako npr. poljoprivredne zadruge u Europi imaju ukupno 60% tržišnog udjela u dijelu prerade i prodaje poljoprivrednih proizvoda, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama taj udio oko 28% (Valentinov i ostali 2012 u Borzaga i Galera 2012). U području kreditnog poslovanja zadružne banke imaju oko pedeset milijuna članova samo u Europi, dok npr. uslužne zadruge u području opskrbe vodom i distribucije električne energije zauzimaju oko 40% tržišnog udjela na području Sjeverne i Južne Amerike (Zamagni 2012 u Borzaga i Galera 2012). Prema World Cooperative Monitoringu, globalnoj inicijativi za praćenje poslovanja zadruga, procjenjuje se da je više od 2 milijuna ljudi samo na području Europe, zaposleno u nekom obliku zadruge (World Cooperative Monitor 2014).

Tipovi zadruga kao što su: potrošačke, proizvodne, poljoprivredne, stambene, kreditne zadruge i dr. okupljaju međusobno slične članove koje povezuje zajednički interes. Ponešto su drugačije radničke zadruge, koje imaju specifičnu organizacijsku arhitekturu i u kojima su gotovo izbrisane granice između vlasnika i zaposlenika kao odvojenih kategorija dionika. U svojoj „Deklaraciji o radničkim zadrugama“ Međunarodni zadružni savez identificira radničke zadruge kao (ICA 2005): „*organizacije koje kreiraju i održavaju održiva radna mjesta te stvaraju dobrobit u cilju poboljšavanja kvalitete života radnika-članova. U tom smislu odnos radnika-članova prema zadruzi nije klasičan odnos rada zasnovanog na plaći, već se u radu aktivno prakticiraju politike i pravila koje su zajednički prihvatili svi radnici-članovi koji su neovisni o utjecaju trećih strana, uključujući i državu*.“ Radnički nadzor u takvu tipu zadruga može se prakticirati izravno i neizravno. U slučaju neizravnog nadzora radnici biraju svoje predstavnike koji djeluju u upravnim i nadzornim tijelima, donose strateške i operativne odluke te odabiru menadžere. Takva je struktura u smislu hijerarhije slična klasičnim poduzećima, dok se kod izravne radničke kontrole od svih radnika očekuje da neposredno odlučuju na koji će se način upravljati zadrugom, što stvara praktički ravnu organizacijsku strukturu i radnicima daje ulogu i menadžera i vlasnika organizacije u kojoj rade (Ridley-Duff 2009).

Unatoč kritikama takvih organizacija u smislu njihove učinkovitosti, vlasničkih prava, problema portfelja, učinkovitog donošenja odluka i visokih troškova u odnosu na poduzeća u vlasništvu ulagača, praksa je pokazala da društveno orijentirana demokratska i solidarna načela motiviraju postojeće i animiraju novo članstvo zadruga (Nilsson 2005) te da su one u krizno doba otpornije od klasičnih poduzeća (Borzaga i Galera 2012).

Prema svemu do sada rečenom, zadruge, a pogotovo radničke zadruge, mogu se prema ekonomsko-poduzetničkoj dimenziji te participativnom upravljanju svrstati u socijalna poduzeća. Ipak velik se broj zadruga osniva radi ostvarivanja bolje konkurentnosti, odnosno isključivo ekonomski orijentiranih ciljeva, što znači da nedostaje ključna društvena sastavnica u vidu socijalne misije. Stoga su se još u osamdesetim godinama 20. stoljeća počele oblikovati zadruge namijenjene ostvarivanju društvenih ciljeva u smislu socijalnih zadruga, odnosno zadruga namijenjenih pomaganju zajednici, o kojima će više riječi biti u sljedećem pododjeljku.

Prva koja je prepoznala potencijal da zadruge pretvori u pravno prepoznata socijalna poduzeća bila je Italija, a razlog je tome snažna zadružna tradicija u toj državi. Naime, u Italiji su zadruge bile vrlo razvijene još potkraj 19. stoljeća i ta se tradicija nakon Drugoga svjetskog rata formalizirala u obliku ekonomsko-pravnog poticaja: u talijanski Ustav unesena je odredba kojom zadružni sektor ostvaruje poseban status, zaštitu i prednost pred drugom oblicima. No talijanska vlada nije stala samo na deklarativnom priznanju zadruga: u okviru banke Banco Nazionale del lavoro osnovana je posebna podružnica namijenjena osiguravanju financijske potpore zadrugama. Ubrzo potom nastao je novi kreditni zadružni sektor (organizacije za davanje kredita, ustrojene po zadružnim načelima) koji je pružao potporu manjim zadružnim projektima na lokalnoj razini, koje poslovni bankarski sektor dotad nije prepoznavao (Borzaga i Spear 2004). Kombinacija pravnog priznanja i konkretnih financijskih mjera rezultirala je ekspanzijom zadružnoga sektora (*cooperativa*), kojemu je pridonijelo i osnivanje mnogobrojnih tijela za podupiranje toga sektora, pogotovo u sjevernom dijelu Italije. Tako ojačane zadruge znatno su povećale svoju brojnost i djelovale su kao organizacijski oblik u svakom segmentu i sektoru gospodarstva. K tome, međusobno su se udružile u snažne krovne organizacije (najpoznatije su Legacoop te Confcooperative), koje predstavljaju snažan lobi u odlučivanju o gospodarskom razvoju Italije na svim razinama (Ridley-Duff 2009). Imajući to sve u vidu, „klasične“ zadruge u Italiji se više ne smatraju socijalnim poduzećima, već više „običnim“ *for-profit* poduzećima s ponešto drugačijim načelima poslovanja. No za specifične probleme u društvu i njihovo što učinkovitije decentralizirano rješavanje u Italiji su prvi put osnovane tzv. **socijalne zadruge**, kojima je glavni cilj rješavanje identificiranih društvenih problema i potreba upotrebom poduzetničkih alata. Osnovna svrha tih organizacija bila je rješavanje problema diskriminiranih društvenih skupina, olakšavanje uključivanja na tržište rada te prilagođavanje demografskim, ekonomskim i društvenim promjenama tog doba kroz potenciranje zajedničkog nad osobnim interesom. Razlikuju se dvije osnovne vrste socijalnih zadruga (Monzon i Chavez 2008):

- tip A: zadruge koje pružaju usluge socijalne skrbi na zdravstvenom, socijalnom i obrazovnom području, od kojih je neke prethodno pružala država
- tip B: socijalne zadruge koje djeluju na posve novim područjima kako bi ponudile zaposlenje tradicionalno marginaliziranim i isključenim skupinama,

kao što su npr. bivši zatvorenici, stariji ljudi, manjine, žene žrtve zlostavljanja i sl. natječući se za ugovore s drugim tvrtkama i zadrugama.

Pravno gledano, socijalne zadruge su poduzeća osnovana kao društva s ograničenom odgovornošću i namjera im je potaknuti interes u lokalnim zajednicama za bolju socijalnu integraciju, odnosno pridonijeti decentralizaciji i prenošenju na lokalnu razinu mnogih socijalnih i zdravstvenih usluga. Dokaz je da je takav koncept uspješan to što je talijanski parlament prihvatio zakon o socijalnim zadrugama 1991. godine, a već do kraja 1990-ih u Italiji je postojalo gotovo 6 000 socijalnih zadruga. Godine 2010. u Italiji je registrirano 13 938 socijalnih zadruga, koje koriste rad oko 35 000 volontera te uz to zapošljavaju otprilike 350 000 radnika, kako bi pružale usluge za 4,5 milijuna korisnika (Andreausi ostali 2012 u Borzaga i Galera 2012). Uvidjevši kako socijalno poduzetništvo zaista može pomoći u rješavanju društvenih potreba i problema, u Italiji je prihvaćen širi zakonodavni okvir koji dopušta registraciju različitih organizacijskih oblika (ne samo zadruga) kao socijalnih poduzeća, uz uvjet neizostavnog poštivanja ograničenja u distribuciji dobiti. Taj zakon s pripadajućim podaktima poznat je kao „Zakon 118/05“. Uz opće zakone o socijalnom poduzetništvu i socijalnim zadrugama, talijanski zakonodavni okvir prepoznaje i koncept socijalne ekonomije u djelovanju nevladinih neprofitnih organizacija i dobrovoljnih organizacija. Za sve navedene oblike organizacija predviđene su konkretne porezne olakšice koje se dodjeljuju prema organizacijskom obliku organizacije, a ne prema svrsi ili cilju organizacije, kako bi se spriječile manipulacije poduzeća iz privatnog sektora).

Sličan razvoj socijalnih zadruga zabilježen je i u Španjolskoj, gdje su one poznate pod kraticom CIS (*Cooperativas de Iniciativa Social*) i također razlikuju dva tipa (A i B).

Tablica 13 Značajke CIS zadruga u Španjolskoj

Zakonska mjerodavnost	Zakon o socijalnoj ekonomiji krovni je zakon na nacionalnoj razini koji obuhvaća i djelatnost ove kategorije organizacija, no detaljnija regulacija, kao i popis dopuštenih aktivnosti u mjerodavnosti je španjolskih regionalnih vlasti
Financijski karakter	Neprofitne organizacije (*not-for-profit*): ako se profit ostvari, dopuštena je njegova distribucija članovima/ulagačima, ali po vrlo strogim pravilima i ograničenjima
Osnivanje	Uz fizičke i pravne osobe osnivači i/ili članovi CIS zadruga mogu također biti javne ustanove i državna tijela, ali ovisno o prihvaćenom Statutu zadruge ne moraju imati glasačka prava.
Upravljanje	CIS mora biti upravljan prema demokratskim načelima karakterističnima za

	sve zadruge, s naglaskom na redovitim sastancima svih članova i pravilu *jedan član-jedan glas*, neovisno o veličini pojedinačnoga financijskog doprinosa članova
Osnivački kapital	Zadruge u Španjolskoj imaju pravo osnivački kapital prikupiti kroz udjele/dionice koje nose glasačko pravo i mogućnost dividendi, ali „vanjski“ ulagači koji nisu ujedno i članovi zadruge ne mogu imati više od 35-40% glasačkih prava (ovisi o zakonima pojedinih regija).

Izvor: European Center for Not-for-profit Law 2012, 31.

Značajke socijalnih zadruga u Španjolskoj pokazuju visok stupanj osviještenosti u prepoznavanju i promicanju socijalnog poduzetništva. Posebno važna prekretnica bilo je donošenje Zakona o socijalnoj ekonomiji 2011. godine, koji pruža opći okvir za djelovanje socijalnih poduzeća, omogućavajući da se uz zadruge i drugi organizacijski oblici mogu smatrati socijalnim poduzećima i dobiti olakšice namijenjene njima, a za razliku od Italije, umjesto izričitog definiranja organizacijskih oblika koji se zakonski smatraju socijalnim poduzećima, taj zakon definira 5 osnovnih načela po kojima se prepoznaju organizacije socijalne ekonomije (Spanish Parliament 2011):

1. Prvenstvo društvenih (javnih) ciljeva, navedenih u statutu, nad „profitnim“ ciljevima
2. Demokratsko, transparentno i participativno upravljanje
3. Koristi stvorene ekonomskim aktivnostima organizacije primarno se distribuiraju na temelju obavljenog rada, između članova organizacije, ili koriste daljnjem ostvarivanju društvenih ciljeva iz statuta
4. Neovisnost o javnim tijelima
5. Posvećenost unutarnjoj i vanjskoj solidarnosti, lokalnom razvoju, socijalnoj koheziji te održivosti i uključenosti svih skupina.

Na taj se način zapravo zakonski nastojalo potaknuti pojedince i skupine da socijalna poduzeća osnivaju i registriraju i u pravnim oblicima koji nisu socijalne zadruge, ali su možda prilagođeniji postavljenim društvenim ciljevima. Zadružne modele socijalnih poduzeća sa zakonodavnom potporom u različitim oblicima, uz Italiju i Španjolsku imaju i Francuska, Portugal te Grčka.

3.1.3.2. Community Interest Companies (CIC)

Uz zadruge postoje i drugi pojavni oblici socijalnih poduzeća, a među najpoznatijima je CIC (*engl. Community Interest Company*), koji se može prevesti kao *poduzeće usmjereno na interes zajednice*.

Taj oblik nastao je 2005. godine kao kruna napora britanske vlade da stvori sustavan zakonski okvir namijenjen promidžbi socijalnih poduzeća kombiniranjem elemenata europskog i američkog pristupa (Heckl i ostali 2007).

CIC model poduzeća naglašava tržišnu dimenziju poduzeća, individualnu motivaciju (može ga osnovati jedna osoba), a zahtjev za registraciju i upis u evidenciju CIC poduzeća može podnijeti gotovo svaki poduzetnički pravno-organizacijski oblik poduzeća. Kao osiguranje da se radi o socijalno motiviranom poduzeću ustanovljen je „test koristi za zajednicu“ koji mora proći svaki zahtjev za registraciju toga specifičnog organizacijskog oblika (Defourny i Nyssens u Vidović 2012).

Testom se provjeravaju koristi koje poduzeće koje se želi registrirati sa statusom CIC namjerava pružiti cjelokupnoj zajednici. U tom se smislu od poduzeća traži detaljna izjava u kojoj su opisani svrha osnivanja poduzeća, aktivnosti kojima će se baviti, tko će ostvarivati korist (i kakvu) od tih aktivnosti te na koji će način cjelokupno djelovanje poduzeća pridonijeti zajednici (UK Government Department for Business Inovation & Skills 2012). Zanimljivo je istaknuti kako su regulatorna tijela prepoznala i uvažila tri ključna načina doprinosa zajednici putem tržišnog djelovanja CIC poduzeća: doprinos kroz obavljanje aktivnosti koje su same po sebi zajednici potrebne, a zbog niskih profitnih marži nisu zanimljive klasičnim poduzećima (zdravstvena skrb, socijalne usluge), zatim djelatnost proizvodnje i/ili prodaje komercijalnih usluga i proizvoda zapošljavanjem teško zapošljivih skupina iz zajednice (WISE koncept) te konačno proizvodnja i/ili prodaja komercijalnih usluga i proizvoda čija se cjelokupna dobit (ili njezin znatan dio) upotrebljava za dobrobit zajednice (UK Government Department for Business Inovation & Skills 2012). Najvažnije značajke CIC poduzeća predstavljene su u tablici 14.

Tablica 14 Značajke CIC poduzeća

Pravni oblik	- Registrirati se u tome obliku može bilo koji tip poduzeća (uključujući i zadrugu) koji zadovolji test koristi za zajednicu
Socijalni ciljevi	- Oblikuju se temeljem postojećih potreba u zajednici i obično se fokusiraju na nadopunjavanje postojećih usluga koje pruža javni sektor
Ostvarivanje i distribucija prihoda	- Poduzetnička orijentacija tog oblika zahtijeva ostvarivanje prihoda i dobiti, koji moraju biti reinvestirani u daljnje aktivnosti, a tek mali dio može biti isplaćen vlasnicima odnosno dioničarima (ovisno o obliku)
Dionici poduzeća	- Dionici iz bilo koje kategorije mogu postati članovi - Ovisno o organizacijskoj strukturi i pravnom obliku moguće je odlučivanje prema financijskom udjelu pojedinog člana, ali i prema načelu *jedan član-jedan glas*

	- Ključan dionik uz menadžere i zaposlenike svakako je zajednica odnosno korisnici usluga
Odgovornost za rezultat	- Ekonomska održivost zadatak je ovakvog oblika, neovisno o organizacijskom obliku pod kojim djeluje - Posebno godišnje izvješće o učincima poduzeća na zajednicu dostavlja se vladinim institucijama i može doći do sankcija ako se procijeni da poduzeće nije dovoljno pridonijelo zajednici u društvenom smislu -Sankcije mogu uključivati smjenu vrhovnog menadžmenta ili gašenje poduzeća u cjelini
Osnivanje i ograničenje u vlasništvu kapitala	- Osnivač može biti i samo jedna fizička osoba (utjecaj američkog pristupa) - Minimalni kapital ovisi o odabranoj pravnoj formi poduzeća - Posebna napomena: u slučaju dioničarskog poduzeća pojedinačnom ulagaču nije dopušteno imati više od 25% udjela u poduzeću
Pravne i financijske prednosti	- S obzirom na to da CIC poduzeća nisu dobrotvorne organizacije, nemaju posebne porezne ili neke druge povlastice, što donekle destimulira znatniji porast zahtjeva za registracijom

Izvor: autoričina prilagodba prema Vidović 2012 i UK Government Department for Business Inovation & Skills 2012

Unatoč nepostojanju izravnih zakonskih olakšica za CIC poduzeća, njih je u 2014. godini bilo 10 678 (u odnosu na 208, koliko ih je bilo 2006.) i prakticiraju širok raspon aktivnosti od cjelodnevnih boravaka, lokalnih trgovina, regeneracije gradskih središta, centara za reciklažu, restorana i kafića, transportnih i obrazovnih usluga (UK Government Department for Business Inovation & Skills 2015).

To je najbolji pokazatelj koristi koje društvo može imati od kvalitetno usmjerenog zakonskog okvira u području socijalnog poduzetništva, u kombinaciji s osviještenim pojedincima i skupinama koje u spajanju društvenih i ekonomskih ciljeva vide svoju priliku za djelovanje.

3.2. Koncept i organizacija poduzetništva u službi zajednice kao dijela socijalnog poduzetništva

Ovo potpoglavlje namijenjeno je analizi inicijativa društveno orijentiranog poduzetništva koje se razvija, djeluje i pridonosi razvoju lokalne zajednice. Za potrebu daljnje diskusije, lokalnom zajednicom smatra se skupina ljudi koja inicijalno nije definirana zajedničkim ciljevima niti radom, već istom geografskom lokacijom na kojoj žive i/ili posluju te koju načelno (iako ne uvijek) prati pripadajuća kolektivna

kultura i tradicija (Molinari i ostali 1998). U ovome se radu pod pojmom lokalne zajednice neće odvojeno proučavati etničke podskupine specifičnih značajki koje žive i djeluju u sklopu većih zajednica, već će se davanjem prednosti geografskom kriteriju „pokriti“ heterogenost unutar stanovnika koji dijele zajednički životni prostor.

Prvi i najvažniji pokreti unutar socijalnog poduzetništva nastali su upravo kako bi rješavali probleme na lokalnoj razini te su zadruge, udruge i uzajamna društva u svojim počecima okupljali članove i provodili aktivnosti na ograničenom geografskom području. Izravan *bottom-up* pristup rješavanju problema na lokalnoj razini nije nimalo zastario, naprotiv sadržan je u jednom od devet glavnih načela održivog razvoja i potiče stvaranje održivih i dinamičnih lokalnih zajednica sposobnih za inovaciju (OECD 2007). To je bitan zaokret u odnosu na pristup „programa pomoći“ provođenih na lokalnoj razini. U namjeri da smanje siromaštvo i nerazvijenost (obično ruralnih) lokalnih zajednica napori javnog sektora pretežno su bili oblikovani kao jednosmjerni dobrotvorni programi bez dugoročne održivosti (Cornwall 1998). Takvi programi i projekti razvijale su i provodile agencije ili slične vanjske organizacije, a članovi lokalne zajednice bili su isključivo krajnji korisnici, što je često dovodilo do odbacivanja aktivnosti odnosno kasnijeg vlasništva nad rezultatima projekta. Uz to, strategije održivosti nakon što projekt završi, a osigurani budžet treba zamijeniti samoodrživim aktivnostima nisu bile dovoljno razrađene. Osim toga, važno je razlikovati *razvoj **u** lokalnoj zajednici* i *razvoj same lokalne zajednice kao cjeline*. Prvi je orijentiran na ostvarenje mjerljivih ciljeva, odnosno povećanje dobrobiti pojedinaca i/ili pojedinačnih subjekata unutar zajednice bez naglaska na lokalno uključivanje i „prelijevanje“ ostvarenih koristi ostatku lokalne zajednice, dok drugi podrazumijeva distribuciju koristi za širi krug članova lokalne zajednice kroz povezivanje i koordinaciju lokalno orijentiranih aktivnosti koje u većem opsegu služe ostvarenju zajedničkih nego pojedinačnih privatnih interesa (Wilkinson 1991).

Zajednica je u većini literature o poduzetništvu i menadžmentu shvaćena kao više ili manje važan vanjski dionik, odnosno element kojem je potrebno svratiti pozornost. S druge strane, u teoriji i praksi prevladava pogled na poduzetništvo kao inovativni proces pojedinca ili male skupine kojima je glavni cilj maksimizacija dobiti. Poduzetništvo u službi zajednice svojom se biti suprotstavlja tim stereotipnim poimanjima poduzetništva kao individualnog podviga i zajednice kao amorfne mase koja predstavlja manje ili više pasivnu „scenografiju“ za ekonomske aktivnosti.

Dok socijalno poduzetništvo zauzima sve važnije mjesto u ekonomskim politikama svih zemalja, s naglaskom na one razvijenije, poduzetništvo u službi zajednice u literaturi se često povezuje s razvojem lokalnih zajednica u zemljama Trećeg svijeta (*Pro-poor* pristup). S obzirom na važnost inkluzivnog pristupa održivom razvoju na lokalnoj razini, ovaj će rad poduzetništvo u zajednici kroz inovativno kombiniranje resursa s naglašenom društvenom komponentom smatrati organizacijskim fenomenom koji može donijeti dobrobit svakoj lokalnoj zajednici, neovisno o njezinu trenutnom stupnju razvoja.

Prvi je korak u razumijevanju poduzetništva u službi zajednice uvid u potencijal i značajke lokalnih zajednica kao pokretača inicijativa, pa će taj segment biti opisan kroz pojam socijalnoga kapitala. Pregled će se nastaviti jezgrovitim prikazom ključnih značajki koje poduzetništvo i poduzeće u službi zajednice razlikuje od ostalih isključivo društvenih, odnosno isključivo ekonomskih pothvata, a potpoglavlje završava pogledom u praksu, odnosno opisom primjera dobre prakse razvoja organizacija namijenjenih poduzetničkom razvoju lokalnih zajednica.

3.2.1. Važnost socijalnoga kapitala za poduzetništvo u službi zajednice

Društveni aspekt funkcioniranja lokalnih zajednica područje je na kojem se susreću spoznaje iz raznolikih disciplina poput sociologije, psihologije, kulturologije te antropologije koje objašnjavaju važnost kulture, povezanosti i interakcije među ljudima u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Svijest o pripadnosti zajednici i doživljaj zajednice kao sustava odnosno organizma koji ima svoje potrebe, mehanizme funkcioniranja i sl. važan je čimbenik u stvaranju kolektivnoga poduzetničkog pothvata. Osjećaj pripadnosti zajednici također pretpostavlja razumijevanje zajedničkih potreba i preduvjeta koji trebaju biti zadovoljeni kako bi se mogle zadovoljiti individualne potrebe članova zajednice (npr. čist zrak, dostupnost vode i energije, mogućnosti zapošljavanja itd.). Iz tog je razloga posebno bitno razumijevanje pojma **socijalnoga kapitala** kao oblika neformalne društvene organizacije koja uključuje norme, povjerenje i umrežavanje te može povećati učinkovitost zajednice kroz olakšavanje koordiniranih akcija (Anderson i Jack 2002). Smatra se da socijalni kapital čine dvije ključne dimenzije: povezanost unutar uobičajenih formalnih i neformalnih mreža kojima ljudi pripadaju (obitelj, prijateljstva, profesionalna povezanost, poslovni kontakti, članstvo u organizacijama) te

neformalne norme ponašanja na koje se pojedinci i skupine oslanjaju pri uspostavljanju i održavanju prethodno spomenutih mreža (Bexley 2007).

Prve važne doprinose u definiranju socijalnoga kapitala i promišljanju njegove uloge u suvremenome kapitalističkom sustavu (dakle ne ubrajajući doprinos Karla Marxa u kontekstu definiranja socijalnoga kapitala kao nadređenog pojma svim drugim oblicima kapitala) imali su Pierre Bourdieu i James Coleman. Njihova promišljanja socijalnoga kapitala pretežno su bila usmjerena na mreže i odnose relativno homogenih interesnih skupina unutar zajednica, a bitan zaokret u promatranju socijalnoga kapitala donio je Robert Putnam, koji je predstavio dva oblika socijalnoga kapitala (Putnam 2000 u Bexley 2007):

- **povezujući *(bonding*) socijalni kapital** – ekskluzivne mreže pojedinaca koje pripadaju tzv. zajedničkoj sociološkoj niši“, npr. obitelj i prijatelji, etničke organizacije i neformalne mreže, crkvene skupine. Ta vrsta društvenoga kapitala bila je identificirana u radu prijašnjih autora
- **premošćujući (*bridging*) socijalni kapital** – okupljanja ljudi sa zajedničkim interesima, npr. pokreti za ljudska prava, udruge mladih, profesionalna udruženja i sl. Ta vrsta socijalnoga kapitala predviđa recipročne odnose između socijalno nehomogenih skupina i ima veliku ulogu u konačnoj slici zajednice.

Isti autor naglašava kako za razliku od ljudskoga ili individualnoga kapitala (engl. *human capital*) koji je „u posjedu“ pojedinca kroz njegovo znanje, obrazovanje, osobine i etičke norme, socijalni kapital nastaje kroz interakciju tih pojedinaca unutar zajednice i može se smatrati sinergijskim učinkom udruživanja pojedinačnih „građanskih vrlina“ (Putnam 2000). Većina autora socijalni kapital smatra nečim primarno pozitivnim, što je potrebno mjeriti, razvijati i uzimati u obzir, ali pojedini autori ipak ističu da socijalni kapital ne dolazi sam od sebe, bez određenog truda odnosno da se radi o akumulaciji individualnih žrtvi (vrijeme, trud, potrošnja itd.) učinjenih u cilju promidžbe suradnje (Dayton-Johnson 2003).

Važnost socijalnoga kapitala u zajednici prepoznale su krovne javne institucije mjerodavne u određivanju politika, pa su jednostrane programe pomoći zamijenile programima osnaživanja kapaciteta (engl. „*capacity-building*“) i umrežavanja različitih dionika, a Svjetska banka kroz nekoliko inicijativa financijski podržava njegovo mjerenje u sklopu kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja (World Bank 2010). Upravo je mjerenje socijalnoga kapitala bitan problem, s obzirom na to da se radi o

kompleksnom i visoko apstraktnom konceptu koji ne može biti jednoznačno određen, a potrebno ga je operacionalizirati u svrhu provođenja daljnjih istraživanja o povezanosti s drugim konceptima poput poduzetništva ili kvalitete života. Neki autori mjerili su socijalni kapital pomoću podjele na formalni (članstvo u različitim organizacijama i skupinama) i neformalni socijalni kapital (odnos s obitelji, prijateljima, susjedima itd.) te analizirali rezultate prema zemljama (Pichler i Wallace 2007). U tablici 15 prikazan je rezultat istraživanja znanstvenika okupljenih u EU projektu CONSCISE (*The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe*) koji su osmislili pokazatelje za mjerenje socijalnoga kapitala u lokalnim zajednicama.

Tablica 15 Pokazatelji lokalnoga socijalnoga kapitala

Značajke socijalnoga kapitala	**Pokazatelji**
Povjerenje	Osobno povjerenje, sigurnost, odgovornost, politička legitimnost
Recipročnost i uzajamnost	Pomaganje drugima, osjećaj dužnosti, činjenje usluga
Zajedničke norme i obrasci ponašanja	Vrijednosti, konsenzus, različitost, tolerancija
Zajedničke obveze i osjećaj pripadnosti	Dobrosusjedski odnosi, posvećenost, lojalnost, građanske dužnosti
Društvene mreže	Miješanje lokalnog i „vanjskog“, intenzitet poznanstava, mogućnosti umrežavanja
Kanali prijenosa informacija	Potporne informacije, razvijanje svijesti, novi izvori

Izvor: CONSCISE 2007, 54

Navedeni je projekt imao za cilj pokušati povezati pojmove socijalnoga kapitala u zajednici sa stvaranjem i međusobnom interakcijom socijalnih poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su da formalni i neformalni socijalni kapital ima određenu ulogu u stvaranju i poslovanju socijalnih poduzeća, kao što socijalna poduzeća svojim djelovanjem potiču povećanje socijalnoga kapitala, ali ne kao pravilo, već isključivo u specifičnim kontekstualno određenim situacijama (CONSCISE 2007). Istraživanje je pokrilo „opće“ oblike socijalnih poduzeća, pretežno namijenjenih zdravstvenim uslugama i uslugama socijalne skrbi, koja nisu nužno imala karakter poduzetništva u zajednici. Navedene spoznaje potiču na daljnje promišljanje poduzetništva u zajednici kao fokusiranijeg oblika socijalnog poduzetništva, oblikovanog za

individualne potrebe svake zajednice, a ne kao univerzalno rješenje primjenjivo svugdje.

Iako će neke od značajki navedenih u tablici biti korištene u operacionalizaciji koncepta „Percepcija postojećih odnosa i suradnje između stanovnika lokalne zajednice“ kao dijela empirijskog istraživanja u ovoj disertaciji, važno je naglasiti kako se ovaj rad ne bavi eksplicitno socijalnim kapitalom. Stoga u nastavku slijedi sažetak nekih od najvažnijih poveznica između socijalnoga kapitala i razvoja poduzetništva u zajednici (prilagođeno prema Peredo i Christman 2006; Onyx i Bullen 2000):

- socijalni kapital obuhvaća elemente kao što su društvena organizacija, norme, povjerenje i mreže, koji olakšavaju provedbu koordiniranih aktivnosti
- socijalni kapital u obliku isprepletenih mreža formalnih i neformalnih odnosa s visokim stupnjem recipročnosti, povjerenja i individualnog preuzimanja rizika uz vjerovanje da će se i drugi članovi zajednice ponašati na isti način, čini temelj povjerenja pri stvaranju zajedničkih poduzetničkih pothvata
- kao neopipljiv element koji kroz međusobne veze omogućava ljudima u zajednici pristup znanju i kapitalu te olakšava prevladavanje početnih poduzetničkih problema.

Socijalni kapital kao moguć izvor motivacije za zajedničko preuzimanje rizika koji proizlazi iz ulaska u tržišno orijentirane aktivnosti vrlo je važan. Naime suvremeni trendovi nisu naklonjeni geografski ograničenim ekonomskim pothvatima jer globalizacijski i tehnološki procesi omogućavaju kombiniranje proizvodnih resursa na različitim lokacijama uz najniže troškove te raspršen poduzetnički ciklus. Zato promišljanja lokalnoga ekonomskog razvoja, umjesto učinkovitosti i profitabilnosti po svaku cijenu, ističu posvećivanje pozornosti resursima namijenjenim cjelokupnom životnom ciklusu proizvoda/usluge unutar lokalne zajednice, što je pristup koji zahtijeva inovaciju, dodatne tehnike i napore koji izlaze izvan tradicionalnih ekonomskih mehanizama (Perry i Lewis 1994).

3.2.2. Značajke poduzetništva i poduzeća u službi zajednice

Iako je vrlo teško jednoznačno definirati poduzetništvo u službi zajednice, njegova je ključna namjena **stvaranje organizacija koje će donositi prihode na tržišno uspješan način, kroz različite aktivnosti i inicijative namijenjene doprinosu lokalnom razvoju, pomoću demokratskih upravljačkih struktura koje omogućuju članovima zajednice da aktivno sudjeluju u odlučivanju i**

menadžmentu (Pearce 2003). Jedan je od najvažnijih radova u tom području članak Jamesa Christmana i Ane Marie Peredo koji definiraju koncept poduzeća u službi zajednice (engl. *Community-based enterprise*) **kao zajednice koja se ponaša i kao poduzetnik i kao poduzeće nastojeći postići opće koristi, dakle stvara poduzetničku organizaciju koja je integrirana u postojeću društvenu strukturu** (Peredo i Christman 2006). Menadžment i upravljanje tog poduzeća podređeno je ostvarivanju ekonomskih i socijalnih ciljeva zajednice s naglaskom na održive individualne i kolektivne koristi. Zajednica se ponaša na poduzetnički način onda kada su njezini članovi ujedno vlasnici, menadžment i zaposlenici novog poduzeća, zajednički stvaraju ili identificiraju tržišnu priliku i organiziraju se kako bi odgovorili na nju. Odgovor na tu uočenu priliku može biti u različitim oblicima, kao: proizvodi, usluge, način proizvodnje, tržišta, izvori opskrbe, organizacijske strukture itd. (Gartner 1988). Ključ je u zajedničkom radu na proizvodnji i razmjeni dobara, pri čemu se postojeća društvena struktura u zajednici koristi kao mehanizam za organiziranje tih aktivnosti. **Poduzetništvo u službi zajednice** proces je u kojem članovi lokalne zajednice stvaraju organizaciju namijenjenu ostvarivanju lokalnih ekonomskih i društvenih ciljeva, dok je rezultat tog procesa konkretna organizacija odnosno **poduzeće u službi zajednice** koje ima svoje značajke u smislu organizacije, menadžmenta i vlasništva nad ostvarenim rezultatima. No zbog važnosti sagledavanja situacijskog okvira, motiva nastanka i ciljeva takvih inicijativa (sastavnice procesa) i njihovih implikacija na organizaciju i menadžment poduzeća kao rezultata, po uzoru na autore koji se bave tom tematikom (Peredo i Christman 2006; Soviana 2015) u ovom će se radu poduzetništvo u službi zajednice promatrati holistički i kao proces i kao rezultat.

Ranije spomenuta kontekstualna raznolikost geografskih, političkih, socioloških i psiholoških faktora koji utječu na pokretanje poduzetništva u službi zajednice u biti onemogućuje postavljanje univerzalnih „recepata“ za uspjeh, odnosno zakonitosti koje će moći biti primjenjive u svakom sljedećem primjeru. U nastavku će biti elaborirane ključne značajke poduzetništva u službi zajednice te objašnjene specifičnosti koje prate takav oblik organiziranja.

Slika 10 Ključne značajke poduzetništva u službi zajednice

Izvor: autoričina izrada prema (Peredo i Christman 2006; Soviana 2015; Perry i Lewis 1994; Lukkarinen 2005)

Sudjelovanje članova lokalne zajednice na slici 10 naglašeno je kroz sudjelovanje u odlučivanju, nadzoru i konačnom vlasništvu nad rezultatima, ali prema ranije spomenutoj definiciji, članovi lokalne zajednice uključeni su u poduzeće i kroz pružanje resursa (vremena rada, materijalnih i financijskih sredstava) u sklopu

zajednički dogovorenoga organizacijskog mehanizma i uz jasno razumijevanje zajedničkih, ali i potencijalnih individualnih koristi koje mogu ostvariti sudjelovanjem u inicijativi (Soviana 2015).

Naime, prema Atkinsonu, motivacija je proizvod motiva, očekivanja i nagrade (Atkinson 1966 u Fehrenbacher 2013), a u kontekstu poduzetništva u zajednici opći motivi stvaranja inicijativa dijelom su i individualni problemi pojedinaca koji sudjeluju u inicijativi (nezaposlenost, loš standard, nedostatak usluga, edukacije, komunikacije itd.). Osim motivacije u vidu proaktivnosti u rješavanju vlastitih problema, ulogu u motiviranju za sudjelovanje u poduzetništvu u zajednici ima i spomenuti lokalni socijalni kapital putem kojeg do izražaja dolazi društvena dimenzija i filantropija pojedinaca koji poduzeće u službi zajednice vide kao priliku za samoispunjenje i unutarnju satisfakciju zbog vlastitog doprinosa u „činjenju dobra“ u zajednici (Nahapiet i Ghosal 1998). U konačnici, motiv koji se ne smije zanemariti jest i konkretna osobna ekonomska ili materijalna korist od sudjelovanja u inicijativi, koja nije nemoguća ni nedopuštena, ali bi takve vrste koristi, ovisno o angažmanu i ciljevima poduzeća, morale biti ograničene i transparentno objašnjene svim članovima lokalne zajednice. Iako se sudjelovanje članova lokalne zajednice stalno ističe kao razlikovni čimbenik uspjeha takvih inicijativa, važno je naglasiti kako to ne implicira isključenost ostalih subjekata koji se s geografskog i/ili kulturalnog aspekta mogu smatrati „vanjskim“ dionicima, a njihova uključenost u vidu partnerstva može također pridonijeti uspjehu poduzeća (Soviana 2015). Uloga vanjskih dionika može biti poželjna u vidu potpore aktivnostima poduzeća (javni sektor, privatni donatori i zaklade, volonteri izvan zajednice) uz uvjet da ne ugrožava neovisnost poduzeća, ali može biti i u obliku ugovorenog partnerstva s jasnim uvjetima, međusobnim obvezama i očekivanim koristima (partneri u projektima, dogovori sa susjednim lokalnim zajednicama, izvođači potrebnih radova, konzultanti i sl.).

Čest i ozbiljan problem u lokalnim zajednicama koje se suočavaju s depopulacijom, ekonomskom nerazvijenošću, nezaposlenošću i pripadajućim socio-ekonomskim problemima jest i nedostatak karizmatičnog vodstva, kritične skupine proaktivnih pojedinaca sa znanjem i vještinama da povežu ostale članove zajednice i pokrenu aktivnosti u svrhu razvoja lokalne zajednice (Gnyawali i Fogel 1994). Te lokalne zajednice veliku korist mogu imati od svojevrsne „vanjske“ pomoći u obliku specijaliziranih programa i projekata poduzetničkoga lokalnog razvoja, tzv. izgradnje kapaciteta, koji su bili prethodno spomenuti, no ti programi i projekti moraju

implementirati značajke poduzetništva u zajednici kako ne bi došlo do neodrživosti i odbacivanja postignutih rezultata (Green i Haines 2002). Zabilježeni su uspješni primjeri stavljanja resursa obrazovnih institucija u službu razvijanja kapaciteta zajednice kroz prijenos znanja o financiranju, tehnologiji i konceptima socijalne ekonomije te lokanog razvoja u Škotskoj, Španjolskoj, Meksiku i Kanadi (MacLeod i ostali 1997). U slučajevima takva, vanjski induciranoga, razvoja poduzetništva u zajednici, ključno je identificirati pojedince s najvećim potencijalom da postanu budući koordinatori razvojnih aktivnosti u zajednici te im omogućiti stjecanje potrebnih znanja, vještina i pristup potrebnim resursima (Wilkinson 1991). U tom su pristupu vidljivi utjecaji spomenutoga američkog pristupa socijalnom poduzetništvu s naglaskom na nadahnute pojedince kojima treba pružiti potporu. U kontekstu razvoja poduzetništva u zajednici treba spomenuti da je uspješan američki program EDGE, namijenjen obrazovanju i poduzetničkom razvoju ruralnih zajednica, zabilježio dugoročni uspjeh upravo u razvijanju kapaciteta lokalnih poduzetnika kao članova lokalne zajednice koji su već pokazali poduzetnički duh i motivaciju, odnosno dokazali su se u pomaganju drugim stanovnicima lokalne zajednice s poduzetničkim sposobnostima da se povežu, surađuju i pokrenu vlastiti posao (Korsching i Allen 2004). Iskustva implementacije programa EDGE na području ruralnih zajednica SAD-a, koji uz četrnaest tjedana dug program obrazovanja postojećih i budućih poduzetnika u lokalnoj zajednici također paralelno potiče na stvaranje novih organizacijskih oblika u zajednici (koje vode članovi zajednice), promidžbu socijalnog poduzetništva i stvaranje mreža različitih dionika u široj i užoj zajednici, pokazala su sljedeće:

- Postoje dva kritična strukturna elementa za uspjeh poduzetništva u službi zajednice. Prvi je postojanje ili stvaranje motiviranog lokalnog „vođe“ koji posjeduje znanja, vještine i razumijevanje principa poduzetništva u zajednici i lokalne zajednice u kojoj djeluje, te dovoljno vremena da istoj posveti. Drugi element je aktivna, osnažena i participativna „koalicija“ raznolikih članova lokalne zajednice koji podupiru aktivnosti u sklopu poduzetništva u zajednici i ima legitimnost u donošenju odluka i njihovoj provedbi
- Pristup lokalnim resursima vrlo je važan za dugoročni uspjeh: mnoge se lokalne zajednice u inicijalnim fazama razvoja poduzetništva u zajednici oslanjaju na volonterski rad i dostupnost javnih resursa, koji se inače koriste za dobro zajednice, ali u kasnijim fazama potreban je razrađen mehanizam

financiranja koji bi osigurao profesionalan pristup razvoju i menadžmentu poduzeća. Pitanje ekonomske održivosti, odnosno ostvarivanja prihoda, pritom je od velike važnosti jer razdvaja poduzeća u pravom smislu riječi od dobrotvornih, društvenih civilnih inicijativa i neformalnog *ad hoc* povezivanja. Osiguravanje barem dijela financiranja izravno od stanovnika lokalne zajednice kvalitetan je način za naglašavanje ozbiljnosti i predanosti poduzeću, kao i vjere u dugoročan uspjeh u ostvarivanju željenih koristi.

- Koordinator aktivnosti kao plaćeni visokokvalificirani zaposlenik poduzeća posvećen isključivo provedbi aktivnosti, osmišljavanju novih aktivnosti te komunikaciji i koordiniranju uključenih članova lokalne zajednice. One zajednice koje su imale profesionalca zaduženog za navede poslove, a ne volontere, pokazale su zavidno veću razinu uspješnosti u ispunjavanju ciljeva. Koordinator aktivnosti može i ne mora biti ista osoba kao ranije spomenuti „motivirani lokalni vođa“
- Kontinuirana pomoć iz akademskog i obrazovnog sektora kao i razvojnih tijela u smislu pružanja informacija o primjerima dobre prakse, novim istraživanjima i spoznajama na području lokalnog razvoja, socijalnog poduzetništva, organizacije, zakonske regulative i mogućnosti za financiranje. U fazi prijenosa znanja na poduzetnike i potencijalne poduzetnike korisnici obrazovnih usluga pokazali su potrebu za kvalitetnim predavačima s iskustvom u poučavanju, ali i iskustvom i poznavanjem rada „na terenu“.

Navedene su preporuke i zaključci provedbe predmetnog programa korisni, ali ostavljaju potpuno otvorena pitanja kojima se kroz sva poglavlja bavi ovaj rad: kakve su organizacijske strukture najprikladnije i najefikasnije za uspješno spajanje ekonomskih i društvenih ciljeva (ovaj put važnih za lokalnu zajednicu)? Na koji bi način trebala biti ustrojena poduzeća u službi zajednice da osiguraju aktivno sudjelovanje članova lokalne zajednice u vlasništvu i menadžmentu te zadovolje uvjete za efikasnu identifikaciju, proizvodnju i distribuciju dobara i usluga na ekonomski održiv način? Prikladnost organizacijske *strukture* smatra se odlučujućim faktorom za ostvarivanje bilo kakvih zajedničkih ciljeva jer omogućuje maksimalnu koordinaciju i efikasnost u korištenju dostupnih resursa (Mansoor i ostali 2012). U slučaju poduzetništva u službi zajednice, širim usmjerenjem na promišljanje prikladnosti organizacijske *arhitekture*, uzima se u obzir da višestrukost ciljeva u

smislu ekonomskih i društvenih koristi, zahtijeva i višestrukost u promišljanju formalnih (struktura) i neformalnih (kultura) elemenata organizacije.

Kao što je već rečeno, „univerzalno uspješnih“ rješenja nema, ni gotovih alata koji se mogu jednako kvalitetno prilagoditi svakoj lokalnoj zajednici nema, ali specifičan *know-how* i značajke koje određuju organizacijsku uspješnost poduzeća u zajednici, moguće je iščitati iz primjera dobre prakse. Stoga u nastavku slijede primjeri dobre prakse poduzetništva u službi zajednice.

3.2.3. Primjeri dobre prakse poduzetništva u službi zajednice

Širom svijeta lokalne su zajednice, što unutarnjim snagama, što uz poticaj i pomoć izvana pronašle inovativne načine rješavanja prisutnih problema putem kolektivno vođenih, nadziranih i provedenih poduzetničkih aktivnosti. U ovom će odjeljku biti prikazana samo dva primjera koji su odabrani zbog svoje organizacijske specifičnosti i mogućnosti prijenosa na predmetno područje istraživanja, u smislu boljih zakonodavnih praksi, ali i inovacija na lokalnoj razini.

Velika Britanija odabrana je kao primjer dobre prakse jer snažno podupire socijalno poduzetništvo kroz konkretne programe i financiranje, ali i putem vrlo razvijene zakonske regulative u području socijalnih poduzeća, pa su sažeto prikazane ključne aktivnosti i učinci koje poduzeća u službi zajednice ostvaruju u toj zemlji. Implementacija alternativnih valuta u svrhu razvoja lokalne zajednice odabrana je kao primjer inovativnog pristupa rješavanju problema „curenja“ financijskih koristi i degradacije lokalnih zajednica.

3.2.3.1. *Poduzetništvo u službi zajednice u Velikoj Britaniji*

Velika Britanija je još sedamdesetih godina 20. stoljeća prepoznala važnost unutarnjega lokalnog razvoja. Naime umjesto da (kao što je to slučaj s nekim zemljama, uključujući Hrvatsku) većinu ovlasti za lokalni razvoj i pružanje usluga u lokalnoj zajednici stavi u ruke lokalnih samouprava, vlada Velike Britanije sustavno je (financijski, materijalno i kroz aktivan prijenos znanja i podizanje svijesti) poticala stanovnike lokalnih zajednica da se osobno uključe u procese pružanja potrebnih usluga na lokalnoj razini (Bailey 2012). Proces involviranja lokalne zajednice u aktivno rješavanje vlastitih problema, radije nego prepuštanje tog posla institucionalnim mehanizmima, nije bio brz ni jednostavan, ali početkom 21. stoljeća ključan je potez napravljen prijenosom vlasništva i upravljanja nad određenim dijelom

javne infrastrukture poduzećima u službi zajednice i jasnim strateškim usmjerenjem da do 2020. godine u svakoj lokalnoj zajednici dio javnih dobara bude u vlasništvu ili pod upravom održivih i aktivnih organizacija zajednice (Communities and Local Government 2007). Naglasak je bio na tome da te organizacije budu poduzetničkog tipa, da su ih osnovali članovi lokalne zajednice uz jasnu viziju i projekt na koji način bi imovinu koju žele preuzeti dalje razvijali i koristili na ekonomski održiv način. Rizik u koji su ulazile te organizacije što se tiče dugoročnog ekonomski održivog upravljanja stečenom imovinom (prijenos imovine vršio se putem njezine kupnje uz kombiniranje javnih sredstava i subvencioniranih kredita) bio je svejedno znatan te je stoga 2009. godine osnovana „Zaklada za prijenos imovine lokalnih zajednica“ *(engl. The Community Asset Transfer-CAT*) s ciljem financiranja i potpore organizacijama koje žele preuzeti i razvijati lokalnu imovinu (Bailey 2012). Imovina o kojoj se radilo uključivala je zgrade, ali i zemljište, pa čak i prava na iskapanje ruda, a najvažniji uspjeh te inicijative zabilježen je u Škotskoj, gdje su zahvaljujući bespovratnim sredstvima nacionalne lutrije različite organizacije, nakon registracije, ostvarile mogućnost kupnje zemljišta – između 2007. i 2010. godine odobreno je 140 takvih zahtjeva (Aiken i ostali 2011). U analizi razvoja poduzetništva u zajednici u Velikoj Britaniji Bailey naglašava važnost ravnopravnosti članstva i lokalnih organizacija (udruge, poduzeća, javni sektor itd.) te pojedinaca u poduzećima u službi zajednice u svrhu što boljeg predstavljanja interesa lokalne zajednice. Naglašava također važnost plaćenoga profesionalnog rada te kompleksnog planiranja ekonomske održivosti zasnovanog na prihodima od vlastitih aktivnosti, resursima članova organizacije te ostvarivanju kapitalnih ulaganja uz pomoć javnih sredstava ili subvencioniranih kredita (Bailey 2012). Isti autor ističe sljedeće aktivnosti kao najzastupljenije u djelovanju poduzeća u službi zajednice (Bailey 2012):

- najam i menadžment poslovnih prostora
- organizacija festivala, predstava i umjetničkih aktivnosti, uključujući i upravljanje sportskim i kulturnim centrima u zajednici
- pružanje najma stambenog prostora po povlaštenim cijenama za ugrožene društvene skupine
- organiziranje vrtića, cjelodnevnog boravka za djecu i starije osobe te zajedničkih prostora za druženje članova zajednice
- savjetovanja u segmentima poduzetništva, ostvarivanja socijalnih prava i povlastica, povlaštenog stanovanja, upravljanja osobnim financijama

- olakšavanje pružanja zdravstvenih usluga u zajednici
- organizacija aktivnosti iz domene sporta, rekreacije i slobodnog vremena
- specijalizirani programi za posebne skupine (žene, mladi, manjine, umirovljenici…)
- zajedničke poljoprivredne aktivnosti, najam zemljišta za uzgoj pojedinih kultura, projekti „gradskih vrtova“
- osmišljavanje i koordiniranje volonterskih aktivnosti.

Važno je za napomenuti da sve organizacije koje se bave navedenim aktivnostima i za njih su dobile određene olakšice kroz prijenos imovine, imaju obavezu ekonomske održivosti, odnosno ako ne ispuna taj uvjet, njihova je likvidacija sasvim realna opcija. Broj, strukturu, i zajedničke značajke poduzeća u službi zajednice u Velikoj Britaniji pokušali su istražiti autori na čelu s Mikeom Aikenom. Identificirali su pritom 717 organizacija koje sebe smatraju poduzećima u službi zajednice sa sljedećim značajkama (Aiken i ostali 2011) :

- Djeluju u sličnom udjelu u urbanim, periurbanim i ruralnim područjima
- U velikoj većini (78%) raspolažu zgradama, zatim zemljištem, a vrlo rijetko energetskim postrojenjima, tvornicama, šumama ili nekim drugim oblikom imovine
- 75% ima jednog ili više plaćenih djelatnika
- 32% organizacija godišnje uprihođuje između 100 000 i 1 000 000 funti, 58%, uprihođuje manje od 100 000, a 10% ima godišnje prihode veće od 1 000 000 funti.

Te značajke daju značajan uvid u snagu i razvijenost poduzetništva u službi zajednice u Velikoj Britaniji. Navedene organizacije djeluju kroz različite pravno-organizacijske oblike. Većina je takvih organizacija registrirana kao društvo s ograničenom odgovornošću (engl. *company limited by guarantee*) u kojem nema dioničara, članovi odgovaraju do visine uloga, a poduzećem upravljaju i nadziru ga izabrani članovi glavnog odbora (Bailey 2012). Takva vrsta privatne organizacije pretežno je namijenjena „klasičnim“ profitnim poduzećima, a elementi kojima se karakteriziraju poduzeća u službi zajednice, kao što su ekonomski i društveni ciljevi, aktivnosti i očekivane koristi za zajednicu, korištenje dobiti, demokratski proces odlučivanja, komunikacija s javnosti, privlačenje novih članova iz zajednice i sl. reguliraju se posebnim člancima unutar statuta poslovanja. Slične značajke i status imaju i tzv. „*industrial and provident societies*“ koja bi u hrvatskoj terminologiji imala

(samo donekle istovjetan) pandan u pojmu društva osoba. Taj organizacijski oblik obuhvaća i zadruge koje eksplicitno djeluju za ostvarenje koristi svojih članova, čime se dodatno naglašava širi raspon i demokratski pristup poduzeća u službi zajednice. U konačnici, u želji da se dodatno formalizira poticanje organiziranoga ekonomskog djelovanja u svrhu ostvarivanja društvenih koristi, stvoren je poseban pravno prepoznat oblik pod nazivom CIC (engl. *Community Interest Company*), koji je prethodno opisan.

3.2.3.2. *Lokalne alternativne novčane valute kao oblik poduzetništva u službi zajednice*

Novac se u klasičnoj ekonomiji pretežno smatra neutralnim instrumentom namijenjenim olakšavanju plaćanja i pokrivanju dugova, ali dio znanstvenika i praktičara smatra kako novac može imati vrlo važnu političku, umrežavajuću, kohezijsku, socijalnu i informativnu funkciju (Nishibe 2012). Slijedeći takvo razmišljanje, još od kraja 19. stoljeća i početka industrijalizacije, u različitim dijelovima svijeta pojavile su se raznolike inicijative koje su kroz kreiranje i implementaciju novčanih sustava alternativnih postojećim monetarnim mehanizmima, nastojale postići „humanu ekonomiju“ i odmak od prevladavajućih kapitalističkih praksi davanja prednosti kapitalnim sredstvima nad svim ostalim faktorima proizvodnje (Ingham 1998). Neki od tih novostvorenih valutnih sustava pridonijeli su emancipiranju pojedinih područja, drugi su se orijentirali na promidžbu socijalne integracije i solidarnosti, a neke su inicijative bile namijenjene olakšavanju ulaska nezaposlenih na tržište rada. Za potrebe ovoga rada ukratko će biti predstavljena osnovna načela i primjeri implementacije alternativnih valuta namijenjenih lokalnom razvoju, odnosno zadržavanju novčanih tokova i ostvarivanju dodatnih koristi unutar lokalne zajednice.

Sheme lokalnih novčanih valuta (u nastavku će biti skraćeno spominjane kao lokalne valute) znatno su pridonijele poboljšanju kvalitete života i općega ekonomskog razvoja pojedinih lokalnih zajednica, a najšire prihvaćanje i uspjeh postigle su na području Latinske Amerike, osobito u Argentini u kojoj su pridonijele kvalitetnijoj egzistenciji više od 2,5 milijuna ljudi tijekom financijskoga kraha potkraj 20. stoljeća (Gomez 2015). Trenutno se Brazil smatra državom s najaktivnijim sektorom alternativnih valuta, koje su često praćene i kreditnim linijama koje financiraju poduzetničke pothvate namijenjene lokalnom razvoju (Gomez 2015). Prema službenim podacima, u Brazilu djeluje oko stotinu lokalnih razvojnih banaka koje

koriste lokalne valute kao instrumente razvoja, što predstavlja svojevrsni fenomen na području socijalne ekonomije odnosno mikrofinanciranja (França Filho 2012 i ostali u Fare i ostali 2015). Iz tog je razloga za detaljnije objašnjenje načela funkcioniranja lokalnih valuta u ovom pododjeljku izložen primjer djelovanja prve i najpoznatije brazilske banke za lokalni razvoj koja djeluje pomoću lokalnih valuta Banco Palmas.

Banco Palmas nastao je u okrugu Conjunto Palmeiras koji broji oko 36 000 stanovnika, spadao je među najsiromašnije i kriminalu najizloženije četvrti brazilskoga grada Fortaleze (Borges 2010). Nastao je kao favela 1973. godine, prisilnim naseljavanjem 500 siromašnih obitelji iz drugih dijelova Fortaleze na područje gusto pokriveno palmama, a status okruga dobio je tek 2007. godine. Vrlo je važna za daljnji razvoj okruga činjenica kako su naseljenici primarnu urbanu infrastrukturu (domove i ceste) izgradili samostalno, bez pomoći grada ili vanjskih institucija. Kako bi se lakše borili protiv isključenosti i osigurali pristup pitkoj vodi, kanalizaciji te javnom prijevozu, stanovnici su se 1981. godine udružili u udrugu Asmoconp koja je postigla velike uspjehe u pregovaranju s lokalnim vlastima, tako da su do kraja devedesetih godina 20. stoljeća problemi vezani za urbanu infrastrukturu bili potpuno riješeni. Ostalo je jedino veliko siromaštvo stanovništva koje nije bilo u mogućnosti snositi troškove poboljšanih životnih uvjeta (troškovi režija, poreza i sl.). Prema istraživanju što ga je 1997. proveo Asmoconp, čak 80% ukupne potrošnje stanovnika odlazilo je izvan granica okruga, dok je samo 20% ulazilo u lokalne ekonomske tokove (Melo Magalhães 2008 u Fare i ostali 2015). Kako bi smanjila taj nerazmjer, udruga je po uzoru na Yunnusovu Grameen banku osnovala lokalnu razvojnu banku Banco Palmas. Upravitelji banke bili su lokalni ljudi koji su tijekom prethodnih godina, zahvaljujući razvojnim programima i edukacijama, stekli određeno znanje na području razvoja, a inicijalna sredstva osigurala je njemačka agencija za razvoj i suradnju (Borges 2010). Osnovna zamisao bila je zaustaviti odljev novca potrošnjom u središtu grada odnosno susjednim okruzima te stvoriti jake lokalne ekonomske lance koji će osnažiti teritorijalne kapacitete, ali i povećati društveni kapital, zbog čega su u projekt bile uključene i škole, crkve, sportske i kulturne udruge i sl. (Fraisse u 2011). Ključan segment projekta bilo je stvaranje alternativne lokalne valute nazvane *palmas* koja je omogućavala stanovnicima kupnju i transakcije unutar definiranoga lokalnog prostora okruga. *Palmas* je bio zasnovan na omjeru 1:1 u odnosu na službenu valutu. Trgovci i ostale pravne osobe imale su kroz Banco Palmas pravo promijeniti *palmase* u službenu valutu samo u iznimnim

slučajevima kada *palmase* ne bi uspjeli u potpunosti potrošiti u lokalnoj zajednici. Vrlo velik broj uključenih subjekata, raznolikog raspona djelovanja, dao je alternativnoj valuti potrebnu vrijednost, a postojeći socijalni kapital u zajednici nastao tijekom dugogodišnje suradnje i samoorganiziranja za stvaranje boljeg života osigurao je povjerenje u korištenje *palmasa*. Naime svi stanovnici okruga 20-30% svoje plaće primaju u *palmasima* te njihovim korištenjem ostvaruju 5% popusta pri kupnji lokalnih proizvoda ili usluga. Od svojega nastanka 2002. godine do danas taj se sustav pokazao vrlo uspješnim kako u održavanju lokalne ekonomije živom tako i u stvaranju dodatnih društvenih veza. Tako u okrugu Conjunto Palmeiras, posredstvom Banco Palmasa, postoji znatan broj udruga za potporu mladima, ovisnicima, bivšim zatvorenicima koji se reintegriraju u zajednicu, a, dakako, potpora njihovu radu isplaćuje se u *palmasima* (Fare i ostali 2015). Prepoznavanje i priznanje Banco Palmasu u nacionalnim okvirima postignuto je 2005. godine kada je stvoreno partnerstvo s Bankom Brazila, koja je u sklopu programa mikrofinanciranja dozvolila Banco Palmasu da bude službeni posrednik u davanju mikrokredita (potpuno i djelomično u lokalnoj valuti). Partnerstvo je poslije ostvareno i s drugim krovnim brazilskim institucijama u području socijalne ekonomije i financiranja. Danas tako Banco Palmas raspolaže portfeljem namijenjenim mikrofinanciranju koji vrijedi oko 1,2 milijuna eura (Fare i ostali 2015). Kao odgovor na veliko zanimanje za prijenos te dobre prakse u druge lokalne zajednice, stvoren je Instituto Palmas kao neprofitna udruga namijenjena osiguranju vidljivosti, stvaranju novih partnerstva te prijenosu iskustva i vještina drugim zainteresiranim akterima.

Iako međusobno vrlo različiti, primjeri poduzetništva u službi zajednice na području Velike Britanije i Brazila dokazuju tezu kako lokalno organiziranje uz inovativni pristup i zakonodavnu potporu može rezultirati višestrukim ekonomskim i društvenim koristima za lokalnu zajednicu.

3.3. Turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice s osvrtom na Republiku Hrvatsku

Nakon objašnjenja značajki i principa poduzetništva u službi zajednice, zadnji korak u teorijskoj raspravi vezanoj uz predmet istraživanja je analizirati teorijske odrednice, mogućnosti i primjere korištenja koncepta poduzetništva u službi zajednice za razvoj

turizma. Potpoglavlje će obuhvatiti definiciju i glavne značajke turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice, te potom kroz nekoliko primjera turističkih poduzeća zasnovanih na potrebama lokalne zajednice analizirati organizacijske značajke, izazove i uspjeh istih. Zadnji dio ovog potpoglavlja orijentirat će se na jezgrovit pregled ključnih značajki hrvatskog turizma u kontekstu stvaranja preduvjeta za razvoj turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice. No prije svega navedenog, važno je objasniti zbog čega je kao uže područje za primjenu principa poduzetništva u zajednici odabran turizam.

3.3.1. Turizam kao globalni fenomen s društvenim, ekonomskim i ekološkim učincima

Suvremeni turizam može se smatrati globalnim fenomenom, prisutnim u praktički svim dijelovima svijeta. U 2014. godini dosegnut je broj od 1 milijarde i 138 milijuna međunarodnih turističkih dolazaka na svjetskoj razini, a predviđa se da će taj broj u 2015. godini porasti za 3-4% (UNWTO 2015). Kao iznimno kompleksna i multidisciplinarna pojava, turizam stvara znatne ekonomske, socijalne, okolišne, psihološke i druge učinke kako u receptivnim tako i u emitivnim područjima. Za potrebe kratkog uvoda u turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice istaknut će se samo nekoliko ključnih učinaka koje on ima na receptivna područja.

Ako se promatra sa socio-kulturnog aspekta, suvremeni turizam obilježen je potragom za doživljajem putovanja kroz snažnu potrebu za „turističkim“ kretanjem sve većeg broja ljudi i upravo ta potreba pokreće složene ekonomske i društvene mehanizme koji mijenjaju postojeću sliku područja. Posljedica je turizma stalna promjena slike svijeta u kulturološkom smislu, ali i izravan utjecaj na psihološko stanje pojedinaca, neovisno o tome radi li se o konzumentima turističkih usluga, sudionicima turističkih procesa (poduzetnici u turizmu, zaposleni u turizmu ili komplementarnim djelatnostima itd.) ili samo pasivnim „promatračima“ odvijanja turizma. Još 1984. Krippendorf je u svojoj utjecajnoj knjizi „Putujuće čovječanstvo“ opisao turistička putovanja kao potragu za ravnotežom i izvorom snage i energije kroz bijeg od urbane svakodnevice i stresa u svijet užitka i zabave (Krippendorf 1986). Može se zaključiti kako turizam za turista predstavlja izravan doprinos povećanju kvalitete vlastitog života, ali postavlja se pitanje što zadovoljava potrebe suvremenog čovjeka i pruža mu osjećaj zadovoljstva i samoispunjenja te može li turizam imati dublju pozitivnu ulogu osim pružanja kratkotrajnog užitka i zabave? S

jedne strane, poznata je teorija transmodernizma kao koncepta po kojemu se svijest čovječanstva sve više razvija u smjeru shvaćanja međusobne povezanosti svih živih bića i povećanoj osjetljivosti prema neravnopravnosti koja vlada u svijetu u pogledu dostupnih resursa, materijalnih dobara i gospodarenja njima (vidjeti Ateljević 2009). U tom kontekstu turizam može postati moćan alat za širenje solidarnosti, međusobnog pomaganja i učenja između različitih naroda i kultura (Ateljević 2009). S druge strane, profitabilnost turizma u destinacijama koje posjeduju visok stupanj atrakcije, često pridonosi velikim investicijama u turističke komplekse odvojene od „stvarnih“ lokalnih zajednica koje pružaju visoku razinu luksuza, ali čije djelovanje nema značajno pozitivne društvene i ekonomske učinke na zajednice u blizini kojih se nalaze (UNEP 2015). U društvenom i kulturnom smislu fenomen takva „resort turizma“ ili enklavnog turizma (engl. *enclave tourism*) zabilježio je poražavajuće učinke u području kulturnog učenja, stvorio negativnu međusobnu percepciju turista i lokalnog stanovništva te ponegdje i produbio jaz između njih (Sirakaya-Turk i ostali 2013). I kod turističkih destinacija koje su integralno razvijene u smislu pružanja turističkih usluga unutar same lokalne zajednice turistički razvoj (pogotovo u slučaju masovnog turizma) može rezultirati društvenim problemima kao što su gašenje tradicionalne kulture i nasljeđa, gubitak lokalnog identiteta, prenaglašeni materijalizam, povećanje kriminala i neželjenih obrazaca ponašanja itd. (Mowfort i Munt 2009).

Turizam ima također znatan utjecaj na okoliš i ekološke sustave. Prirodni resursi i ljepote predstavljaju jedan od najvažnijih motiva za turistička putovanja, a turistička valorizacija tih ljepota može biti pogubna za njihovu održivost. Pojmovi poput ocjene učinaka, granica prihvatljive promjene te nosivoga kapaciteta destinacije naglašavaju potrebu za održivim upravljanjem turističkim razvojem, a veliku ulogu u tom segmentu ima razvoj ekoturizma kao jednog od najbrže rastućih oblika turizma (Smolcic Jurdana 2009).

Konačno, možda i najvažniji razlog zbog kojeg turizam ne gubi na svom zamahu i razvoju jesu znatne ekonomske koristi koje stvara, ne samo u sklopu sustava turističke ponude (smještajni i ugostiteljski kapaciteti, dodatni sadržaji) nego i u djelatnostima transporta, graditeljstva, trgovine, poljoprivrede, prerađivačke industrije itd. Sposobnost turizma da stvori ekonomske koristi putem prihoda i otvaranja novih radnih mjesta te pridonese kvaliteti života stanovnika kroz unapređivanje infrastrukture za potrebe turista, ali i lokalne zajednice, priskrbila je turizmu titulu „spasioca“, pogotovo kada se radi o zemljama u razvoju (Choi i Sirakaya 2006).

S druge strane, sve se više u kontekstu ekonomskih učinaka koje turizam ostvaruje u receptivnim područjima govori o fenomenu „curenja“ novčanih koristi. Radi se o pojavi koja ima više definicija, ali se svodi na situaciju u kojoj financijska korist od turističke potrošnje ne ostaje unutar lokalne ekonomije destinacije u kojoj se potrošnja dogodila, već se odlijeva izvan lokalne zajednice (Sandbrook 2010). Obično se to događa kada se za potrebe turističke ponude destinacije angažira znatna količina uvezenih faktora proizvodnje (Page i Connell 2008), a isti pristup može biti primijenjen na čitave države kada se inozemna razmjena omogućena turizmom umjesto ostanka u receptivnim državama zadržava u emitivnim državama ili u inozemnim poduzećima (UNCTAD 2010). Vrste „curenja“ mogu biti različite, a UNWTO prepoznaje 6 najvažnijih situacija u kojima dolazi do te pojave (UNWTO 2002):

- pri uvozu materijala i opreme za gradnju turističke infrastrukture
- pri uvozu hrane, pića i ostale potrošne robe i sirovina
- pri repatrijaciji prihoda ostvarenih od strane inozemnih državljana (strani radnici u turizmu)
- pri repatrijaciji dobiti zarađene od strane inozemnih poduzeća
- pri plaćanju kamata na inozemne zajmove
- pri trošenju za marketing u inozemstvu.

Iako su neki od tih troškova neizbježni, koncept curenja koristi, pogotovo kod nerazvijenih zemalja i regija koje nemaju dovoljno jake ekonomije za proizvodnju vlastitih potrebnih proizvoda i usluga (ili su oni skuplji od uvoznih, što je čest slučaj!), znatno mijenja sliku ukupne ostvarene koristi od razvoja turizma (Mitchell i Ashley 2007).

Postojanje negativnih društvenih, ekoloških i ekonomskih učinaka turizma na održivost i održivi razvoj kao globalni cilj prepoznao je i UNWTO, koji je održivi turizam definirao kao(UNWTO 1998):

> turizam koji zadovoljava potrebe turista i receptivnih regija u sadašnjosti, pri čemu se čuvaju i unapređuju mogućnosti za budućnost. Takav razvoj podrazumijeva upravljanje resursima na način da se udovolji osnovnim ekonomskim, socijalnim i estetskim zahtjevima uz istodobno očuvanje kulturnog integriteta, osnovnih ekoloških procesa i biološke raznolikosti u receptivnim regijama.

Zaključno je moguće reći da je, na polju turizma, upravo turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice (engl. *community-based tourism* – CBT) točka u kojoj se susreću skrb za održivost receptivnih regija i nastojanje lokalne zajednice da zajedničkim naporima poboljša svoje društvene, ekonomske i okolišne uvjete.

3.3.2. Pretpostavke, definicija i značajke turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice

Počeci turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice sežu u osamdesete godine 20. stoljeća, točnije nakon važne knjige Petera E. Murphya: *Tourism: A Community Approach*, u kojoj je definiran specifičan model turističkog razvoja na području lokalne zajednice koja razvija svoj turistički proizvod, za koji drži da je njezin vlastiti resurs (Murphy 1985). U tom smislu, obuhvat termina lokalna zajednica ostaje definiran na isti način kao i u prethodnom potpoglavlju o poduzetništvu u službi zajednice, s naglaskom na zajedničko obavljanje zadataka s namjerom ostvarivanja sinergijskog efekta nedostupnog pri individualnim naporima (Roddick 2000 u Murphy i Murphy 2004). Lokalna zajednica od turizma očekuje znatne koristi u vidu poboljšanja kvalitete života kroz porast prihoda i kreiranje novih radnih mjesta), ali i zaštitu prirodnih i kulturnih resursa (Pearce i Moscardo 1999), no važno je napomenuti kako je i turizam ovisan o prihvaćanju lokalne zajednice zbog sljedećih elemenata (Richards i Hall 2000):

- Lokalne zajednice predstavljaju primarni resurs o kojem ovisi turizam
- One postoje u specifičnom vremenskom i prostornom okviru koji njihovu privlačnost čini jedinstvenom
- Glavni je motiv putovanja turista upravo posjet pojedinim zajednicama, odnosno „konzumiranje“ njihova krajolika tijekom posjeta.

Uz to zaokret od masovnog turizma prema potrazi za jedinstvenim doživljajima „uranjanjem“ u lokalnu kulturu i tradiciju kroz izravan kontakt sa stanovnicima lokalne zajednice stavlja specifičnosti lokalnih zajednica u prvi plan turističke potražnje (Rostuhar 2010).

Iz tog razloga mnogi su se autori bavili istraživanjem stavova stanovnika lokalne zajednice prema turizmu, odnosno elementima koji utječu na njihovu potporu razvoju turizma. Sažet pregled tih istraživanja bit će predstavljen u pregledu dosadašnjih istraživanja u poglavlju s rezultatima empirijskog istraživanja. Važno je naglasiti kako su koncepti potpore u navedenim istraživanjima formulirani u relativno deklarativnom

odnosno pasivnom smislu (ponos što turisti dolaze u lokalnu zajednicu, slaganje s novim ulaganjima u turizam, potpora valorizaciji atrakcija i sl.). Između „deklarativne“ potpore lokalne zajednice razvoju turizma i njezina aktivnog sudjelovanja u upravljanju, menadžmentu i vlasništvu nad turističkim resursima velik je jaz, koji je potrebno premostiti. Često stanovnici nisu sigurni na koji način započeti, odnosno kako se aktivno angažirati (Joppe 1996) i aktivirati lokalne kapacitete. U kontekstu lokalnoga kapaciteta u turističkom razvoju podrazumijeva se kapacitet pojedinaca unutar zajednica da aktivno sudjeluju u odlučivanju i provedbi turističkih aktivnosti (Cupples 2005 u Aref i Gill 2010). Upravo je nedostatak kapaciteta zajednice u kombinaciji s nedovoljnim razumijevanjem turizma i njegovih učinaka na zajednicu, rezultirao preprekama u sujelovanju lokalnog stanovništva u turističkom razvoju u mnogim zemljama (Moscardo, 2008), što je posebno pogubno s obzirom na to da se najveće i najvažnije promjene događaju kroz *bottom-up* pristup, a ne kroz iščekivanje da promjena dođe odozgo (Mowforth i Munt 2009). Uz nedostatke kapaciteta postoje i dokazi o nedostatku elementarnog zanimanja lokalne zajednice, čak i kada su osigurani svi uvjeti za ravnopravno sudjelovanje u odlučivanju i razvoju turizma (Scheyvens 2002). Claiborne povezuje tu (ne)spremnost za aktivno sudjelovanje u turističkom razvoju s razinom socijalnoga kapitala u zajednici (Claiborne 2010), koji je već objašnjen u kontekstu poduzetništva u službi zajednice i svakako ima ulogu u smislu ostvarivanja odnosa zajedništva, povjerenja, olakšavanja suradnje te nošenja s rizikom i stresom (Hanna i ostali 2009).

Uz pretpostavku potpore u vidu aktivnog angažmana u lokalnoj zajednici, može se definirati turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice (prema izvornom engleskom pojmu c*ommunity-based tourism*, u nastavku će se za njega koristiti **kratica CBT). To je onaj turizam koji se razvija u cilju ostvarivanja koristi za lokalnu zajednicu i aktivno uključuje zajednicu u turističke aktivnosti (Mann 2000).** CBT je dakle usmjeren na potrebe i interese lokalne zajednice kao destinacije u kojoj se turizam odvija, s naglaskom na to da odluke o načinu maksimiziranja koristi od razvoja turizma u obliku zapošljavanja, zaštite i promidžbe kulturne i prirodne baštine, izgradnje javne infrastrukture i sl. trebaju donositi svi članovi lokalne zajednice, a ne samo oni koji u razvoju turizma vide isključivo osobne interese (Pearce 2003). CBT se također može odnositi na velik broj turističkih modela koji turizam razvijaju izravno u lokalnoj zajednici i njezinu neposrednom okruženju kako bi se omogućio posjetiteljima doživljaj autohtone kulture, običaja i načina života

stanovnika, uz obavezno aktivno sudjelovanje članova lokalne zajednice, neovisno o tome radi li se o zadružnim pothvatima, privatnim poduzećima ili projektima u kojima se lokalna zajednica udružila s privatnim sektorom (Asker i ostali 2010). Uključivanje lokalne zajednice podrazumijeva multidionički (engl. *multi-stakeholder*) pristup u odlučivanju na svim razinama, kako bi se jasno identificirao i u praksi proveo onakav turizam kakav zajednica želi (Choi i Sirakaya 2006).

U biti svakog pothvata koji se smatra CBT-om trebalo bi biti lokalno vlasništvo, menadžment i nadzor nad aktivnostima i rezultatima turističkog razvoja (Simpson 2008), a aktivno sudjelovanje lokalne zajednice u odlučivanju o načinu korištenja postojećih resursa (ne samo javnih, već potencijalno i privatnih resursa članova lokalne zajednice) treba biti osigurano u svim fazama razvoja (Tosun 2000). Kao i kod poduzetništva u zajednici, cilj je takvih inicijativa putem osiguranja vlasništva i nadzora nad resursima i koristima koji nastaju njihovom efikasnom uporabom, potaknuti članove lokalne zajednice da aktivno sudjeluju u razvoju turizma te ulažu dodatne napore u inoviranje i unutarnje pridržavanje donesenih pravila i odluka.

Sukladno tome, glavne su značajke CBT-a (Hamzah i Khalifah 2009):

- posvećenost stvaranju koristi izravno za lokalnu zajednicu i područje u kojem se turizam odvija (doprinos unapređenju kvalitete života, zaštiti kulturne i prirodne baštine)
- ugošćavanje turista u samoj lokalnoj zajednici
- upravljanje (menadžment) turističkom infrastrukturom na lokalnoj razini
- dijeljenje ostvarenih profita i drugih koristi na principima jednakosti i ravnopravnosti
- korištenje resursa lokalne zajednice na održiv način
- uključivanje lokalne zajednice (svih njezinih dionika) izravno u turističko planiranje, donošenje odluka o budućem turističkom razvoju te u operativnu provedbu i menadžment odobrenih turističkih projekata.

Navedene značajke osobine su teorijski idealnog modela CBT-a, no praksa takvih inicijativa pokazuje visok stupanj kompleksnosti i često nemogućnost zadovoljavanja svih elemenata istodobno, pogotovo ako se radi o primjerima CBT-a u zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama. Tako Holly Jones u svojem istraživanju primjera dobre prakse CBT-a na području Latinske Amerike uzima kao kriterij samo tri uvjeta koja poduzeća moraju zadovoljiti (Jones i Epler Wood 2008): lokacija unutar zajednice (na javnom zemljištu, ili uz korištenje određenih pogodnosti), vlasništvo

jednog ili više članova zajednice ili menadžment u rukama članova lokalne zajednice (da imaju utjecaj u donošenju odluka u poduzeću). Na sličnom su tragu Goodwin i Santilli, koji su u svojoj analizi inicijativa za CBT na području Afrike, uzeli sljedeće kriterije (Goodwin i Santilli 2009):

- koristi od turističkih aktivnosti idu pojedincima ili kućanstvima unutar zajednice
- Postojanje zajedničkih koristi npr. stvaranje resursa koje će koristiti cjelokupna zajednica (ceste, školski pribor, zdravstvo…)
- Distribucija koristi svima unutar zajednice
- Inicijative za zaštitu i očuvanje određenog dobra
- Zajednički poduzetnički pothvati s koristima za zajednicu
- Poduzeća u vlasništvu i pod upravom zajednice
- Privatna poduzeća koja kreiraju koristi za zajednicu
- Mreže proizvoda razvijene radi marketinga lokalnog područja
- Transparentan razvoj lokalnog privatnog sektora unutar resursa u vlasništvu zajednice

Te se značajke razlikuju od prije navedenih jer su kontekstualno prilagođene nerazvijenijim lokalnim zajednicama, pa se i samo postojanje lokanih poduzetničkih inicijativa smatra pozitivnim znakom i usmjerenjem prema CBT-u. Jasno je da to nije slučaj s razvijenim lokalnim zajednicama, koje već posjeduju određen sustav turističke ponude koji se nalazi u lokalnoj zajednici i u vlasništvu je lokalnih stanovnika, ali to ne znači da je automatski riječ o CBT-u. Stoga će se kolektivnost koristi za lokalnu zajednicu koje se stvaraju predmetnim poduzećem zasnovanim na potrebama lokalne zajednice, bez isključivanja ostvarivanja osobnog interesa, uzeti kao važan kriterij za prosuđivanje i definiranje pripadnosti CBT-u kao i razina sudjelovnja cjelokupne lokalne zajednice (a ne samo pojedinaca) u planiranju, vlasništvu, menadžmentu i kontroli nad aktivnostima.

Specifični uvjeti, jedinstveni za svaku lokalnu zajednicu, kao što su prisutnost i razina socijalnoga kapitala, mentalitet, kultura i običaji, zakonodavni okvir, geografske značajke, postojeći vlasnički odnosi, organizacija javne uprave itd. čine nemogućim univerzalno utvrđivanje najboljeg načina uspostave CBT-a. Na probleme koji se pojavljuju u razvoju CBT-a i ponekad onemogućuju ispunjavanje zadanih ciljeva upozorili su Mitchell i Muckosy (2008), čiji rezultati istraživanja ukazuju na nedostatak financijske održivosti, nemogućnost pristupa tržištu te lošu organizaciju i vođenje istraživanih CBT inicijativa. Upravo zbog nedovoljnih napora u marketingu najčešći je

problem nepopunjavanje smještajnih kapaciteta, koji za posljedicu ima nepokrivenu investiciju (Mitchell i Muckosy, 2008). Iz tog je razloga iznimno važno da lokalna zajednica bude adekvatno pripremljena za vođenje turističkih aktivnosti, odnosno da se njima, po mogućnosti, bavi stručna osoba, dakako uz nadzor zajednice kad je riječ o donošenju važnih odluka i usmjerenja.

U tablici 16 usporedno su prikazani povoljni uvjeti za stvaranje CBT-a te prepreke koje mogu otežati ili čak onemogućiti njegovo stvaranje. I jedne i druge elemente važno je identificirati i analizirati prije pokretanja CBT organizacije, kako bi se pravodobno moglo kroz ustrojavanje pravila organizacije i menadžment buduće inicijative odgovoriti na uočene izazove.

Tablica 16 Povoljni uvjeti i potencijalne prepreke za razvoj CBT-a

Povoljni uvjeti koji olakšavaju uspostavu CBT-a	**Prepreke razvoju i uspostavi CBT-a**
Zajednica je već dobro organizirana i postoji kohezija	Postojeće organizacije civilnog sektora unutar zajednice (žene, mladi, posebne interesne skupine) vrlo su fragmentirane i neorganizirane
Sve skupine (žene, muškarci, mladi, manjine, nezaposleni) unutar lokalne zajednice zajednički su uključene u donošenje odluka	Odlučivanje je isključivo u rukama moćnih pojedinaca i koristi se ne distribuiraju ravnomjerno unutar zajednice
Vlasništvo nad zemljištem i ostalim potencijalnim resursima je jasno	Sporovi oko zemljišta i drugi resursa stalno su prisutni
U zajednici je već izražena želja za *bottom-up* pristupom u odlučivanju i planiranju razvoja	Pristup razvoju je *top-down*, a diktiraju ga vanjska tijela, institucije i organizacije. Ako postoji, turizam je razvijen na temelju vanjskoga kapitala (moguće i inozemnih izvora), a lokalna percepcija turizma je da služi isključivo za financijsku korist ulagača
Vezano za razvoj turizma:	
Članovi lokalne zajednice sudjeluju u odlučivanju o razvoju turizma i to temeljem informacija o učincima, mogućnostima, rizicima i rezultatima razvojnih odluka	Ne postoji objektivno sudjelovanje lokalne zajednice u odlučivanju, postoji eventualno informiranje o odlukama, ali ne i uzimanje u obzir mišljenja i stavova
Motivatori pokretanja aktivnosti u području turizma obično uključuju i zaštitu kulturne i prirodne baštine	Motivatori za pokretanje turizma su isključivo financijske prirode
Aktivnosti u zajednici obično su kvalitetno marketinški promovirane	Malo marketinških napora ili pogrešno usmjereni marketinški napori

Povoljni uvjeti koji olakšavaju uspostavu CBT-a	Prepreke razvoju i uspostavi CBT-a
Fokusiranost na dugoročno planiranje dodanih vrijednosti u turističkim proizvodima i uslugama, osmišljavanje doživljaja i vođenje računa o nosivom kapacitetu destinacije i pojedinih atrakcija	Nedostatak dugoročnog planiranja i truda oko turističkih aktivnosti – razmišljanje da je turistima dovoljno uživanje u krajoliku, bez potrebe za aktivnijim angažmanom domaćina
Jaka partnerstva s relevantnim javim institucijama i organizacijama civilnog sektora	Oslanjanje na vanjske izvore financiranja
Napori usmjereni implementaciji lokalnih specifičnosti u model razvoja turizma	*Copy/paste* pristup u stvaranju razvojnih modela za turističku ponudu
Turizam je implementiran u planove i strategije razvoja zajednice	Turizam je percipiran kao brz način za ostvarivanje profita i predviđen kao izvor prihoda za sposobne pojedince
Napori uloženi u edukaciju posjetitelja i turista o kulturnoj i povijesnoj važnosti destinacije	Nedostatak zanimanja za dodatnu edukaciju gostiju o specifičnosti zajednice koju posjećuju

Izvor: Asker i ostali 2010, 4

Navedene prepreke česta su pojava u velikom broju lokalnih zajednica i njihov uzrok može biti u neučinkovitom sustavu državne birokracije, administrativno nejasnom uređenju na lokalnoj razini, te nedostatku svijesti članova lokalne zajednice o mogućnostima i važnosti vlastitog sudjelovanja. Prisutnost navedenih prepreka ne znači da treba odustati od uspostave CBT-a, već da su potrebne dugotrajnija priprema kapaciteta i edukacija lokalne zajednice, s naglaskom na realnost i transparentnost pri postavljanju ciljeva i planiranju individualnih i kolektivnih koristi. S druge strane, postojanje preliminarno povoljnih uvjeta u lokalnoj zajednici ne znači da problemi neće nastati kada se postojeća ravnoteža poremeti u smislu potencijalnih sukoba različitih interesa u vezi iskorištavanja javnih resursa unutar zajednice, stvaranja napetosti i nesuglasica između različitih podskupina unutar lokalne zajednice (tko više, a tko manje profitira od novih aktivnosti).

Unatoč poteškoćama koje nastaju pri uspostavi i održivom vođenju CBT inicijativa, pozitivni društveni i dugoročno održivi ekonomski učinci mogu se vidjeti u poboljšanoj kvaliteti života stanovnika, njihovu osnaživanju za donošenje odluka i suradnju te u stvaranju kvalitetnih radnih mjesta i poticajne sredine za život i poslovno djelovanje (Kiss 2004).

CBT svojim ciljevima i ustrojstvom, kroz sudjelovanje lokalne zajednice može ostvariti učinke koji inače privatnome sektoru nisu prioritet u razvoju turizma, kao što su (Cottrell 2001):

- Dodatna zaštita i očuvanje prirodne i kulturne baštine te smanjivanje negativnih učinaka gdje god je to moguće (znatniji napori od minimuma predviđenoga koncesijskim ugovorom ili dogovorom s javnim sektorom/zakonom i sl.)
- Naglasak na predstavljanje lokalne kulture u turističkoj ponudi, korištenje i promoviranje proizvoda i usluga lokalnih poduzetnika (iako možda troškovno gledajući nisu najpovoljnije rješenje)
- Prakse u menadžmentu i odlučivanju zasnovane dijelom i na povjerenju i samokontroliranju, radije nego na rigidnom monitoringu, centralizaciji i hijerarhijskim načelima jeftinije su rješenje od stroge podjele dužnosti i obveza uz neizostavnu kontrolu
- Stvaranje osjećaja zajedništva i ponosa članova lokalne zajednice na obavljene aktivnosti u sklopu CBT-a.

Navedene koristi moguće je ostvariti isključivo kvalitetnom organizacijom i menadžmentom te naporima tijekom svih koraka razvoja CBT-a, od pripremnih radnji unutar lokalne zajednice do osiguranja plasmana proizvoda i usluga te monitoringa i nadzora ostvarenih rezultata i njihova doprinosa ciljevima. Zasnovana na uspješnim američkim, australskim i azijskim iskustvima u razvoju turizma u lokalnim zajednicama, u nastavku je prikazana shema ključnih koraka i aktivnosti koje je potrebno primijeniti u praksi za ostvarivanje uspješne CBT organizacije.

Tablica 17 Glavni koraci i aktivnosti u uspostavi organizacija namijenjenih CBT-u

PRIPREMNE AKTIVNOSTI I USPOSTAVA CBT-a

Informirati sve dionike o karakteru turizma te koristima i nedostacima koje on donosi	
ZAŠTO? Turizam donosi neizbježne promjene u lokalnoj zajednici, o kojima svi moraju biti dobro informirani, pogotovo iz razloga što neke promjene neće biti vidljive dok ne bude prekasno za promjenu odluka	KAKO? - ispitivanjem postojeće percepcije turizma u lokalnoj zajednici - u slučaju postojanja vanjskih „*developera*“ koji nastoje približiti karakter turizma lokalnoj zajednici, važno je zadržati neutralnu poziciju i stalno naglašavati da odluke donose članovi lokalne zajednice - predstavljanjem postojećih uspješnih primjera turizma u lokalnoj zajednici - jasno definirati koje su želje i zahtjevi koje lokalna zajednica ima od turizma - naglasiti osjetljivost turizma kao jedine prisutne djelatnosti i objasniti važnost usporednog razvoja komplementarnih djelatnosti koje jamče dugoročan ekonomski razvoj

Osigurati svim članovima lokalne zajednice mogućnost sudjelovanja i objasniti kako će lokalna zajednica u svakom slučaju imati koristi od sudjelovanja u procesu odlučivanja o turizmu

ZAŠTO? Istinsko sudjelovanje (za razliku od informiranja ili neobaveznoga konzultiranja) u odlučivanju mora biti dostupna svim članovima lokalne zajednice, kako bi se razvio osjećaj vlasništva i zajedničke odgovornosti za donesene odluke. Taj je proces iznimno zahtjevan u smislu vremena i napora, ali je nužan za postavljanje čvrstih temelja.	KAKO? - koristiti različite alate za dopiranje do članova lokalne zajednice ovisno o socio-kulturnim, ekonomskim i okolišnim značajkama zajednice i okolnih područja - identificirati i uključiti ključne dionike u lokalnoj zajednici koji mogu biti kvalitetan medij za širenje informacija i privlačenje interesa ostalih članova lokalne zajednice (obrazovne ustanove, lokalni mediji, razvijene civilne organizacije…) - identificirati motivacijske faktore važne za lokalnu zajednicu u smislu rješavanja postojećih problema i pružanja dodatne vrijednosti zajedničkim turističkim aktivnostima npr.: - otvaranje novih radnih mjesta koja će smanjiti nezaposlenošću uvjetovana iseljavanja - revitalizacija postojećih proizvodnih i uslužnih djelatnosti stvaranjem dodatne (turističke) potražnje - korištenje prihoda od turizma za potrebne javne projekte (edukacija, vrtići, parkovi i sl.) - promidžba kulturnih posebnosti kroz manifestacije

Dopustiti lokalnoj zajednici da odluči o vrsti i razini svojega sudjelovanja imajući na umu postojeće kapacitete, vještine, razinu prirodnih i kulturnih resursa kojima bi se raspolagalo u turističke svrhe

ZAŠTO? Forsiranje jednake razine sudjelovanja svih članova lokalne zajednice može dovesti do otpora jer se radi o individualnoj odluci svakog pojedinca koja je uvjetovana njegovom unutarnjom motivacijom, vremenom koje ima na raspolaganju i procjenom znanja, vještina i mogućnosti koje može staviti na raspolaganje. Davanje mogućnosti ne treba podrazumijevati i pritisak da se one prihvate.	KAKO? procijeniti snagu i unutarnju organiziranost lokalne zajednice kako bi se mogli učinkovito organizirati individualni interesi za sudjelovanjem u CBT-u. Istražiti modele struktura koje mogu obuhvatiti željene stupnjeve doprinosa pojedinaca u CBT-u, pokušati se osloniti na postojeće uhodane mehanizme za odlučivanje i razmjenu informacija (ako postoje). Ne dopustiti da oni pojedinci koji izraze želju za ograničenim angažmanom u CBT-u budu potpuno isključenih iz daljnjeg procesa

Uklapanje CBT-a u postojeće planove, razvojne politike i zakonodavni okvir koji vrijedi za predmetne zajednice

ZAŠTO? Kvalitetno organiziran i vođen CBT treba pridonijeti kako razvoju i prepoznatljivosti lokalne zajednice tako i poboljšanju učinkovitosti na regionalnoj odnosno nacionalnoj razini. Postojeće politike i razvojni dokumenti sadrže analizu problema i odabrane pravce razvoja zajednica i širih područja koje je potrebno uklopiti u ciljeve i aktivnosti CBT-a. Uz to, unutar postojećih politika mogu postojati mehanizmi za financijsku potporu koji uključuju i društvene ciljeve.	KAKO? Pozornim čitanjem razvojnih dokumenata (na svim razinama) i važećih zakonskih propisa. U državama koje nemaju administrativnu regulativu naklonjenu inicijativama u okviru zajednice, potrebno je započeti dijalog s mjerodavnim institucijama i postaviti temelje za proces lobiranja u korist promjene štetnih i/ili nedovoljno preciznih propisa i pravilnika.

ORGANIZACIJA, STRUKTURA I SUSTAV MENADŽMENTA CBT-a

Odabir organizacijske i menadžerske strukture u skladu s ciljevima CBT-a i specifičnim kontekstualnim značajkama

ZAŠTO?	KAKO?
Ovisno o zacrtanim ciljevima, vlasničkoj strukturi i financijskoj konstrukciji CBT zamisli, potrebno je odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu i uspostaviti sustav najučinkovitijeg menadžmenta. Važno je shvatiti kako univerzalno uspješne strukture i sustava nema, nego je potrebno uzeti u obzir sve poznate parametre buduće organizacije i odabrati onu strukturu koja im najbolje odgovara.	Odabir se vrši o ovisnosti o odabranim motivatorima, dogovorenom vlasništvu, strukturi članova zajednice i njihovim interesima za sudjelovanje te vrsti aktivnosti koje se planiraju. Važno je razjasniti svim uključenim dionicima na koji način će biti uključeni u organizacijsku strukturu i koja su njihova prava i obaveze. U slučaju odabira „klasičnog“ poduzetničkog oblika organizacijske strukture, u vlasništvu privatne osobe/osoba, vrlo je važno posebnim ugovorima i pravilnicima osigurati dosljedno praćenje plana za ostvarivanje društvenih koristi i njihovu distribuciju u zajednicu.

Odabir efektivnog i principijelnog menadžment tima

ZAŠTO?	KAKO?
Kvalitetna CBT inicijativa može opstati samo ako ima motiviran, profesionalan i pouzdan menadžment koji razumije potrebe lokalne zajednice, te nepristrano provodi dogovorene odluke, kako bi se poštivala zajednička volja članova zajednice. S druge strane stručnost i iskustvo tima u području turizma su ključni za osiguravanje ekonomske održivosti	Ovisno o dostupnim kapacitetima, menadžment tim može biti izabran iz redova lokalne zajednice ili pak iz postojećih stručnih partnerskih organizacija pa čak i vanjskih konzultanata. Iako je društveno najprihvatljivije rješenje zaposliti članove lokalne zajednice, osim motivacije, za menadžment tim je ipak ključno adekvatno iskustvo, znanja i vještine u području menadžmenta u turizmu. No ne postoji razlog da se uz menadžment tim educiraju i članovi lokalne zajednice zainteresirani za rad u tom segmentu. Uloge, odgovornosti i ovlaštenja menadžment tima moraju biti jasni od početka, kako bi se osigurala kontrola šire zajednice nad aktivnostima i njihovim rezultatima. S druge strane, visokostručan tim može biti od velike pomoći u planiranju i osmišljavanju turističkih aktivnosti u slučajevima kada članovi lokalne zajednice nemaju prijašnjih iskustva u tom području

Održavanje standarda i provjere kvalitete

ZAŠTO?	KAKO?
Standardi u kvaliteti pružene usluge ključni su u zadržavanju i širenju tržišnog udjela. Redovite kontrole visine kvalitete svakog aspekta turističkog proizvoda, osigurat će dosljednost u pružanju usluga koja je gostima bitna i potiče pozitivnu usmenu predaju	Provjera kvalitete i standarda podrazumijeva odgovarajuće ljudske resurse, što može biti problem u slučaju slabe financijske situacije CBT organizacije. Zbog toga je potrebno ulagati kontinuirane napore u izravnu motivaciju onih koji pružaju turističke usluge, da ne odstupaju u normama i kvaliteti.

Djelovanje u sklopu postojećih normi i pravila

ZAŠTO?	KAKO?
Zbog legalnosti poslovanja CBT poduzeća važno je neformalnost koja može postojati u menadžmentu i odlučivanju ne prenositi u radne prakse koje lako mogu prijeći u „sivu“ i „crnu“ ekonomiju.	Najbolja je praksa izravno povezivanje s mjerodavnim javnim tijelima i institucijama te umrežavanje s razvojnim agencijama radi pravodobnog dobivanja informacija o relevantnim zakonskim odredbama i pravilnicima.

Povećavanje otpornosti putem menadžmenta promjena	
ZAŠTO? Neizvjesnost i promjene su stalne na turbulentnom tržištu, pa je potrebno neprestano pratiti i predviđati trendove u turističkoj potražnji kako bi se mogli zadovoljiti novi zahtjevi turista.	KAKO? To je jedna od ključnih odgovornosti menadžmentskog tima koji mora stalno biti ukorak s promjenama i posebnu pozornost posvetiti menadžmentu očekivanja gostiju, ali ne smetnuti s uma menadžment rizika ni posebne mjere opreza za zaštitu prirodnih resursa
RESURSI CBT-a: MEHANIZMI FINANCIRANJA, MENADŽMENT IMOVINE I NABAVA	
Identifikacija prikladnih izvora financiranja	
ZAŠTO? Početno financiranje iznimno je važni i sredstva poput zajmova ili partnerstva sa zainteresiranim vanjskim ulagačima trebaju biti dogovorena uz prethodnu suglasnost članova lokalne zajednice i uz naglašavanje ciljeva koji se CBT-om namjeravaju ostvariti.	KAKO? Važno je napraviti kvalitetan poslovni plan koji ističe financijsku održivost zamišljene ideje, a dodatnu vrijednost može predstavljati i doprinos lokalne zajednice u financiranju, bilo novčanim sredstvima, bilo materijalnom pomoći: naglašava osjećaj vlasništva i odgovornosti nad pothvatom te ozbiljnosti u pristupu. Iako su bespovratna sredstva dobrodošla pomoć u uspostavnoj fazi CBT-a, važno je ne računati na njih kao stalan izvor prihoda, već težiti ostvarivanju samoodrživosti kroz tržišno pozicionirane turističke proizvode i usluge. Na početku mora biti i jasno postavljena politika postupanja s ostvarenom dobiti (ako je ima), koja, kada je to moguće, treba biti reinvestirana u poduzeće, uložena u projekte namijenjene zajednici ili redistribuirana prema dogovorenom ključu članovima zajednice. Mogućnosti obuhvaćaju i zapošljavanje iz redova lokalne zajednice (samo ako je razvojno opravdano), odnosno podupiranje nastanka novih struktura komplementarnih postojećima aktivnostima. U slučajevima partnerstva s privatnim sektorom (unutar zajednice i izvan nje), važno je imati na umu da partneri ne moraju dijeliti posvećenost društvenim ciljevima, već svoju korist vide u dodatnim prihodima, prema ugovorom određenim stavkama
Demokratsko i pravedno dijeljenje ostvarenih koristi	
ZAŠTO? Ako nema pomno određenog plana i dogovora oko dijeljenja financijskih koristi od CBT-a, one lako mogu postati „plijen“ najmoćnijih u poduzeću što će rezultirati nezadovoljstvom ostalih članova i tenzijom prisutnom u procesima odlučivanja. Zato je u fazi planiranja potrebno biti iskren i realan oko potencijalnih koristi, vremena u kojem će one biti ostvarene i načina na koji će biti distribuirane. Važno je kroz analizu i komunikaciju držati pod nadzorom interese i očekivanja pojedinih skupina dionika unutar zajednice.	KAKO? Balansiranje između uključivanja svih skupina unutar lokalne zajednice u rad i ostvarivanja učinkovitosti pogotovo je osjetljivo u području turizma, gdje su ključni dojmovi turista koji reagiraju na profesionalnost i spretnost djelatnika s kojima su u kontaktu. U tom smislu važno je napraviti kvalitetnu podjelu posla i manje obrazovane članove lokalne zajednice uputiti na komplementarne aktivnosti koje su jednako važne, ali možda ne uključuju izravan kontakt s posjetiteljima. Kad je riječ o radnim mjestima, važno je da se ne pretjera s kvantitetom, naime iako je broj radnih mjesta bitan (kao i njihova adekvatna plaćenost), poduzetnički način razmišljanja nalaže da je za dugoročnu održivost ipak potrebno poslovati učinkovito u cilju ostvarivanja dovoljne dobiti potrebne za reinvestiranje, a ne inzistirati na prelijevanju cjelokupnog profita u dodatna (možda nepotrebna) radna mjesta. Transparentnošću i komunikacijom u svakom dijelu poslovanja moguće je pridonijeti jednakosti i pravednosti u distribuciji koristi.

Menadžment imovine	
ZAŠTO? Imovina se u kontekstu CBT-a promatra u širem smislu, ovisno o aktivnostima kojima se predmetna CBT organizacija bavi i može uključivati kulturnu infrastrukturu danu na upravljanje (zgrade, sakralna baština, nalazišta i sl.), prirodne atrakcije, umjetnu infrastrukturu izgrađenu za potrebe turizma (smještajni i ugostiteljski kapaciteti), opremu ili nešto drugo. CBT ima obavezu odgovorno upravljati imovinom, za potrebe ostvarivanja ekonomskih koristi, ali i uz maksimalno poštivanje uloge predmetne imovine u životu lokalne zajednice. Posebno su važna ulaganja u zajedničku infrastrukturu koja poboljšava turističku uslugu, ali služi i članovima lokalne zajednice npr. prometnice, vodoopskrba, sustav za menadžment otpada i sl.	KAKO? Kada se radi o upravljanju resursima kojima je potrebna zaštita, korisno je napraviti detaljan inventar imovine koja će se koristiti i evaluirati planirane aktivnosti s aspekta 3P koncepta (*people/profit/planet*). Kako CBT pothvat raste i širi se, važno je balansirati između ostvarivanja dobiti i eventualnoga štetnog djelovanja na ljude i prirodne resurse. Alati kao što su pravila ponašanja pri posjetu kulturnim i prirodnim atrakcijama i sprečavanje prekapacitiranosti putem posjetiteljskih dozvola mogu pridonijeti održivom menadžmentu imovine. Održivi menadžment imovine također može biti zanimljiv za marketing i prepoznatljivost destinacije. CBT mora pozorno nadzirati opterećenja koja turističke aktivnosti uzrokuju na postojećim sustavima (potrošnja energije, otpad) te po potrebi izdvajati dio dobiti (u slučajevima kada porez od djelatnosti nije dovoljan) u njihovo održavanje.
Menadžment ponude i potražnje u svrhu održivosti zajednice	
ZAŠTO? Ostvarivanje znatnih koristi i održivosti lokalne zajednice moguće je samo ako se potiče razvoj gospodarskih djelatnosti i opskrbnih lanaca koji su komplementarni turističkim aktivnostima.	KAKO? Prakticiranjem održivih politika unutar CBT poduzeća pri nabavi potrebnih dobara i usluga, može se pridonijeti razvoju drugih proizvoda i usluga unutar lokalne zajednice. Lanci opskrbe utemeljeni na lokalnim proizvodima i uslugama osiguravaju održivost, sinergijski učinak i automatski smanjuju fenomen „curenja“ novčanih koristi koji je prisutan u turističkom sektoru. U slučaju kada potrebnih usluga ili proizvoda nema u zajednici, a postoje potencijali i zanimanje za njihov razvoj, CBT poduzeće treba poduprijeti (vještinama, materijalima, financijski) upošljavanje lokalnih kapaciteta u stvaranju traženih proizvoda i usluga.

Izvor: autoričina prilagodba prema Asker i ostali 2010; World Tourism Organisation 2002

Navedeni koraci u razvoju CBT-a obuhvaćaju vrlo velik broj različitih elemenata o kojima je potrebno voditi računa kako bi CBT opravdao svoje društveno i ekonomsko usmjerenja na dobrobit lokalne zajednice. Ostvarivanje konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu vrlo je kompleksan zadatak i za profitno orijentirana poduzeća koja ne moraju koordinirati velik broj članova u odlučivanju niti voditi računa (izvan zakonskih regulativa i ugovora) o kvaliteti života stanovnika lokalne zajednice. S druge strane, CBT poduzećima potpora lokalne zajednice pomaže u pružanju intenzivnog doživljaja destinacije u očima turista te postoje snažne predispozicije za cjelogodišnje bavljenje turizmom s naglaskom na turizam posebnih interesa (Goodwin i Santilli 2009). Turizam ima izrazito velik broj različitih mogućnosti pružanja i kombiniranja usluga, koje u „jednadžbi“ s jedinstvenošću lokalnih zajednica stvara gotovo beskrajne varijante, koje nije moguće razvijati jednim sustavom, već samo zajedničke preporuke prilagođavati pojedinačnim situacijama, potrebama i

ciljevima. Stoga će u nastavku biti predstavljeno nekoliko konkretnih uspješnih primjera CBT poduzeća s osvrtom na elemente organizacije, menadžmenta, izazova i konteksta u kojem su nastali.

3.3.3. Primjeri dobre prakse turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice

Kao i kod poduzetništva u zajednici, pravi uvid u izazove organiziranja i upravljanja CBT-om dobiva se analizom primjera dobre prakse. Od velikoga broja različitih primjera odabrano je nekoliko onih koji se međusobno razlikuju po organizacijskom ustrojstvu, menadžmentu, uslugama koje pružaju i geografskom položaju. Njihova je zajednička odrednica uspjeh u ostvarivanju koristi za zajednicu kroz sudjelovanje članova lokalne zajednice u turističkim aktivnostima te činjenica da djeluju u ekonomski razvijenim zemljama. Odabrani primjeri organizacija bit će prikazani kroz osnovne podatke o njima (lokacije, proizvoda i usluga koje pružaju), ali i organizacijske elemente u smislu strukture, sudjelovanja lokalne zajednice, distribucije dobiti i ostalih koristi za zajednicu te izazova s kojima se poduzeće suočava. Posljednji primjer nije prikazan kroz spomenute elemente jer se radi o zbirnom primjeru dobre prakse u pristupu razvoju CBT-a koji nije ograničen na jednu organizaciju.

Tablica 18 Primjer Termalnih izvora i konferencijskog centra Breteinbush

Naziv	**Termalni izvori i konferencijski centar Breteinbush**
Lokacija	Oregon; SAD šumski kraj dva sata vožnje udaljen od Portlanda
Proizvodi i usluge	- Konferencijski centar s jednostavnim smještajnim kapacitetima (drvene kolibe sa zajedničkim kupaonicama) - Vegetarijanski organski *buffet* restoran - Masaže, sauna iznad termalnih izvora, programi meditacije, vođene planinarske ture
Organizacijska struktura; odlučivanje i sudjelovanje lokalne zajednice	- Radnička zadruga, uspostavljena 1981., koju čini većina stanovnika mjesta Breteinbush - Broj članova varira između 50 i 70, svi su zaposleni u sklopu Centra i imaju jednaka prava u odlučivanju - Trenutno su polovica stanovnika članovi/vlasnici zadruge, po potrebi zapošljavaju sezonske radnike izvana, koji ne dobivaju status članova/vlasnika. Menadžment centra je demokratski, plitke organizacijske strukture i nema izraženu birokratiziranost ni centraliziranost

Naziv	**Termalni izvori i konferencijski centar Breteinbush**
Distribucija dobiti i korist za zajednicu	- Dobit se osim za reinvestiranje u poboljšanje kvalitete usluga koristi za potrebe lokalne zajednice u smislu ulaganja u standard i javnu infrastrukturu (vatrogasni kamion i oprema) i održavanja energetske mreže (zajednica je energetski samodostatna zbog vlastite hidroelektrane i popratnoga toplinskog pogona iz toplih izvora) - Na taj se način vodi računa o ekonomskoj, društvenoj i okolišnoj komponenti zajednice
Izazovi	- Članovi lokalne zajednice rade, odlučuju i žive zajedno, povezani su snažnim obiteljskim, prijateljskim i susjedskim vezama, koje mogu pridonijeti jedinstvenosti poduzeća, ali istodobno predstavljaju opasnost u slučaju prenošenja privatnih nesuglasica na poslovni plan
Uspješnost	- Uz vrlo mala ulaganja u marketing i oslanjanja na internetsku promidžbu i usmenu predaju, Centar prosječno godišnje ugošćuje oko 20 000 posjetitelja.[2]

Izvor: Asker i ostali 2010; Breitenbush Hot Springs 2014

Breteinbush je dobar primjer korištenja zadruga kao elementarno demokratske, otvorene i participativne strukture za provođenje turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice, gdje zaista cjelokupna zajednica živi od pothvata i njime financira svoj način života.

Tablica 19 Primjer *One Life*

Naziv	***One Life***
Lokacija	pokrajina Nagano, Japan tri sata vožnje udaljena od Tokija
Proizvodi i usluge	- Biciklističko-planinarske ture po ruralnom području koje uključuju smještaj i obroke u domovima lokalnog stanovništva za skupine od 2 do 8 članova. - Ture su vođene i uključuju posjete kulturnim i prirodnim zanimljivostima, uz izravno iskustvo svakodnevnog života stanovništva regije. - Individualno osmišljene biciklističko-planinarske ture prema željama turista. - Edukativne ture upoznavanja japanske kulture i jezika „na terenu“. - Volontersko-turističke ture koje uključuju pomoć lokalnom stanovništu u poljoprivrednim radovima.
Organizacijska struktura; odlučivanje i sudjelovanje lokalne zajednice	- Privatno poduzeće vodi dvoje socijalnih poduzetnika (stanovnika lokalne zajednice), koji su ujedno i vodiči na putovanjima. - Lokalno stanovništvo uključeno je kroz pružanje usluga smještaja i prehrane turistima u svojim domovima. Stanovnici se bave poljoprivredom i nemaju iskustva u pružanju turističkih usluga, stoga poduzetnici djeluju kao spona između posjetitelja i stanovnika-domaćina.

[2] U trenutku pisanja ovoga dijela rada (prosinac 2014), kapaciteti Centra bili su u potpunosti rezervirani do rujna 2015.

Naziv	***One Life***
Distribucija dobiti i korist za zajednicu	- Društvene koristi odnose se na povezivanje stanovnika ruralne zajednice s putnicima iz cijelog svijeta i kulturnu razmjenu. Edukativne ture namijenjene su proučavanju tradicionalog načina života, čime se ujedno nastoje zabilježiti i očuvati određene tradicije koje polako nestaju. - Sve su ture osmišljene na način da štite i promiču kulturne i prirodne resurse (korištenje bicikala, posjeti znamenitostima), a volonterske ture pružaju i konkretnu fizičku pomoć u poljoprivrednim radovima članovima lokalne zajednice. - Od dobiti ostvarene turama izdvajaju se naknade za vodiče/poduzetnike, dok ostatak ide stanovnicima-domaćinima. Uz to, kroz plaćanje ulaznica za posjete lokalnim kulturnim atrakcijama pridonosi se i njihovim prihodima i održivosti.
Izazovi	- *One Life* ture namijenjene su specifičnoj tržišnoj potražnji koja se sastoji od turista koji ne traže visoku razinu udobnosti i tehnologije na putovanjima, već cijene učenje o kulturi na licu mjesta, vlastiti doprinos i izravnu interakciju s lokalnim zajednicama koje posjećuju.
Uspješnost	- *One life* ture postaju sve popularnije kako za turiste iz drugih dijelova svijeta tako i za Japance koji žive u velikim gradovima. Poduzetnici/vodiči rade na osmišljavanju novih tura, a postoji i zanimanje za prijenos koncepta u druge turistički nedovoljno razvijene japanske regije.

Izvor: www. onelifejapan. Com, pristupljeno 12. prosinac 2014.

Primjer organizacije *One Life* puno više sliči „običnome“ poduzetničkom pothvatu dvoje ljudi, ali elementi aktivnoga angažmana lokalnog stanovništva, volonterskih ruta te pogotovo činjenice kako bez dvoje poduzetnika/vodiča lokalno stanovništvo bez obrazovanja i znanja stranih jezika ne bi nikada samostalno razvilo turističku aktivnost (ostvarivalo prihode od nje) daje primjeru značajke CBT-a. Ovdje za postizanje zadanih ciljeva nije bila potrebna specifična organizacijska struktura, ali unatoč autoričinim naporima da to dozna, ostalo je neodgovoreno pitanje je li plaćanje smještaja i usluga prehrane lokalnom stanovništvu (bez potrebe da se oni posebno registriraju) na taj način svojevrsna „siva“ ekonomija ili pak japanski zakoni ne vide ništa sporno u takvu načinu poslovanja u ruralnim krajevima.

Tablica 20 Primjer Chemainusa

Naziv	Chemainus
Lokacija	Chemainus, Kanada
Proizvodi i usluge	- Festival murala, kazališne predstave, umjetničke radionice - Smještaj i prehrana na području grada
Organizacijska struktura; odlučivanje i	- Neprofitna organizacija „Festival of Murals“ - Lokalna samouprava

sudjelovanje lokalne zajednice	- Udruga građana Chemainusa
Distribucija dobiti i korist za zajednicu	- U trideset godina stvoren potpun turistički sektor zasnovan na malim lokalnim ponuditeljima hrane i smještaja komplementarnima s velikim smještajnim centrom *Festival Inn* (izgrađen javnim novcem) s pripadajućim kazalištem - Potpuno riješen problem nezaposlenosti i revitalizirano središte grada
Izazovi	- Najveći izazov nakon više godina kratkotrajnih dolazaka posjetitelja i skromnih ekonomskih učinaka bila je zajednički donesena odluka o ulasku u investicije namijenjene dodatnoj ponudi i motiviranju turista na višednevni boravak u Chemainusu (*Festival Inn*)
Uspješnost	- Oko 400 000 posjetitelja godišnje dolazi u Chemainus

Izvor: Barnes i Hayter 1992; http://www. chemainus. com, pristupljeno 10. prosinca 2014.

Primjer Chemainusa zahtijeva dodatna objašnjenja koja se sadržajno nisu uklopila u rubrike tablice. Chemainus je naziv primorskog mjesta na kanadskoj obali koje je od svojega nastanka bilo orijentirano na drvnu industriju. Zatvaranjem pilane 1983. godine oko 700 ljudi ostalo je bez posla, a mjesto se našlo na rubu ekonomske propasti. Novac dobiven od regionalnog fonda za obnovu, odlukom članova lokalne zajednice, a prema zamisli mještanina Karla Schultza, utrošen je na izradu pet velikih murala i organizaciju festivala murala kao načina da se stvori atrakcija koja će biti temelj za razvoj turizma. Inicijativa je uspjela i danas se na ulicama Chemainusa nalazi 35 murala i 13 skulptura, a grad je prepoznata umjetnička destinacija. Festival murala organizira neprofitna volonterska organizacija, koja se uz festival brine i o turističkoj promidžbi mjesta. Sjajan uspjeh zamisli izravno je potaknuo otvaranje više od 200 malih poduzeća koja su riješila sve probleme vezane uz zapošljavanje – štoviše, tijekom sezone radnu snagu potrebno je „uvoziti“ iz okolnih područja. Revitalizacija grada ostvarivana je korak po korak, suradnjom čelnika lokalne zajednice, udruge zadužene za festival te Udruge građana Chemainusa koja je stvorena upravo kako bi osigurala aktivno sudjelovanje građana u odlučivanju o budućim planovima (Barnes i Hayter 1992). Prijelomne odluke vezane za turistički razvoj Chemainusa ticale su se postizanja da posjetitelji što duže ostanu u gradu. Naime čitav obilazak murala traje tri sata, što nije dovoljno vremena da bi se ostvarile znatne ekonomske koristi od turizma. Kroz niz zajedničkih sastanaka i radionica, kao rezultat planiranja cjelokupne zajednice, odlučeno je da se tema umjetnosti proširi stvaranjem „umjetničkog sela“ u koje posjetitelji mogu doći tijekom cijele godine,

vidjeti umjetnike kako stvaraju i sudjelovati u radionicama. Odlučeno je i da se uloži 4 milijuna dolara u izgradnju centra *Festival Inn* s velikim smještajnim kapacitetima te kazalištem s 274 mjesta. Odluka se pokazala ispravnom: trenutno Centar zajedno s kazalištem zapošljava oko 150 djelatnika (umjetnika, pomoćnog osoblja, hotelsko-turističkog osoblja) te ispunjava svoju svrhu pružanja dodatnih sadržaja koji privlače turiste na višednevni boravak istodobno im omogućujući potreban smještaj i prehranu (www. cullin. org 2015). Mjesto na rubu propasti danas je aktivan gradić čije je središte prožeto galerijama, umjetničkim ateljeima, kafićima i restoranima koje s uspjehom vode članovi lokalne zajednice.

Iako nije primjer jedinstvene CBT organizacije, Chemainus izvrsno oslikava koristi koje „neatraktivna“ mjesta mogu imati od inovativnih ideja te zajedničkog odlučivanja i rada na izgradnji turističke ponude kao cjelovitoga cjelogodišnjeg proizvoda. Također, uz važnost kolektivnog odlučivanja, ovdje se dodatno naglašava presudna uloga vođe odnosno pokretača cjelokupnoga koncepta (Karl Schultz) koji ima sve značajke ranije opisane ličnosti socijalnog poduzetnika i vizionara.

Tablica 21 Primjer *Mon Perin d.o.o.*

Naziv	**Mon Perin d.o.o.**
Lokacija	Mjesto Bale u Istri
Proizvodi i usluge	- Smještaj u kampu, sadržaji na plaži i ugostiteljske usluge u pribalnom području lokalne samouprave Bale
Organizacijska struktura; odlučivanje i sudjelovanje lokalne zajednice	- Privatno poduzeće (društvo s ograničenom odgovornošću) koje u svojoj vlasničkoj strukturi ima tri vrste udjelničara: stanovnike Bala koji su bili voljni platiti udio za sudjelovanje (broj udjela ograničen je po obitelji kako se ne bi stvorila prevlast onih koji mogu platiti više), lokalnu samoupravu (koja ima pravo veta u pitanjima preseljenja poduzeća i sličnim strateški važnim odlukama) te privatne ulagače zainteresirane za ostvarivanje dobiti iz uspješnog poslovanja poduzeća - Odluke se donose demokratski, skupštine društva su javne i održavaju se u sportskoj dvorani
Distribucija dobiti i korist za zajednicu	- Poduzeće je koncesionar kampa i apartmanskog naselja koji se nalaze u vlasništvu lokalne samuprave, kojoj se uredno plaćaju koncesijska naknada i porezi, a navedeni iznosi znatno povećavaju lokalni proračun - utjecaj stanovnika-udjelničara na odlučivanje, kao i lokalne samouprave, omogućava da se uspjeh poslovanja ne promatra samo kroz financijsku dobit već i broj zaposlenih lokalnih stanovnika, suradnju s drugim lokalnim podzećima i sl. - Znatan dio dobiti se, prema društvenom ugovoru, mora zadržati za reinvestiranje, dok manji dio ide u isplatu dividendi udjelničarima
Izazovi	- Privatni ulagači kao udjelničari poduzeća u jednom su trenutku izrazili svoje nezadovoljstvo ograničenom distribucijom dobiti, preciznije činjenicom kako u dvije godine poslovanja poduzeća, većinskom odlukom svih udjelničara, uopće nisu isplaćivane dividende da bi se cjelokupna dobit mogla upotrijebiti za daljnji razvoj. Stalan je izazov menadžment uključenih dionika i balansiranje njihovih interesa u svrhu ostvarivanja sveukupnih koristi za zajednicu, pa tek onda individualnih koristi
Uspješnost	- Mon Perin d.o.o. od osnutka 2005. godine bilježi pozitivan poslovni rezultat svake godine s kontinuiranim porastom prometa u vidu dolazaka i noćenja turista

Izvor: prema Peric i Djurkin 2014

Mon Perin d.o.o. primjer je inovativne organizacijske strukture nastale u svrhu što boljeg iskorištavanja lokalnih resursa. Kamp koji je pod svoje upravljanje preuzeo Mon Perin d.o.o. bio je do 2005. godine pod koncesijom nekoliko koncesionara, koji se nisu pridržavali svojih ugovornih obveza u smislu plaćanja koncesijske naknade i time su štetili proračunu lokalne samouprave. Za poduzeće koje u svojoj organizacijskoj strukturi spaja dionike s različitim interesima, vrlo je važno pozorno upravljati njihovim zahtjevima kako ne bi došlo do drastičnih promjena u strukturi koji

bi mogli uzrokovati raspad društva. Nakon početnog uhodavanja i stabilizacije poslovanja, mogućnosti za takav obrat nešto su manje zato što poduzeće kontinuirano ostvaruje dobit u prosječnom iznosu od 2,5 milijuna kuna, koja je dovoljna i za reinvestiranje i za isplaćivanje određenih dividendi.

Dodatan društveni doprinos koji je Mon Perin d.o.o. ostvario u lokalnoj zajednici odnosi se na projekt prostorne studije za priobalje općine Bale, koja je izrađena (i financirana) na poticaj Mon Perina i predstavlja vrlo detaljan plan budućih sadržaja na području općine, uz poštovanje ekološke, društvene i ekonomske održive budućnosti kraja.

Posljednji primjer nije vezan uz jedno mjesto odnosno organizaciju, već predstavlja dobru praksu državne intervencije i potpore razvoju turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice na određenom geografskom području. Radi se o pokrajini Južni Tirol u Alpama na sjeveru Republike Italije. To je planinska pokrajina, pretežno ruralnog profila, koja svoju sadašnju razvijenost duguje zanimljivom spletu okolnosti. Južni Tirol još je od 19. stoljeća slovio kao zabačeni ruralni alpski kraj, naseljen stanovnicima njemačkoga govornog područja, koji su tradicionalno živjeli na obiteljskim farmama i bavili se poljoprivredom. Pedesetih i šezdesetih godina 20. stoljeća kriza u poljoprivrednoj proizvodnji zaprijetila je potpunom depopulacijom i nestankom farmera u Južnom Tirolu, pogotovo onih koji su živjeli u visokim predjelima, a ne dolinama (Tommasini 2013). Od vitalnog značenja za cjelokupni kraj bilo je pronalaženje dodatnih profitabilnih aktivnosti koje bi bile komplementarne poljoprivredi, a koje bi omogućavale lokalnim stanovnicima da ostanu u ruralnim područjima i nastave njegovati specifičnu kulturu zasnovanu na tradiciji života na farmi, koja se prvenstveno oslanjala na ponos, marljiv rad i veliku brigu o okolišu. Zamisao o ruralnom turizmu rodila se spontano kao rješenje za spajanje plasmana postojećih poljoprivrednih proizvoda te ostvarivanje dodatnih prihoda od ugošćivanja (Lahdesmaki i Matilainen 2013). Zamisao je nastala unutar same lokalne zajednice (kroz udrugu farmera i uz potporu katoličkih svećenika), pod nazivom „odmor na farmi“ odnosno „*Urlaub auf den Bauernhof*”. Zamisao se počela širiti na područje cjelokupne pokrajine, i to kroz organiziranje lokalnih sastanaka u svakoj, pa i najmanjoj naseobini, kako bi se stanovnike upoznalo s potencijalima razvoja ruralnog turizma. Ugošćivanje na farmama nije bila nova zamisao, ali inicijativom odmora na farmi željelo se unijeti profesionalizam u pružanje usluga i osigurati kvalitetnije uvjete smještaja, koji bi bili u skladu s trendovima u suvremenom turizmu. Istodobno izgled i

atmosfera života na farmi morali su ostati u nepromijenjenu obliku kako bi gosti mogli ostvariti potpuni doživljaj „bijega“ od stresa svakodnevice. Zamisao ostvarivanja izravnog prihoda na farmi (za razliku od sezonskog uprihođivanja karakterističnog za poljoprivredu) bila je privlačna velikom broju farmera. Prva javna potpora projektu stigla je 1973. godine u obliku posebnoga lokalnog zakona koji propisuje standarde za pružanje ruralnih turističkih usluga te istodobno osigurava pristup vrlo povoljnim kreditima za poboljšanje kapaciteta postojećih farmi (Tommasini 2013). Percepcija ruralnog turizma kao dodatnog posla nevelike težine koji osigurava zadovoljavajuće dodatne prihode posebno je bila karakteristična za žene koje su živjele na farmama. Uz to što je imao jasne ekonomske ciljeve, projekt „odmora na farmi“ bio je vrlo važan u društvenom pogledu: kroz stvaranje povoljnijih uvjeta za život nastojao je zaustaviti masovne odlaske iz planinskih predjela u doline i gradove. Posebnu važnost za kulturnu komponentu lokalne zajednice predstavljala je činjenica kako je izolaciju tih zabačenih krajeva ruralni turizam nadomjestio širenjem kontakata međukulturnom razmjenom zasnovanom na pripadnosti istom jezičnom području. Naime velika većina gostiju u sklopu programa dolazila je s područja Njemačke i Austrije. Procjenjuje se kako je u projektu *Odmor na farmi* u 2013. sudjelovalo oko 3 000 farmera koji se stalno educiraju u području pružanja turističkih usluga, poreznih pravila, marketinga i potiče ih se na proširenje i inoviranje postojeće ponude (Tommasini 2013). Napori u brendiranju očituju se kroz logo crvenog pijetla odnosno „Roter Hahn – Gallo Rosso” koji ima oko 1 500 farmi s visokom razinom kvalitete smještaja, prehrane i pratećih usluga. Zakoni iz 1985. i 2008. godine dodatno su učvrstili prepoznatu korist od ruralnog turizma na farmama. Njima je propisano tko se može baviti „turizmom na farmi“; koje su aktivnosti dopuštene, a posebno je zanimljiva za razvijanje lokalnih opskrbnih lanaca direktiva o tome da većina hrane i proizvoda koji nisu proizvedeni na farmi mora dolaziti od zadruga iz šire okoline. Na taj se način dodatno naglasio lokalni karakter turističkog razvoja i intencija zadržavanja prihoda od turizma u kraju u kojem su i nastali. Obaveza registracije farmi nastoji onemogućiti sivu ekonomiju u pružanju turističkih usluga, a za potrebe pružanja autentičnog doživljaja, farmeri imaju mogućnost organiziranja rekreativnih i kulturnih aktivnosti odnosno sadržaja u sklopu farmi. Dodatna mogućnost plasmana vlastitih poljoprivrednih proizvoda sadržana je i u direktivi u sklopu zakona iz 2008., kojom se farmerima omogućava pružanje usluge *cateringa*, ali samo proizvoda od vlastitih sirovina, u obliku tradicionalnih jela Južnog Tirola.

Kao i prethodni, i ovaj primjer jasno pokazuje snagu lokalno vođenih i kontroliranih turističkih projekata te njihove snažne, pozitivne ekonomske i društvene učinke na zajednice u kojima djeluju.

Neovisno o tome radi li se o socijalnim poduzećima, poduzećima u službi zajednice ili organizacijama nastalima u sklopu turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice, kritični elementi koji određuju nastanak i uspjeh takvih inicijativa vrijedni su detaljnijeg proučavanja, a posebno je važno usredotočiti se na organizacijske značajke i oblike koji inicijativama mogu osigurati učinkovito ispunjavanje zacrtanih ekonomskih i društvenih ciljeva.

3.3.4. Kritički osvrt na značajke hrvatskog turizma u kontekstu mogućnosti razvoja turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice

Kroz do sada objašnjene teorijske pretpostavke i praktične primjere turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice može se uočiti presudna važnost konteksta u kojem se takav oblik turizma razvija. Sustavno praćenje učinaka turizma, zakonodavni okvir i poticajne mjere te tradicija suradnje i zajedničkog organiziranja čine važnu podlogu za razvoj CBT-a. S obzirom na to da je za područje provedbe empirijskog istraživanja izabrano područje Republike Hrvatske, konkretnije Primorsko-goranske županije, potrebno je dati opći uvid u osnovne značajke turizma na tome području. Turizam Primorsko-goranske županije kao mikrolokacije istraživanja ukratko je opisan u sljedećem poglavlju u kontekstu istraživačkog područja, stoga će u nastavku biti predstavljen samo opći opis trenutnog stanja hrvatskog turizma kao nadređenog sustava, s naglaskom na prethodno spomenutim elementima.

Sadašnje stanje turizma Hrvatske, ako se analizira prema najčešće spominjanim fizičkim pokazateljima, djeluje vrlo perspektivno. U nastavku su izdvojeni najvažniji rezultati iz 2014. godine:

- 13,1 milijun dolazaka turista (u odnosu na prethodnu godinu rast od 5,6%) s visokim udjelom inozemnih turista od 88,5% (Ministarstvo turizma RH 2015)
- 66,5 milijuna noćenja (u odnosu na prethodnu godinu rast od 2,6%) – udio domaćih noćenja u ukupnom broju je 7,8%, uz prosječno trajanje boravka od 5 dana (Ministarstvo turizma RH 2015)
- Najveći promet u dolascima su ostvarili hoteli (38,48% svih dolazaka), zatim slijedi privatan smještaj (26,92%), dok po pitanju broja ostvarenih noćenja

prednjači privatan smještaj s udjelom od 35,91% svih ostvarenih noćenja (Ministarstvo turizma RH 2015)

- Prosječna dnevna potrošnja turista iznosi 66,36 EUR s visokim udjelom troškova smještaja unutar strukture (Soldić Frleta 2015).

Navedeni su podaci sumarni i odnose se na područje čitave Hrvatske, koja se dijeli u nekoliko turističkih regija. Jedna od podjela (Bilen 2004 u Blažević i Peršić 2009) razlikuje Jadransko turističko područje, planinsko turističko područje te panonsko i peripanonsko turističko područje. Problem s navedenim pokazateljima jest činjenica da obuhvaćaju samo dio učinaka koje turizam ima na gospodarstvo Hrvatske, a ne uključuju druge relevantne segmente koji se statistički prate u drugim kategorijama. Na taj problem statistički neadekvatnog sustava praćenja učinaka turizma upozorava Vizek (Vizek 2008), koja objašnjava kako su ključne gospodarske aktivnosti u sklopu turizma podijeljene između klasifikacijskih kategorija H (hoteli i restorani) te djelomično kategorije I (prijevoz, skladištenje i veze, tj. prijevoz putnika u kopnenom, vodenom i zračnom prijevozu te djelatnosti putničkih agencija organizatora i turoperatora, agencija posrednika, turističkih vodiča i ostalih usluga turistima), zatim kategorije K (poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge…) te kategorije O (ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti, tj. djelatnosti marina). Iako su se nazivi kategorija promijenili implementacijom nove Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007. Godine pa je umjesto kategorije K uvedena kategorija I (Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane), problem razjedinjenosti je ostao prisutan. Također, postoji potreba praćenja djelatnosti komplementarnih turizmu, koje od njega imaju iznimno velike koristi, kao što su trgovina, poljoprivreda i građevinarstvo. Taj objektivan problem teškog praćenja kompleksnih učinaka koje turizam ima za hrvatsko gospodarstvo, popraćen je na mikrorazini dodatnim problemom koji je relevantan za temu ovoga istraživanja: nemogućnosti praćenja realnih prihoda i koristi od turizma za Hrvatsku, „očišćenih“ od curenja novčanih koristi izvan državnih granica (o kojima je bilo riječi prethodno unutar ovoga poglavlja). Uvjeti slobodnog tržišta pružateljima usluga osiguravaju slobodu izbora pri odabiru suradnika i dobavljača, što u hrvatskom slučaju vrlo često rezultira korištenjem velike količine uvezenih sirovina (pogotovo hrane) i prevladavanjem kriterija cijene nad kriterijem kvalitete, autohtonosti i lokalnog podrijetla. U tom smislu važno je imati na umu kako 1000 noćenja ostvarenih u destinaciji, u sklopu *all-inclusive* resorta inozemnih vlasnika koji namirnice nabavlja

na međunarodnom tržištu, zapošljava radnu snagu iz susjednih područja ili država i u sklopu svog objekta nudi kombinaciju usluga smještaja, hrane i svih ostalih aktivnosti, nema isti učinak za regiju kao isti broj noćenja koji se ostvari u privatnom smještaju, gdje gosti konzumiraju hranu u lokalnim restoranima s autohtonim namirnicama te koriste zabavne i ostale sadržaje koje im nude lokalni poduzetnici u široj i užoj okolici. Sadašnji statistički sustav Hrvatske nema mogućnost distinkcije između učinaka iz navedenog primjera, a u javnosti se, nažalost, i ne govori dovoljno upravo o toj problematici pri iznošenju podataka i procjena o ostvarenim prihodima od turizma.

Važnost turizma za BDP Hrvatske nesumnjivo su prepoznali donosioci odluka i već se duži niz godina putem Ministarstva turizma izravno sufinanciraju različiti programi, mjere i projekti u funkciji razvoja turizma. No imajući u vidu da je 2013. godine 94,95% svih turističkih dolazaka i 98,02% svih noćenja ostvareno na području jadranskih županija i grada Zagreba (Galičić 2015), upitno je koliko koristi imaju stanovnici Hrvatske u cjelini od daljnjega financijskog poticanja inozemnih i domaćih ulaganja, kao i dodjele javnih subvencija upravo područjima s tolikim postojećim razvojem i infrastrukturom.

Neovisno o regionalnim razlikama, nedorečene, dugotrajne i komplicirane zakonske procedure i dalje obeshrabruju rješavanje mnogih strukturnih problema kao što je državno zemljište, problem vlasništva nad zapuštenim objektima itd., a snižena stopa PDV-a bez obaveze proporcionalnog snižavanja cijena proizvoda i usluga nije donijela očekivane učinke u vidu veće cjenovne konkurentnosti hrvatskih turističkih proizvoda i usluga (Roller 2013). Drugi problemi nedovoljno promišljene integracije turizma s ostalim djelatnostima, odnosno društvenim i ekonomskim ciljevima, uključuju nedostatno ciljano poticanje umrežavanja poljoprivrede i turizma, neučinkovitu strategiju razvoja otoka kao specifičnih cjelina, opću potplaćenost radnika u turizmu u odnosu na druge sektore, negativan utjecaj prijašnjih ishitrenih privatizacija velikih turističkih poduzeća itd. (Galičić 2015).

Potencijalne višestruke koristi i doprinos rješavanju navedenih problema kroz razvoj turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice nisu prepoznala mjerodavna tijela. Proučavanjem *Srategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, ključnoga strateškog razvojnog dokumenta koji je prihvatio Hrvatski sabor, oblikovani su sljedeći zaključci, koji idu u prilog prethodno postavljenoj tezi:

- U Strategiji nema spomena o lokalnom organiziranju dionika za potrebe održivog turizma, izuzev prijedloga udruživanja u poduzetničke klastere, čija

struktura i organizacijske značajke nisu definirane (niti on postoji kao pravno prepoznata forma organiziranja)

- Među probleme i ograničenja turizma, uz neizostavnu sezonalnost i nedostatak izvanpansionskih sadržaja, tematskih ruta, inovativnih kulturnih proizvoda, uvršten je problem prevlasti obiteljskog smještaja (49%), koji zbog velikog broja malih dionika „komplicira upravljanje destinacijama“ (Vlada Republike Hrvatske 2013a). Istodobno je uočen problem nedostatka izvanpansionskih sadržaja te „volje“ za poslovanjem tijekom cijele godine, iako je poznato kako su upravo hoteli (pogotovo oni velikoga kapaciteta) manje fleksibilni na slabu popunjenost i teže se prilagođavaju smanjenoj potražnji od privatnog smještaja koji ima manje fiksne i varijabilne troškove
- Kao posebno važni istaknuti su novi razvojno-investicijski pothvati namijenjeni poboljšanju smještajne ponude na državnoj imovini podijeljeni na *brownfield* i *greenfield* projekte, a u njihovim objašnjenima nigdje se ne spominje važnost lokalne zajednice, odnosno mogućnost lokalnog vlasništva nad projektima i njihovim rezultatima
- Struktura postojećih turističkih poduzeća koja su djelomično u državnom vlasništvu spominje se isključivo u kontekstu potrebe dovršavanja privatizacijskog procesa, i to „vodeći računa o potencijalnom interesu/kategoriji kupaca, tržišnoj poziciji, konkurentnosti proizvoda, financijskom položaju i/ili drugim bitnim značajkama svakog od neprivatiziranih poduzeća“ (Vlada Republike Hrvatske 2013a). Nigdje nisu izričito spomenuti iznimno uspješni ESOP modeli radničkog dioničarstva, koji mogu osigurati održivi razvoj turizma za lokalnu zajednicu i štititi interese radnika i zajednice paralelno s ostvarivanjem tržišnih ciljeva
- elementi održivosti i autohtonosti spominju se vrlo nedorečeno u formulacijama poput: *„Daljnji razvoj smještajnih kapaciteta… s visokom razinom 'osjećaja za lokalno mjesto', 'atmosfere', ugode i okolišne odgovornosti“* (Vlada Republike Hrvatske 2013a), ali bez konkretnih smjernica u tom području
- ekoturizam kao specijalizirani proizvod zamišljen je kao primarni proizvod samo za područje Like i Gorskoga kotara, ali bez detaljnijih smjernica za njegovu organizaciju i menadžment na lokalnoj razini.

Neprepoznavanje potencijala poduzetništva u službi zajednice i CBT-a kao vrijednih sustava organiziranja može se objasniti dvama međusobno povezanim razlozima (koji su samo pretpostavke čije dokazivanje zahtijeva zasebno istraživanje). Prvi je razlog povijesna osnova, koja je uzrok proširene negativne percepcije zajedničkog vlasništva jer ono stanovnike na području Hrvatske pretežno asocira na oblike upravljanja iz prijašnjega socijalističkog društveno-ekonomskog uređenja, koji se povezuje s nazadovanjem, neučinkovitošću i zastarjelošću (o planskoj popularizaciji turizma, fenomenu radničkih odmarališta, komercijalnim djelatnostima turističkih subjekata u razdoblju Jugoslavije i njihovu utjecaju na današnji turizam više se može pročitati u Grandits i Taylor 2013). Na takav stav prema modelima zajedničkog upravljanja i menadžmenta nad turističkom imovinom dodatno utječe i današnja hrvatska situacija u kojoj je snažna polarizacija na „javno“ i „privatno“. Poduzeća u državnom vlasništvu percipirana su kao neučinkovita te često zahvaljujući netržišno orijentiranim politikama koje se provode u korist pojedinaca (na području zapošljavanja, javne nabave, izvođenja radova…) stvaraju gubitke unatoč vrlo povoljnim (često i monopolnim) polaznim pozicijama.

Unatoč svemu navedenom, pogrešno bi bilo zaključiti kako Hrvatska nema mogućnost za razvoj turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice. Autoričino je mišljenje kako su načela turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice, uz poštovanje kontekstualnih specifičnosti, provedivi u svim hrvatskim turističkim regijama i mogu kvalitetno pridonijeti ublažavanju problema sezonalnosti te stvaranju uravnoteženog i održivog razvoja područja kroz ponudu turističkih usluga. Inovativne inicijative poput Mon Perina d.o.o. govore u prilog tome kako uspješni modeli mogu nastati i bez *top-bottom* poticanja, ali za sustavno širenje tih modela i svijesti o potrebi zajedničkog odlučivanja za ostvarivanje društvenog i ekonomskog razvoja, neophodna su ciljana istraživanja i diseminacija njihovih rezultata.

4. MODEL ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE NAMIJENJENE USPOSTAVI I MENADŽMENTU TURIZMA ZASNOVANOG NA POTREBAMA LOKALNE ZAJEDNICE: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

Ovo poglavlje posvećeno je opisu modela, metodologije i rezultata empirijskog istraživanja vezanog za elemente koji utječu na izbor i uspostavu optimalne organizacijske arhitekture namijenjene ostvarivanju ekonomskih i društvenih koristi za cjelokupnu zajednicu kroz turizam zasnovan na potrebama zajednice. Nakon detaljnog pregleda postojeće znanstvene literature nije pronađeno istraživanje koje bi se bavilo elementima koji su bitni za uspostavnu fazu takve vrste organizacije, nego su analizirani već realizirani primjeri CBT-a i poduzetništva u službi zajednice. Stoga su model, mjerni instrumenti i metodologija autoričin izbor, utemeljen, dakako, na postojećim spoznajama te teoriji i praksi u primjeni statističkih metoda. Iz istog je razloga cjelokupan istraživački pristup visoko eksplorativne prirode. U prvome dijelu poglavlja sažeto će se prikazati ključni koncepti, varijable i metodologija korištena u dosadašnjim istraživanjima o CBT-u, spoznaje i poveznice s teorijskim oblikovanjem ovoga znanstvenog istraživanja. U drugo će se potpoglavlju odrediti glavna istraživačka pitanja, ciljani uzorak i hipoteze te objasniti postavljeni model za empirijsko ispitivanje. Bit će također objašnjen izbor specifičnih kvantitativnih, ali i kvalitativnih metoda za dokazivanje postavljenih hipoteza, značajke mjernih instrumenata te razlog odabira miješanih metoda kao pristupa za prikupljanje i analizu dobivenih primarnih podataka. Rezultati empirijskog istraživanja pokazat će profil ispitanika, valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta, zatim će se kroz rezultate deskriptivne, bivarijatne i multivarijatne analize prikazati kvantitativne odrednice istraživanja, a kroz opis informacija dobivenih kodiranjem kvalitativnih podataka iz anketnih upitnika i intervjua, dat će se kvalitativne odrednice istraživanja. Iako će u sklopu rezultata istraživanja biti prihvaćene odnosno odbačene postavljene hipoteze vezane za empirijski dio, osvrt na rezultate istraživanja zaokružit će analizu dobivenih podataka kroz konkretne spoznaje o predmetu istraživanja, dakle elementima koji utječu na izbor optimalne organizacijske arhitekture koja bi služila zajednici za ostvarivanje koristi kroz turističke aktivnosti.

4.1. Osvrt na dosadašnja znanstvena istraživanja i njihove rezultate

Dok je posljednji dio prethodnog poglavlja bio namijenjen upoznavanju koncepta CBT-a kroz predstavljanje glavnih teorijskih značajki i primjera dobre prakse CBT-a, za potrebe oblikovanja istraživačkih pitanja i hipoteza napravljen je detaljan pregled recentne istraživačke literature s naglaskom na dimenzije i koncepte koje su obuhvaćala dosadašnja istraživanja.

Dosadašnja istraživanja u području CBT-a zauzimala su različite pristupe i istraživala međusobno vrlo različite koncepte kao ključne za razvoj turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice. Velik broj radova ne spominje eksplicitno CBT kao pojam, ali svejedno znatno pridonosi teoriji u tom području, npr. kroz usporedbu pristupa lokalnog menadžmenta turizma (Beaumont i Dredge 2010; Fuller i Geddes 2008), lokalnih politika usmjerenih održivom turističkom razvoju (Dredge i ostali 2006; Hall 2008) ili putem istraživanja suradnje lokalnih dionika u turističkom razvoju (Beritelli 2011; Beritelli i Laesser 2011; Scott i ostali 2008) i problemima u toj suradnji (Żemła 2014). Uz suradnju postojećih turističkih dionika veliku važnost za CBT ima i izgradnja kapaciteta u lokalnoj zajednici za aktivno sudjelovanje u razvoju turizma (Aref i Gill 2010; Moscardo 2008) odnosno opunomoćivanje stanovnika za sudjelovanje u turizmu (Boley i Gard 2014). Za razvoj kapaciteta unutar lokalne zajednice svakako su vezana pitanja razvoja ljudskoga kapitala za potrebe (ruralnog) turizma u zajednici (Rasid i ostali 2013) te odnosa socijalnoga kapitala i sudjelovanja zajednice u turizmu (Claiborne 2010; Dyer i ostali 2007; Liu i ostali 2014).

CBT je kao koncept spajanja društvenih i ekonomskih koristi za lokalnu zajednicu kroz razvoj turizma doživio mnoge potvrde uspješnosti kroz analize primjera dobre prakse širom svijeta (Boronyak i ostali 2010; Mowforth i Munt 2009; Fallon i Kriwoken 2003; Jones i Epler Wood 2008; Nault i Stapleton 2011). Neki su autori posebno naglasili ulogu CBT-a u održivom razvoju turizma u zemljama u razvoju te smanjenju siromaštva (*pro-poor* inicijative), pogotovo na primjerima s područja Afrike (Muganda i ostali 2013; Dixey 2005; Kibicho 2008). Pojam sudjelovanja članova lokalne zajednice (pretežno se to odnosi na stanovnike) također nije jednoznačan i u segmentu razvoja turizma može varirati od pasivnog, preko funkcionalnog do interaktivnog sudjelovanja (Pretty 1995) ili u okvirima prinudnog, induciranog i spontanog sudjelovanja (Tosun 2000). Uz to za uspješno sudjelovanje lokalnog stanovništva kao ključnog segmenta lokalne zajednice postoje određena ograničenja

i prepreke koji uključuju različita očekivanja dionika u smislu koristi od sudjelovanja, nevoljkost javnog sektora na preuzimanje glavne uloge u procesima, nedovoljno znanje i vještine za učinkovito razvijanje turizma i sl. (Tosun 2006). CBT kao cjelokupan pristup doživio je i određene kritike, koje se ponajviše odnose na nedovoljnu financijsku održivost i teškoću pristupa tržištu (Mitchell i Muckosy, 2008), problem nehomogenosti lokalne zajednice i strukturnih ograničenja lokalne kontrole turizma (Blackstock 2005) te mogućnost neadekvatnog doprinosa razvoju zajednice (Goodwin i Santilli 2009b).

Imajući na umu da lokalnu zajednicu čine njezini stanovnici na čiju kvalitetu života turizam itekako utječe (Kim i ostali 2012), velik broj istraživanja usredotočio se na formuliranje konstrukata koji utječu na stav i percepciju stanovnika o turizmu, te njihovu potporu razvoju turizma. Naznaka tih istraživanja dana je u prethodnom poglavlju u dijelu posvećenom CBT-u. Velika većina tih radova za svoje ishodište uzima teoriju socijalne razmjene (engl. *social exchange theory – SET*), prema kojoj stanovnici svoju potporu daju ovisno o percipiranim koristima odnosno troškovima koje uzrokuje turizam u lokalnoj zajednici iz perspektive ekonomskih, društvenih i kulturnih aspekata (Gursoy i ostali 2010; Gursoy i Rutherford 2004; Choi i Murray 2010). Lee je navedenim konceptima u empirijskom istraživanju pridružio i varijable povezanosti sa zajednicom (Lee 2013), a drugi su radovi koristima i troškovima od turizma pridružili i zadovoljstvo lokalnom zajednicom (Ko i Stewart 2002), povjerenje u institucije koje se bave turizmom (Nunkoo i Ramkissoon 2011) te perspektivu identiteta lokalnih stanovnika (Nunkoo i Gursoy 2012).

Poseban je izazov za praćenje uspjeha CBT-a kreiranje pokazatelja održivog razvoja turizma koji mogu nastati kao jedinstveni instrument namijenjen ispitivanju potreba lokalne zajednice (Reid i ostali 2004), obuhvaćati velik broj specifičnih političkih, društvenih ekoloških, ekonomskih, tehnoloških i kulturnih pokazatelja (Choi i Sirakaya 2006) ili biti univerzalna načela, primjenjiva na turističko planiranje u svakoj destinaciji (WTO 2005).

Važnost pristupa koji objedinjuje i kvalitativne i kvantitativne metode u istraživanju fenomena CBT-a na konkretnom primjeru naglašen je u radovima koji pokušavaju stvoriti model CBT-a putem analize socijalnoga kapitala (Okazaki 2008) odnosno analize mreže suradnje i sudjelovanja postojećih dionika lokalne zajednice (Tolkach i King 2015), a najnoviji doprinosi metodom klaster analize nastoje identificirati i

oblikovati skupine dionika unutar lokalne zajednice, prema njihovoj percepciji ranije spomenutih kategorija koristi i nedostataka razvoja turizma (Sinclair-Maragh i ostali 2015).

Unatoč tome, s metodološke strane, većina radova su studije slučaja ili je u njima korišten neki drugi oblik kvalitativne analize, dok su radovi vezani uz modele potpore turizmu kvantitativne studije koje koriste strukturalno modeliranje za određivanje međuodnosa već postojećih koncepata.

U mnogim je radovima naglašena važnost organizacije i menadžmenta novih poduzeća, dok organizacijske značajke koje bi iz perspektive članova lokalne zajednice CBT morao imati do sada nisu istraživane, kao ni odrednice koje se tiču interesa članova lokalne zajednice da aktivno podupru odnosno sudjeluju u djelovanju organizacije namijenjene razvoju CBT-a u određenoj lokalnoj zajednici. Proučavanje percepcije organizacijskih aspekata koje bi trebao imati CBT te osobne spremnosti za potporu novoj organizaciji i sudjelovanje u njoj u fazi u kojoj takve inicijative još uvijek nema u lokalnoj zajednici zapravo je predmet istraživanja u ovome radu.

Iako se ni jedno prikazano istraživanje ne odnosi na specifična pitanja (*research gap*) koja će biti istraživana u ovom radu, ovaj pregled literature poslužio je kao osnova za izradu mjernih instrumenata o kojima će biti više riječi u nastavku.

4.2. Model istraživanja

Pregled literature otvorio je mogućnost postavljanja nekoliko ključnih istraživačkih pitanja u području koje do sada nije bilo sustavno istraživano, a to su organizacijski aspekti uspostavne faze CBT-a. S obzirom na to da je u Hrvatskoj CBT kao koncept teorijski vrlo slabo zastupljen, a u praksi i ne postoji pod tim imenom, namjera je bila upravo na primjeru područja koje je turistički razvijeno, ali ne i u vidu angažiranosti lokalnih zajednica u stvaranju ekonomskih i društvenih koristi, ispitati stavove i percepciju koncepata povezanih s uspostavom CBT-a. S obzirom na to da postojećih struktura i inicijativa koje bi djelovale na tom planu jednostavno nema, za potrebe ovoga istraživanja formirani su koncepti potpore (deklarativne) i sudjelovanja (manje ili više aktivnog) u stvaranju, odnosno djelovanju takvih organizacijskih struktura, od strane ključnih dionika u lokalnoj zajednici. U istraživanjima posvećenima CBT-u, ali i poduzetništvu u službi zajednice, članovi zajednice su njezini stanovnici (u kontekstu

ranije postavljene definicije lokalne zajednice kao geografske cjeline), a oni mogu biti podijeljeni u više kategorija, ovisno o njihovu značaju, aktivnosti, demografskim značajkama i sl. U ovom istraživanju stanovnici kao članovi lokalne zajednice podijeljeni su u dvije skupine (dva uzorka):

- „obični“ stanovnici koji stalno prebivaju na području lokalne zajednice te nemaju aktivnu ulogu u lokalnom turizmu (iako mogu biti zaposleni u turističkom ili ugostiteljskom sektoru)
- ponuditelji turističkih usluga, odnosno oni stanovnici lokalne zajednice koji službeno i samostalno nude turističke usluge na području lokalne zajednice (dakle vlasnici smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta, vlasnici objekata koji pružaju dodatne turističke sadržaje i sl.). Njihova ključna odrednica bila je mogućnost donošenja odluka vezanih za način na koji posluju, u smislu da nisu bili ispitivani zaposlenici takvih objekata, već upravo oni koji odlučuju o načinu poslovanja navedenih subjekata.

Potrebu da uz „obične“ stanovnike lokalne zajednice istraživanjem budu posebno obuhvaćeni i oni članovi zajednice koji već samostalno sudjeluju u stvaranju turističke ponude opravdavaju slične prakse posvećivanja dodatne pozornosti „poduzetnički“ nastrojenim stanovnicima u svrhu stvaranja budućih ključnih lokalnih kapaciteta, a ona je dodatno opravdana i određenim istraživanjima dobrih praksi poduzetništva u zajednici (Korsching i Allen 2004).

Istraživačka pitanja koja su postavljena u promišljanju teme uspostave organizacija namijenjenih razvoju CBT-a u odnosu na opisane kategorije članova lokalne zajednice su:

Koje su demografske značajke ispitanika?

Razlikuju li se percepcija i stavovi navedenih kategorija ispitanika u odnosu na geografski položaj lokalne zajednice (obalne destinacije, priobalna područja odnosno planinska područja s neizraženom atraktivnošću)?

Koji elementi utječu na stav stanovništva prema organiziranju u svrhu zajedničkog planiranja i implementacije turističkog razvoja, odnosno na njihovu odluku da daju potporu takvim aktivnostima i sudjeluju u njima?

Koji elementi utječu na stav stanovnika koji već samostalno pružaju turističke usluge (lokalni ponuditelji turističkih usluga) prema organiziranju u svrhu zajedničkog

planiranja i implementacije turističkog razvoja te razlikuje li se njihova percepcija od percepcije ostalih („turistički pasivnih“) stanovnika u zajednici?

Može li se temeljem analize percepcije jednih i drugih doći do spoznaja važnih za izbor organizacijske arhitekture koja bi bila najprikladnija za uspostavu CBT-a na istraživanom području?

Za potrebe formuliranja hipoteza koje bi služile kao pretpostavke za provođenje istraživanja, potrebno je odabrati i formulirati koncepte koji najbolje karakteriziraju probleme tematizirane kroz istraživačka pitanja. U nedostatku postojećih CBT organizacija na ispitivanom području koje bi se mogle analizirati metodom studije slučaja kreirani su koncepti koji će ispitati ključne elemente koji utječu na potporu stvaranju takvih organizacija.

Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koncept je koji je namijenjen ispitivanju socijalnoga kapitala u užem smislu, stoga varijable ispituju spremnost ispitanika-stanovnika da traže pomoć od ostalih članova lokalne zajednice, percepciju učestalosti organiziranja volonterskih akcija na lokalnoj razini te vlastiti odaziv na takve akcije. Posljednja varijabla u konceptu odnosi se na zadovoljstvo radom lokalne samouprave kao službenog oblika djelovanja lokalne zajednice.

Percepcija organizacijskih elemenata važnih za CBT jedna je od ključnih varijabli za ispitivanje percepcije ispitanika o značajkama nove organizacije koja bi u svojem djelovanju provodila interese lokalne zajednice u području turizma. Stoga je koncept podijeljen na dva skupa varijabli, međusobno odvojenih objašnjenjem. Prvi skup varijabli odnosi se na *usmjerenje organizacije*, odnosno prijedloge aktivnosti kojima bi se trebala baviti nova organizacija, a koje u postojećim slučajevima iznimno variraju, ovisno o postojećoj turističkoj razvijenosti i interesima zajednice. U sedam varijabli kreiranih za mjerenje toga koncepta neke su usmjerene na „klasične“ turističke aktivnosti kao što su marketing i promidžba, stvaranje novih proizvoda, koordiniranje postojeće ponude, valoriziranje postojećih neiskorištenih potencijala i sl. Dvije su varijable više društveno usmjerene na način da ispituju prihvatljivost orijentacije nove organizacije na traženje načina (samo)zapošljavanja lokalnih stanovnika u turizmu, odnosno traženje načina pridonošenja rješavanju postojećih problema u zajednici putem turističkih aktivnosti. Drugi set varijabli definiran je kao pretpostavljene značajke *organizacijskog ustrojstva* buduće organizacije. U obliku tvrdnji donesene

su ključne značajke poduzeća u službi zajednice te turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice (sudjelovanje različitih članova lokalne zajednice i pravnog i fizičkog oblika, demokratičnost u odlučivanju, prednost društvenih nad ekonomskim interesima, jasnoća organizacijske strukture, otvorenost, transparentnost) s namjerom da ispitanici pomoću Likertove skale kvantificiraju svoje slaganje s tvrdnjama.

Odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici – koncept je koji je namijenjen ispitivanju lokalnih ponuditelja turističkih usluga. Cilj je doći do spoznaja o postojećem stanju kad je riječ o suradnji na području turizma između dionika u lokalnoj zajednici. Unutarnje viđenje tog odnosa kroz percepciju lokalnih ponuditelja turističkih usluga o vlastitoj suradnji s ostalima u pružanju turističkih usluga može pridonijeti preporukama za stvaranje i pozicioniranje nove organizacije.

Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju budućih turističkih aktivnosti: iskustva i stavovi lokalnih ponuditelja turističkih usluga trebaju doći do izražaja pri ocjenjivanju relevantnosti različitih prepreka koje mogu omesti pokretanje i provođenje inicijativa za zajedničko odlučivanje i menadžment turističke ponude. Pri formuliranju tvrdnje koje opisuju prepreke uzete su varijable koje su u literaturi identificirane kao relevantne za CBT, ali je potrebno analizirati percipiraju li se te prepreke jednako u razvijenim priobalnim turističkim destinacijama, kao i u slabo razvijenim planinskim lokalnim zajednicama.

Relativno „zavisni“ koncepti formulirani su kao potpora nastanku nove organizacije namijenjene CBT-u te aktivno sudjelovanje u toj organizaciji. Odabrane su zato da bi se kroz istraživanje elemenata koji potencijalno utječu na njih došlo do kvalitetnog doprinosa teoriji, ali i praksi uspostave i menadžmenta CBT-a. Naime CBT nije uvijek moguće uspostaviti vanjskom intervencijom i snažnom stručno potpomognutom potporom u uspostavnoj fazi, stoga bi bilo od velike važnosti spoznati elemente koji su ključni za stvaranje „kritične“ mase unutar same lokalne zajednice, koja bi bila spremna organizirati se i artikulirati interese lokalne zajednice u turizmu.

Aktivna potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u pretpostavlja spremnost ispitanika da osobno pridonesu stvaranju nove organizacije i to putem javne potpore (glasanje, ili neki drugi iskaz mišljenja), doprinosa kroz prijedloge, vlastiti rad, ustupanje dijela imovine na korištenje te vlastitim sredstvima.

Aktivno sudjelovanje formulirano je na sličan način kao i aktivna potpora, ali se odnosi na dugotrajniji angažman u djelovanju organizacije koji se može izraziti kroz

varijable koje se tiču uključenosti u proces planiranja i donošenja odluka o razvoju turizma te aktivnog doprinosa u provođenju turističkih aktivnosti vlastitim radom, imovinom, financijskim sredstvima (ovaj put u vidu ulaganja s kamatom) ili volontiranjem.

Za potrebe empirijskog dokazivanja ponavlja se temeljna hipoteza doktorske disertacije koja glasi:

Na osnovi istraživanja percepcije i stavova lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga moguće je utvrditi glavne elemente koji utječu na izbor i uspostavu optimalne organizacijske strukture namijenjene ostvarivanju ekonomskih i društvenih koristi za cjelokupnu zajednicu kroz turizam zasnovan na potrebama zajednice.

U svrhu razrade te hipoteze formulirane su sljedeće pomoćne hipoteze:

PH1 Poduzetništvo u službi zajednice u kontekstu uspostave turizma zasnovanog na potrebama zajednice učinkovit je način organiziranja relevantnih dionika za dugoročan održivi razvoj.

PH2 Organizacijska struktura za uspostavu i menadžment poduzetništva u službi zajednice kroz primjenu u turizmu mora biti specifično oblikovana, uključivati relevantne dionike u zajednici i osiguravati demokratski, solidarni i jednakopravni odnos među članovima.

PH3 Percepcija **postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima** lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.

PH4 Percepcija organizacijskih elementa važnih za turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice od strane stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga, statistički je značajno povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice

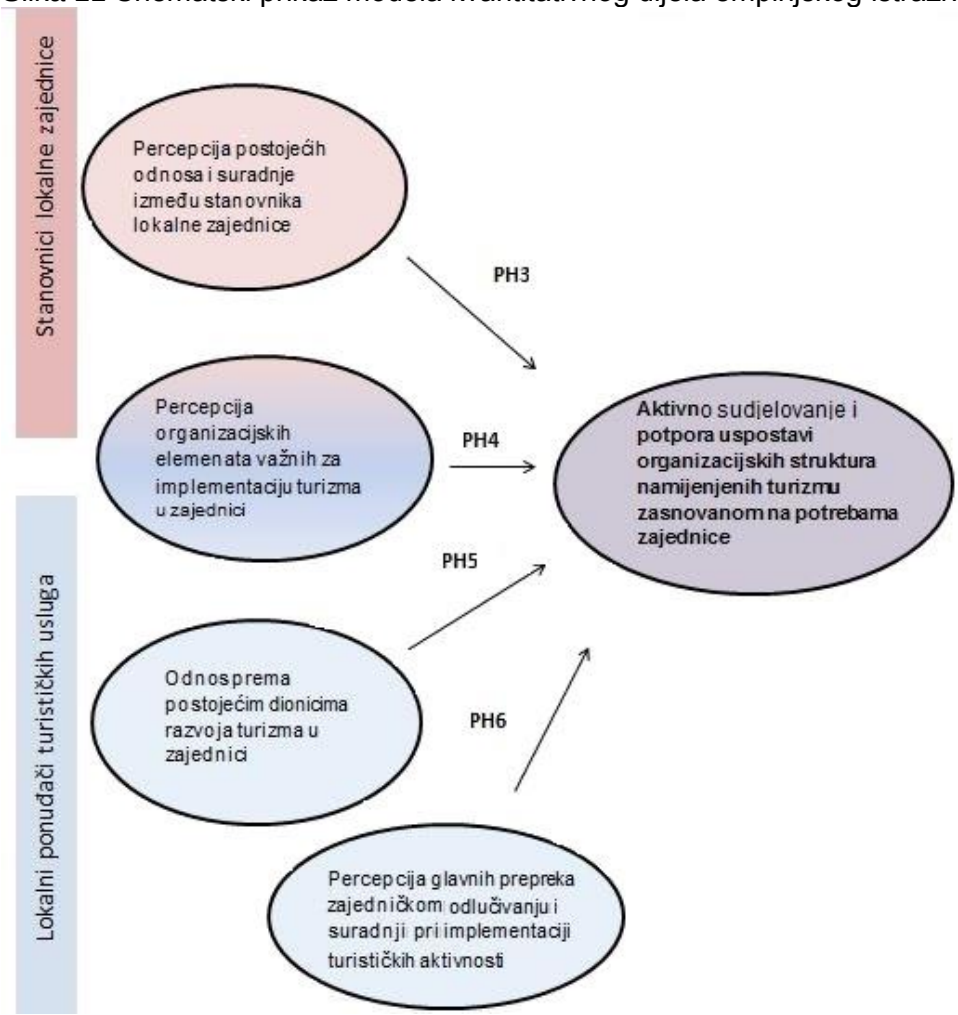
PH5 **Odnos lokalnih ponuditelja turističkih usluga prema postojećim dionicima razvoja turizma** u zajednici statistički je značajno povezan s aktivnim sudjelovanjem i potporom ponuditelja u uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama zajednice.

PH6 Percepcija **glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje** i suradnji u implementaciji turističkih aktivnosti koju imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezana sa **aktivnim sudjelovanjem i potporom uspostavi** organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u

PH7 Analizom kvalitativnih podataka – sekundarnih (o kontekstualnim značajkama pojedinih lokalnih zajednica i postojećim lokalnim organizacijskim strukturama) te prikupljenih primarnih (o percepciji i stavovima lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga) – moguće je doći do spoznaja relevantnih za odabir efikasne organizacijske strukture namijenjene uspostavi turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice.

Prve dvije pomoćne hipoteze dokazane su konceptualnim istraživanjem čiji su rezultati prikazani u prva dva poglavlja rada. U nastavku će biti prikazan model kojim se u međusobnu vezu dovode pomoćne hipoteze 3-7 vezane za empirijski dio istraživanja.

Slika 11 Shematski prikaz modela kvantitativnog dijela empirijskog istraživanja



Izvor: autoričina izrada

Slika prikazuje sumarni međuodnos ključnih koncepata kroz hipoteze koje će biti dokazane/opovrgnute kroz kvantitativno istraživanje, dok je dokazivanje pomoćne hipoteze PH7 predmet kvalitativnog istraživanja, stoga ona nije prikazana na slici. Detaljan opis metodologije bit će dan u sljedećem potpoglavlju. Percepcija organizacijskih elemenata važnih za implementaciju turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice prikazana je kao koncept kroz dva skupa varijabli: ustrojstvo *organizacije i usmjerenje organizacije*; dok je koncept aktivnog sudjelovanja i potpore također operacionaliziran kroz dva skupa: jedan je posvećen *potpori stvaranju* nove organizacijske strukture, a drugi je vezan za *aktivno sudjelovanje* ispitanika u radu te organizacije strukture.

4.3. Metodologija istraživanja

Zbog neistraženosti glavne i pomoćnih hipoteza, te važnosti kontekstualnog pristupa tematici CBT-a, ovo istraživanje primjenjuje kombiniranu metodologiju, odnosno koristi i kvalitativne i kvantitativne metode u dolaženju do spoznaja. Miješani pristup metodologiji je preporučen kod istraživanja dosad neistraženih tema i/ili koncepata jer nastoji prevladati nesavršenosti kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja u svrhu ostvarivanja komplementarnih prednosti i sinergijskog efekta (Johnson i Turner, 2003). Upotrebom različitih metoda veća je mogućnost za ispravno zaključivanje i stjecanje novih značajnih spoznaja o istraživanoj tematici. Osim toga kompleksnosti istraživanja pridonosi vrlo visoka razina kontekstualnosti koja utječe na formiranje i djelovanje svih poduzeća u zajednici (Soviana 2015), pa tako i onih u području turizma. Zanemarivanje kontekstualnosti usredotočenošću isključivo na kvantitativne metode istraživanja može dovesti do neispravnog generaliziranja elemenata koji su isključivo značajke pojedinih slučajeva i ugroziti valjanost, koherentnost i replikabilnost rezultata istraživanja (Driscoll 2007). Detaljniji pregled korištenih metoda iz domene kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih metoda bit će predstavljen u nastavku, nakon opisa područja istraživanja, uzorka i načina prikupljanja podataka, te analize mjernih instrumenata korištenih za analizu prikupljenih primarnih podataka.

4.3.1. Područje istraživanja, uzorak i način prikupljanja podataka

Područje odabrano za empirijsko istraživanje je Primorsko-goranska županija koja prema kapacitetima, broju turističkih dolazaka i noćenja spada među tri turistički najrazvijenije županije u Hrvatskoj (Ministarstvo turizma RH 2015). Velika geografska i turistička raznolikost lokalnih zajednica unutar županije, u kombinaciji s uspješnim pokazateljima razvijenosti turizma, čine Primorsko-goransku županiju zanimljivom za istraživanje potencijala drugačije organizacije turizma u lokalnoj zajednici. Vodeći se izraženom kontekstualnošću lokalnih zajednica, ideja istraživanja je bila odabrati nekoliko međusobno različitih lokalnih zajednica unutar županije i unutar njih provesti prikupljanje primarnih podataka o percepciji i stavovima prema mogućnosti razvoja turizma u zajednici. Zato su odabrane tri geografski, demografski i turistički različite lokalne zajednice, definirane u sklopu svojih administrativnih granica, odnosno kao lokalne samouprave. Karakteristike odabranih zajednica su vidljive u tablici 22.

Tablica 22 Karakteristike odabranih lokalnih zajednica

	Broj stanovnika	Turistička noćenja u 2014. godini	Indeks turističkih noćenja 2014/13
Ravna Gora	2 430	11 010	91
Lovran	4 101	294 824	102
Matulji	11 246	37 923	112

Izvor: autoričina izrada prema podacima (Državni zavod za statistiku 2011; TZ Kvarner 2015a)

Iz tablice je vidljivo da se lokalne zajednice međusobno značajno razlikuju u broju stanovnika (iako sve tri imaju status općine), ostvarenim turističkim noćenjima, ali i tendenciji rasta odnosno pada istih. Ravna Gora pripada subregiji Gorski kotar i karakteriziraju je odlike planinskoga kraja s izraženim sekundarnim sektorom (drvna industrija) i relativno kratkom turističkom tradicijom, orijentiranom na izletnike te planinarski i zimski turizam (TZ Ravna Gora, 2014).

Lovran je dio Opatijske rivijere s razvijenim obalnim turizmom, raznolikim smještajnim i ugostiteljskim kapacitetima, te tek naznakama iskorištavanja gastronomskih, kulturnih i prirodnih resursa pripadajućeg zaleđa odnosno planine Učka (TZ Lovran 2014) .

Matulji su smatrani tranzitnim mjestom i prometnim raskrižjem, te je turizam, iako dugo vremena prisutan, stavljan u drugi plan. Kao općina smještena u zaleđu

Opatije, ne njeguje samo klasični priobalni turizam, već posljednjih godina se značajni napori ulažu u promidžbu kulturnih i gastronomskih manifestacija kao dodatnog oblika ponude (TZ Matulji 2014)

Kao uzorak za istraživanje odabrani su punoljetni stanovnici lokalne zajednice podijeljeni u dvije kategorije: stanovnici koji nemaju izravne veze s turizmom (dalje će se spominjati kao **stanovnici**), te oni stanovnici koju samostalno pružaju određene turističke usluge (smještaj, prehrana, ostali sadržaji) i koji su nazvani **lokalni ponuditelji turističkih usluga**. U svrhu prikupljanja primarnih podataka kreirana su dva anketna upitnika o kojima će više riječi biti kasnije, a s lokalnim ponuditeljima turističkih usluga predviđen je i polustrukturirani intervju u svrhu dobivanja kvalitativnih podataka. Uzorak i za jednu i za drugu kategoriju dobiven je prigodnom metodom putem terenskih obilazaka lokalnih zajednica, odnosno telefonskim kontaktiranjem lokalnih ponuditelja turističkih usluga. Istraživanje u lokalnim zajednicama je provedeno u periodu od listopada 2014. do siječnja 2015. Anketiranje stanovnika obavljano je na javnim mjestima i u domovima stanovnika, a anketiranje lokalnih ponuditelja turističkih usluga na javnim mjestima, radnim mjestima ispitanika ili u njihovim domovima. U svrhu ostvarivanja što većeg uzorka, u svakoj lokalnoj zajednici je podijeljeno 150 anketnih upitnika, odnosno kontaktirano po 30 lokalnih iznajmljivača turističkih usluga. Vraćeni anketni upitnici popunjeni od strane stanovnika lokalne zajednice su pregledani radi utvrđivanja potpunosti podataka. U toj fazi je iz unosa u bazu podataka isključeno 15 anketnih upitnika koji su bili nepotpuni (nedostajalo je više od 30% odgovora na pitanja). Od tih upitnika, njih 11 (4 s područja Matulja, 5 s područja Ravne Gore i 2 s područja Lovrana) je indikativno ukazivalo na potpuni nedostatak potpore za osnivanje nove organizacije za potrebe razvoja CBT-a. Ispunjeni odgovori na tvrdnje vezane za organizacijsko usmjerenje, ustroj, uspostavu i potporu organizacijskim strukturama namijenjenim CBT-u su u tim anketama vrednovane najnižim ocjenama na Likertovoj ljestvi (1-u potpunosti se ne slažem). Zbog nedostatnih podataka i nepostojanja varijabiliteta koji bi se istraživao unutar analiza, navedeni anketni upitnici nisu uključeni u konačan uzorak, ali radi digniteta istraživanja važno ih je spomenuti u smislu da je 93,83% ispitivanih stanovnika Ravne Gore, 95,6% i 99% ispitivanih stanovnika Lovrana iskazalo određenu razinu slaganja sa stvaranjem nove organizacijske strukture namijenjene CBT-u i njihova percepcija će biti detaljnije analizirana. Svi ispitanici iz kategorije lokalnih ponuditelja turističkih usluga u svim odabranim lokalnim zajednicama su

izrazili slaganje s potrebom osnivanja nove organizacijske strukture namijenjene CBT-u. Brojčani prikaz konačnog uzorka prema kategoriji ispitanika i lokalnoj zajednici se nalazi u tablici 23.

Tablica 23 Brojčani podaci o uzorku ispitanika

	Ravna Gora	Lovran	Matulji	UKUPNO
Stanovnici (anketni upitnici)	76	87	102	265
Lokalni ponuditelji turističkih usluga (anketni upitnici i intervjui)	16	16	18	50
UKUPNO	92	103	120	315

Izvor: autoričino istraživanje

Nesrazmjer između uzorka lokalnih ponuditelja turističkih usluga (50) i uzorka stanovnika (265) je jednostavno objašnjiv manjim brojem osoba koje zadovoljavaju uvjet da se samostalno bave turističkim uslugama (smještaja, ugostiteljstva, dodatnih turističkih sadržaja),ujedno i žive u predmetnoj lokalnoj zajednici, te su spremni odvojiti vrijeme za ispunjavanje ankete i intervju.

Ukupni broj prikupljenih anketa je 315, što se smatra zadovoljavajućom veličinom uzorka, a detaljne demografske značajke za dvije kategorije ispitanika bit će prikazane u odjeljku posvećenom rezultatima istraživanja.

4.3.2. Mjerni instrumenti i njihova valjanost i pouzdanost

Za potrebe istraživanja dizajnirana su dva potpuno nova mjerna instrumenta u obliku anketnih upitnika. Jedan je namijenjen za stanovnike ciljanih područja, drugi za lokalne ponuditelje turističkih usluga. S obzirom na to da u dosadašnjim istraživanjima nisu definirani ni istraživani koncepti formulirani za ovo istraživanje, iz razloga što su istraživanja bila orijentirana na proučavanje značajki **postojećih** CBT inicijativa, bila je potrebna velika doza inovativnosti u kreiranju odgovarajućih koncepata i pripadajućih varijabli za njihovo istraživanje. Manji dio varijabli preuzet je i prilagođen iz kvantitativnih istraživanja o potpori razvoju CBT-a, a veći formuliran u obliku tvrdnje, temeljene na određenoj karakteristici koja je proučavana kroz case study analizu. Tematika ključnih istraživanja koja su korištena u kreiranju odabranih koncepata i pripadajućih varijabli spomenuta su na početku ovog poglavlja, stoga neće biti ponavljana ovdje.

Odabranih šest koncepata u modelu predstavlja tzv. latentne varijable koje se ne mogu izravno promatrati, stoga su za potrebe empirijskog istraživanja operacionalizirane s mjernim varijablama u obliku tvrdnji (pitanja). Svaka tvrdnja u sebi sadržava određenu značajku koncepta koja se želi mjeriti, čime se osigurava preciznija konačna ocjena.

Oba anketna upitnika prošla su dva kruga testiranja u sklopu pilot istraživanja (provedenog u lipnju i srpnju 2014.) kako bi se identificirale potencijalne nejasnoće oko razumijevanja samih pitanja, mogućnosti ispitanika da odgovore na njih, kvalitete povratnih odgovora i vremenskog perioda ispunjavanja upitnika. Uzimajući u obzir rezultate provedene kvantitativne analize testiranih upitnika, ali i izravne povratne informacije od strane ispitanika u pilot istraživanju (kod testiranja upitnika za lokalne ponuditelje turističkih usluga), anketni upitnici su modificirani u smislu izmijenjene formulacije pojedinih tvrdnji i njihovog redoslijeda.

Tablica 24 Konačan izgled strukture mjernih instrumenata

Koncept	Broj varijabli	Ljestvica mjerenja	Anketni upitnik za stanovnike lokalne zajednice	Anketni upitnik za lokalne ponuditelje turističkih usluga
1. Percepcija postojećih odnosa i suradnje između stanovnika lokalne zajednice	6	Likertova ljestvica (1 - 5)	☑	
Mišljenje o trenutnoj suradnji s ostalim stanovnicima lokalne zajednice	otvoreno pitanje		☑	
2. Percepcija organizacijskih elemenata važnih za CBT				
Organizacijsko usmjerenje nove organizacije (moguća područja aktivnosti u sklopu turizma)	7	Likertova ljestvica (1 - 5)	☑	☑
Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije (njezine značajke)	9	Likertova ljestvica (1 - 5)	☑	☑
Mišljenje o mogućnosti uspjeha nove organizacije	otvoreno pitanje		☑	☑
3. Odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici	5	Likertova ljestvica (1 - 5)		☑
Mišljenje o postojećoj razini suradnje s ostalim dionicima u razvoju turizma	otvoreno pitanje			☑

Koncept	Broj varijabli	Ljestvica mjerenja	Anketni upitnik za stanovnike lokalne zajednice	Anketni upitnik za lokalne ponuditelje turističkih usluga
4. Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju budućih turističkih aktivnosti	14	Likertova ljestvica (1 - 5)		☑
5. Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u	5	Likertova ljestvica (1 - 5)	☑	☑
6. Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u	8	Likertova ljestvica (1 - 5)	☑	☑
Demografski podaci	4	Nominalne i ordinalne ljestvice	☑	☑

Izvor: autoričino istraživanje

Likertova skala od 5 stupnjeva odabrana je zbog činjenice da se koristila u većini analiziranih kvantitativnih istraživanja vezanih za potporu zajednice razvoju turizma.

4.3.3. Korištene kvantitativne i kvalitativne metode

Već u uvodu poglavlja spomenuto je korištenje kvantitativnih i kvalitativnih metoda za potrebe dolaska do relevantnih spoznaja vezanih za postavljene hipoteze. Mješovita metodologija odabrana je kako bi pridonijela ukupnoj slici promatranog fenomena, pogotovo u slučaju poput ovog, kada je isti vrlo neistražen, te kako bi se paralelno moglo istražiti više smjerova u kreiranju teorije (Johnson i Turner, 2003). Ovdje je odabrana vrsta mješovite metodologije u kojoj se od istih ispitanika prikupljaju primarni podaci koji će biti namijenjeni i kvantitativnoj i kvalitativnoj analizi, Iz tog razloga su u mjernom instrumentu za lokalno stanovništvo, osim koncepata predstavljenih setom tvrdnji s kojima su ispitanici trebali ocijeniti razinu svog slaganja (zatvorena pitanja), postavljena dva otvorena pitanja namijenjena prikupljanju dodatnih informacija i mišljenja ispitanika. Prednost je takve objedinjene metode prije svega oslanjanje na intuitivnost ispitanika koji kroz kombinaciju pitanja mogu jasnije razmisliti i formulirati svoju percepciju istraživanih varijabli, kao i pridonijeti istraživanju kroz dodatne dimenzije i mišljenja koja možda nisu identificirana u sklopu istraživanja (Driscoll 2007). Uzorak ispitanika koji spada u kategoriju lokalnih ponuditelja turističkih usluga identificiran je kao posebno vrijedan izvor podataka, iz

razloga što demonstrira značajke stanovnika lokalne zajednice, ali posjeduje i dodatna praktična iskustva i saznanja o funkcioniranju turizma na lokalnoj razini, stoga je s njima, nakon ispunjavanja anketnog upitnika obavljen i polustrukturirani intervju.

Analiza rezultata zatvorenih pitanja u sklopu mjernih instrumenata izvršena je korištenjem programskog paketa za statističku analizu i obradu podataka SPSS (verzija 12.0). Za potrebe stvaranja preliminarne slike o ispitanicima i njihovim odgovorima, demografski podaci i odgovori na varijable u sklopu zadanih koncepata obrađeni su deskriptivnim statističkim metodama, s naglaskom na aritmetičku sredinu i standardnu devijaciju. Navedena analiza može u kontekstu neistraženosti predloženih varijabli, pružiti zanimljive spoznaje oko njihove percepcije od strane ispitanika. Kako bi se ispitalo postojanje statistički značajne razlike između prosječnih ocjena varijabli unutar svih istraživanih koncepata, između stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga, primijenit će se t-test kao metoda statističke bivarijatne analize. S obzirom na činjenicu da se istraživanje provodilo u tri međusobno različite lokalne zajednice, postojanje statistički značajne razlike između odgovora ispitanika, ovisno o njihovom prebivalištu, bit će ispitano korištenjem jednosmjerne analize varijance (ANOVA). Pouzdanost i valjanost mjernih instrumenata, kao i mogućnost postojanja unutarnjih dimenzija unutar istraživanih koncepata istražit će se korištenjem multivarijatne statističke metode pod nazivom eksploratorna faktorska analiza (EFA), te izračunom Alpha Cronbach koeficijenta za svaki od dobivenih faktora. Nakon navedenih analiza, pristupit će se testiranju postavljenih hipoteza na način da će biti ispitana međusobna povezanost izlučenih faktora koji odgovaraju konceptima formuliranim u empirijskim pomoćnim hipotezama. Povezanost će biti istražena korištenjem korelacijske analize, na način da se ispituje pojedinačna međusobna povezanost koncepata upotrebom Spearmanova koeficijenta korelacije.

Nakon kvantitativne, izvršit će se kvalitativna analiza primarnih podataka dobivenih kroz odgovore na otvorena pitanja iz anketnih upitnika, odnosno podataka dobivenih polustrukturiranim intervjuima. Za analizu će se koristiti utemeljena teorija (engl. *grounded theory*) kao kvalitativna metoda namijenjena građenju spoznaja iz kvalitativnih podataka čije se prednosti ističu u interpretaciju kompleksnih fenomena koji uključuju društvenu tematiku i društveno konstruirane koncepte (Charmaz, 2003).

Utemeljene teorija posebno je značajna metoda u situacijama u kojima ne postoje već istraženi i potvrđeni koncepti i zakonitosti, već je potrebno neposrednim uvidom u stanje u praksi stvoriti temeljne spoznaje namijenjene razradi u budućim istraživanjima (Jones i Alony 2011). Zaključci dobiveni utemeljenom teorijom poslužit će za dokazivanje pomoćne hipoteze PH7, konkretno onog njezina dijela vezanog za analizu prikupljenih primarnih kvalitativnih podataka o percepciji i stavovima lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga. Kombiniranjem dobivenih zaključaka u ovom poglavlju s analizom relevantnih sekundarnih podataka o kontekstualnim odrednicama istraživanih lokalnih zajednica (predmet zadnjeg poglavlja), formirat će se spoznaje relevantne za odabir efikasne organizacijske strukture namijenjene uspostavi CBT-a.

4.4. Rezultati istraživanja

Ovo potpoglavlje namijenjeno je predstavljanju rezultata istraživanja kroz pregled glavnih značajki ispitanika, deskriptivne analize odgovora danih putem anketnih upitnika, rezultata ispitivanja statističke značajnosti razlike u odgovorima na pitanja pojedinih kategorija ispitanika, odnosno statističkoj značajnosti razlike u odgovorima ispitanika s obzirom na pripadnost jednoj od triju istraživanih lokalnih zajednica. Predstavljanje rezultata nastavit će se prikazom provedene eksploratorne faktorske analize i rezultata analize pouzdanosti dobivenih faktora te rezultatima korelacijske analize dobivenih faktora u cilju testiranja postavljenih pomoćnih hipoteza o značajnosti povezanosti među istraživanim faktorima. Posljednji dio potpoglavlja bit će posvećen rezultatima analize kvalitativnih primarnih podataka prikupljenih anketnim upitnicima i polustrukturiranim intervjuima, te analiziranih metodom utemeljene teorije.

4.4.1. Profil ispitanika unutar ukupnog uzorka

Sljedeća tablica prikazuje glavne demografske varijable za dvije odabrane kategorije ispitanika.

Tablica 25 Demografske značajke ispitanika

Varijabla	Stanovnici		Lokalni ponuditelji turističkih usluga		UKUPNO	
	broj	%	broj	%	broj	%
Spol						
Ž	149	56,2%	30	60%	179	56,8%
M	116	43,8%	20	40%	136	43,2%
Dob						
18-25	58	21,9%			58	18,4%
26-35	87	32,8%	5	10%	92	29,21%
36-45	37	14,0%	16	32%	53	16,82%
46-55	44	16,6%	14	28%	58	18,41%
56-65	25	9,4%	9	18%	34	10,8%
66 i stariji	9	3,4%	6	12%	15	4,76%
Nema podatka	5	1,9%			5	1,6%
Stupanj obrazovanja						
Osnovna škola	7	2,65%	1	2%	8	2,53%
Srednja škola (3 i 4 godine)	142	53,6%	28	56%	170	53,97%
Viša škola i fakultet	114	43%	19	38%	133	42,22%
Poslijediplomski studij	2	0,75%	2	4%	4	1,28%
Zaposlenost						
Zaposlen	153	57,7%	37	74%	190	60,32%
Nezaposlen	41	15,5%	2	4%	43	13,65%
Student/učenik	43	16,2%			43	13,65%
Umirovljenik	28	10,6%	11	22%	39	12,38%

Izvor: autoričina izrada

Iz tablice je vidljivo kako su ispitanici ženskog spola nešto više zastupljeni u ukupnom uzorku (56,8%) te da je najveći broj ispitanika u dobnoj kategoriji od 26 do 35 godina (29,21%). Pretežu ispitanici koju su završili srednju školu (53,97%) u odnosu na one

koje su završili višu školu ili fakultet (42,22%). Ako se promatraju razlike između dviju kategorija ispitanika, lokalni ponuditelji turističkih usluga u prosjeku su stariji i nešto niže obrazovani (pretežno srednja škola) u odnosu na ispitanike iz kategorije stanovnika lokalne zajednice.

4.4.2. Rezultati deskriptivne analize pojedinačnih koncepata

Deskriptivna analiza koncepta služi preglednom predstavljanju dobivenih odgovora u svrhu formiranja preliminarnih spoznaja o distribuciji vrijednosti odgovora za pojedine koncepte. U nastavku su predstavljeni sumarni rezultati deskriptivne analize za šest formiranih koncepata: percepcije postojećih odnosa i suradnje stanovnika lokalne zajednice, percepcije organizacijskih elemenata važnih za CBT (dva potkoncepta), odnosa prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici, percepcije glavnih prepreka za suradnju i implementaciju turističkih aktivnosti, aktivne potpore uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u i sudjelovanja u tim strukturama.

Tablica 26 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Percepcija postojećih odnosa i suradnje stanovnika lokalne zajednice“

Varijable	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
U slučajevima kada zatrebam fizičku pomoć…	3,92	4,00	5	1,271
U slučajevima kada zatrebam posudbu nečega ili materijalnu pomoć…	3,29	3,00	4	1,318
U slučajevima kad zatrebam financijsku pomoć…	2,23	2,00	1	1,267
U mojoj lokalnoj zajednici često se organiziraju inicijative namijenjene pomaganju…	2,61	3,00	3	1,177
Redovito se odazivam volonterskim akcijama…	2,48	2,00	1	1,344
Zadovoljan sam radom lokalne samouprave …	2,82	3,00	3	1,094

Izvor: autoričina izrada

Na konceptu percepcije postojećih odnosa i suradnje stanovnika lokalne zajednice ispitivanjem stanovnika ustanovljeno je da je njihov stav izrazito pozitivan kod traženja fizičke pomoći od susjeda ili drugih stanovnika lokalne zajednice (aritmetička sredina 3,92, a najčešća ocjena 5), da slaganje pada kod posudbe nečega ili

materijalne pomoći (najčešća ocjena 3), dok traženje financijske pomoći od susjeda rijetko dolazi u obzir (najčešća ocjena 1 odnosno „uopće se ne slažem s tvrdnjom“). Kad je riječ o organiziranju inicijativa namijenjenih pomaganju potrebitima, prosječna ocjena je 2,61 (uz mod 3), ali odaziv na akcije koje zahtijevaju volonterski angažman u lokalnoj zajednici izrazito je nizak (aritmetička sredina 2,48, mod 1). Najčešća ocjena za zadovoljstvo radom lokalne samouprave je 3, odnosno ispitanici se niti slažu niti ne slažu s navedenim. Standardne devijacije za ocjene, redom veće od 1, pokazuju relativno visok stupanj disperzije u odgovorima ispitanika.

Tablica 27 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“

Varijable	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Organizacija usmjerena na donošenje planova…	4,10	4,00	5	,983
Organizacija usmjerena na promidžbu i marketing	4,18	4,00	5	,930
Organizacija usmjerena na koordiniranje postojeće turističke ponude	4,09	4,00	5	,997
Organizacija usmjerena na traženje načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika u turizmu	4,16	4,00	5	1,036
Organizacija usmjerena na stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga	4,42	5,00	5	,827
Organizacija usmjerena korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa	4,51	5,00	5	,823
Organizacija usmjerena na traženje načina da se ublaže trenutno prisutni problemi	4,08	4,00	5	1,014

Izvor: Autoričina izrada

Potkonceptu *organizacijsko usmjerenje nove organizacije* unutar koncepta percepcije organizacijskih elemenata važnih za CBT svrha je kroz sedam varijabli izmjeriti percepciju ispitanika o tome na koje bi se aktivnosti trebala usmjeriti nova organizacija. Vrlo visoke prosječne ocjene za sve varijable pokazuju kako ispitanici smatraju da je sve aktivnosti potencijalno važno obavljati u novoj organizaciji. Ipak, prednjači korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa (aritmetička sredina 4,51) te stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga (aritmetička sredina

4,42), dok su ispitanici najmanje važnom aktivnosti (ali i dalje značajnom za obavljanje!) ocijenili traženje načina da se kroz turizam ublaže trenutno prisutni problemi u lokalnoj zajednici. U kontekstu iznesenih teorijskih spoznaja o socijalnom kapitalu i poduzetništvu u zajednici postavlja se pitanje radi li se o nedovoljnoj svijesti o mogućnostima turizma da pridonese rješavanju lokalnih problema ili mišljenju kako rješavanju tih problema trebaju biti posvećene druge organizacije.

Tablica 28 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Nova organizacija treba okupljati i fizičke i pravne osobe	4,40	5,00	5	,832
U novoj organizaciji trebali bi se nalaziti predstavnici različitih interesnih skupina	4,49	5,00	5	,742
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav članstva	4,43	5,00	5	,812
Svaki član trebao bi imati jednaka prava u odlučivanju	4,15	5,00	5	1,113
Nova organizacija trebala bi biti otvorena za SVE nove članove	4,58	5,00	5	,728
Sve odluke trebalo donositi natpolovičnom većinom	4,46	5,00	5	,853
Opći interes lokalne zajednice trebao bi biti prioritet	4,43	5,00	5	,835
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav mjerenja učinaka	4,46	5,00	5	,745
Nova organizacija trebala bi redovito informirati cjelokupnu javnost o svojim aktivnostima i rezultatima	4,51	5,00	5	,799

Izvor: autoričino istraživanje

Devet varijabli unutar koncepta *organizacijsko ustrojstvo nove organizacije* ispituje organizacijske značajke koje bi trebala imati nova organizacija. Deskriptivna analiza pokazuje kako se ispitanici u velikoj mjeri slažu s predloženim značajkama nove organizacije, a najmanju prosječnu razinu slaganja postigla je varijabla o jednakim

pravima u odlučivanju za sve članove organizacije (4,15). Ista varijabla bilježi i najveću standardnu devijaciju unutar koncepta (1,1113), što upućuje na raznolikost odgovora i otvara pitanje o potencijalnom statistički značajnom razlikovanju odgovora koje su dali stanovnici u odnosu na odgovore lokalnih ponuditelja turističkih usluga, što će poslije biti ispitano analizom varijance. Najviši stupanj slaganja bilježe varijable koje predstavljaju otvorenost (*Nova organizacija trebala bi biti otvorena za SVE nove članove…*) i transparentnost organizacije (*Nova organizacija trebala bi redovito informirati cjelokupnu javnost o svojim aktivnostima i rezultatima*).

Tablica 29. Rezultati deskriptivne analize za koncept „Odnos prema postojećim dionicima razvoja“

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Zadovoljan sam suradnjom s ostalim lokalnim poduzećima nevezanim za turizam	2,80	3,00	3	1,030
Zadovoljan sam suradnjom s ostalim ponuditeljima turističkih usluga	3,44	3,50	4	,837
Zadovoljan sam suradnjom s lokalnim udrugama	2,70	3,00	3	1,055
Zadovoljan sam suradnjom s odgovornim predstavnicima lokalne jedinice samouprave	2,96	3,00	3	,989
Zadovoljan sam suradnjom s lokalnom turističkom zajednicom	3,08	3,00	3	1,192

Izvor: autoričino istraživanje

Svoje slaganje s tvrdnjama kad je riječ o zadovoljstvu suradnjom s postojećim dionicima razvoja turizma lokalni ponuditelji turističkih usluga izrazili su najčešće ocjenom 3 („niti se slažem niti se ne slažem“), što upućuje na nezadovoljstvo postojećom razinom suradnje. Lokalni ponuditelji turističkih usluga ujedno su pokazali visoku razinu raspršenosti u ocjenjivanju svojega slaganja s danim varijablama, na što upućuju relativno visoke standardne devijacije za tri tvrdnje. Ispitanici su najzadovoljniji suradnjom s ostalim ponuditeljima turističkih usluga, ali to zadovoljstvo nema visoku vrijednost (aritmetička sredina 3,44).

Tablica 30 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a“

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Suprotstavljeni interesi dionika	3,18	3,00	4	1,257
Različita politička orijentacija	3,34	4,00	4	1,189
Osobni interesi ispred općeg interesa	3,32	3,00	3	1,077
Mali broj ljudi ima moć odlučivanja	4,02	4,00	5	1,020
Nedovoljna informiranost o turizmu	3,80	4,00	4	1,010
Nedostatak kontinuiranog informiranja	4,02	4,00	4	,820
Nema stručnih ljudi za pokretanje promjena	3,54	4,00	4	1,216
Opterećenje vlastitom egzistencijom	4,02	4,00	5	,892
Nema motiviranih ljudi za pokretanje promjena	4,18	4,00	5	,941
Apatija i opća nezainteresiranost	3,86	4,00	4	,833
Nema vremena za opću korist	3,66	4,00	4	,961
Pridržavanje zajednički donesenih pravila	3,56	4,00	4	,907
Postojećim tijelima nije u interesu stvaranje nove organizacije	2,82	2,50	2	1,155
Nedostatak kritične količine resursa	3,22	3,00	3	,932

Izvor: autoričino istraživanje

Kao i u prethodnom slučaju, koncept percepcije prepreka ispitivan je na uzorku od 50 lokalnih ponuditelja turističkih usluga i vidljiva je značajna raspršenost odgovora. Od četrnaest definiranih prepreka ispitanici za svoje lokalne zajednice najznačajnijima smatraju nedostatak ljudi motiviranih za pokretanje promjena (aritmetička sredina 4,18), zatim slijedi problem da mali broj ljudi ima moć odlučivanja o razvoju turizma (aritmetička sredina 4,02) te opterećenje stanovnika vlastitom egzistencijom (aritmetička sredina 4,02). To upućuje na probleme u sadašnjem sustavu donošenja odluka u razvoju turizma, ali i nedostatak „kritične mase“ u lokalnoj zajednici koja bi

motivirala ljude. Prepreke koje većina ispitanika ne smatra problemima u svojim lokalnim zajednicama jesu otpor postojećih tijela i organizacija (aritmetička sredina 2.82) te potencijalno međusobno suprotstavljeni interesi dionika, kao što su lokalna samouprava, privatni sektor, stanovnici, udruge (aritmetička sredina 3,18). Moguće je zaključiti kako u lokalnim zajednicama ne postoji konkretan sukob koji sprečava dionike u suradnji, kao ni opstrukcija od strane postojećih tijela i organizacija. No konkretnije zaključke teško je donositi zbog visoke razine disperzije odgovora koja svjedoči o različitim individualnim gledanjima na prepreke koja su vrlo vjerojatno ovisna o vlastitim iskustvima, ali i trenutnoj poziciji u lokalnoj zajednici.

Tablica 31 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Spreman sam svojim glasom poduprijeti stvaranje	4,11	5,00	5	1,091
Spreman sam svojim prijedlozima pridonijeti stvaranju	3,68	4,00	5	1,189
Spreman sam ustupiti imovinu na korištenje	2,57	2,00	1	1,335
Spreman sam svojim radom poduprijeti stvaranje	3,29	3,00	4	1,293
Spreman sam financijskim sredstvima poduprijeti stvaranje	2,17	2,00	1	1,191

Izvor: autoričino istraživanje

Deskriptivna analiza pet varijabli unutar koncepta potpore uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u jasno pokazuje razinu angažmana koju su ispitanici spremni pružiti u fazi stvaranja organizacije namijenjene razvoju turizma u skladu s potrebama lokalne zajednice. Najviši stupanj slaganja ima podržavanje stvaranja organizacije kroz davanje glasa (na referendumu, iskazivanju interesa…) s najčešće odabranom ocjenom 5 („u potpunosti se slažem“) i aritmetičkom sredinom 4,11. Sljedeće je po visini stupnja slaganja podupiranje davanjem prijedloga (aritmetička sredina 3,68), a na trećem je mjestu podupiranje stvaranja organizacije kroz rad (aritmetička sredina 3,29). Na posljednjim je dvama mjestima pružanje „konkretne“ pomoći stvaranju organizacije kroz ustupanje imovine (aritmetička sredina 2,57) te

davanje financijskih sredstava (aritmetička sredina 2,17, a najčešće biran stupanj slaganja 1 – „u potpunosti se ne slažem“). Takva distribucija odgovora može biti uzrokovana prisutnošću ekonomske krize, uvjetovana mentalitetom i nedostatkom vjere u uspjeh te stvarne zajedničke koristi nastanka i djelovanja takve organizacije ili jednostavno objašnjenja činjenicom da ljudi nisu skloni izdvajanju novčanih sredstava kao oblika potpore.

Tablica 32 Rezultati deskriptivne analize za koncept “Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Želio bih kroz novu organizaciju biti osobno uključen u donošenje odluka	3,37	3,00	3[a]	1,316
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u planiranju razvoja turizma	3,40	4,00	4	1,251
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u odlučivanju o korištenju javnih resursa	3,41	4,00	3[a]	1,305
Želio bih kroz novu organizaciju izravno sudjelovati u provođenju turističkih aktivnosti	3,43	4,00	5	1,315
Želio bih raditi za novu organizaciju i za taj rad dobivati naknadu u obliku plaće ili honorara	2,96	3,00	1	1,447
Spreman sam po potrebi ustupiti na korištenje imovinu	2,47	2,00	1	1,314
Želio bih kroz novu organizaciju uložiti financijska sredstva	2,27	2,00	1	1,266
Spreman sam dio svog vremena posvetiti volontiranju za novu organizaciju	3,02	3,00	3	1,290

Izvor: autoričino istraživanje

Prethodni koncept obuhvaćao je varijable koje su se odnosile na fazu nastanka nove organizacije. Koncept aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u preispituje vlastito viđenje uloge ispitanika u radu takve organizacije. Prema

rezultatima deskriptivne analize, ispitanici su najviše zainteresirani za sudjelovanje u izravnom provođenju turističkih aktivnosti, sudjelovanje u odlučivanju o korištenju javnih resursa u turističke svrhe, kao i planiranje budućeg razvoja turizma. Svim navedenim varijablama aritmetička sredina kreće se između 3,37 i 3,43. Na dnu ljestvice u smislu uloge u radu organizacije nalaze se doprinos putem volontiranja (aritmetička sredina 3,02), plaćenog rada za organizaciju (2,96), ustupanja na korištenje imovine (2,47) te ulaganja financijskih sredstava (2,27). Zanimljivo je primijetiti kako volonterski rad bilježi nešto višu zastupljenost slaganja od plaćenog rada te da je financijski doprinos uvjerljivo zadnji kad je riječ o interesu ispitanika. Plaćeni rad za neku organizaciju može i ne mora značiti zaposlenje u punom radnom vremenu, a postoji mogućnost da kod velikog broja ljudi plaćeni rad asocira upravo na prvu varijantu, stoga je ljudi koji su već zaposleni *a priori* odbijaju. Nevoljkost u ustupanju na korištenje (dakle ne poklanjanju) imovine u odnosu na vlastiti volonterski rad dodatno naglašava mogućnost nedovoljne osviještenosti ispitanika o mogućim sinergijskim učincima kombiniranja vlastitih resursa za širu korist. Slab interes za mogućnost ulaganja novčanih sredstava (makar imaju karakter ulaganja s kamatom) možda otkriva nedovoljno razvijen „poduzetnički“ duh kod ispitanika, odnosno sklonost vrlo tradicionalnom promišljanju štednje i ulaganja. S obzirom na to da je ovaj koncept ispitivan i na stanovnicima i na lokalnim ponuditeljima turističkih usluga, možda će analiza razlike u varijanci njihovih odgovora pružiti neke dodatne spoznaje o načinu razmišljanja o turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.

4.4.3. Rezultati t-testa i analize varijance

Potencijalan moderatorski učinak spola u ocjenjivanju varijabli unutar zadanoga koncepta ispitan je na svim konceptima korištenjem t-testa za nezavisne uzorke (*Independent Samples t-Test*) i rezultati nalaze se u Prilogu 1.

Ono što je od većeg značaja za interpretaciju rezultata i donošenje zaključaka jest utvrđivanje (ne)postojanja statistički značajne razlike između prosječnih ocjena koncepata *potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u* i *aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u* od strane stanovnika i lokalnih ponuditelja turističkih usluga. Postojanje navedene statistički značajne razlike bit će ispitano upotrebom t-testa za nezavisne uzorke.

Uz spomenutu razliku u ocjenama prema kategoriji uzorka ispitat će se i postojanje statistički značajne razlike u odgovorima u svim konceptima, ovisno o lokalnoj zajednici u kojoj ispitanici prebivaju (Matulji, Lovran, Ravna Gora). Spomenuta razlika ispitat će se analizom varijance (ANOVA test).

4. 3. 3. 1. Rezultati t-testa za razliku prosječnih ocjena u odnosu na kategoriju ispitanika

Kako je ranije spomenuto, dvije kategorije ispitanika imale su različite anketne upitnike, ali i u jednom i drugom nalazila su se tri identična koncepta: *percepcija organizacijskih elemenata važnih za CBT*, zatim *potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u* te *aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u* s pripadajućim skupovima varijabli. Svrha provedbe t-testa za nezavisne uzorke u ovom je slučaju otkriti potencijalnu statistički značajnu razliku u prosječnim ocjenama u sklopu navedenih koncepata jer iako su u širem smislu obje kategorije stanovnici lokalne zajednice, može se očekivati da lokalni ponuditelji usluga, zbog svojega iskustva u području turizma i poduzetništva, imaju nešto drugačije stavove i razmišljanja o konceptu, značajkama i usmjerenju suradnje dionika lokalne zajednice.

Pretpostavke za korištenje t-testa kao parametrijskog testa za nezavisne uzorke uključuju normalnu distribuciju zavisne varijable, a prethodna deskriptivna analiza pokazala je kako većina varijabli u konceptima ne zadovoljava taj uvjet. No zahvaljujući dokazima koji upućuju na značajnu robusnost t-testa u smislu generiranja valjanih rezultata i kada podaci nisu normalno distribuirani (Morgan i ostali 2004 u Raspor 2012), test će se u ovom slučaju provesti. Za interpretaciju rezultata važna je i činjenica da postoji disbalans u veličini uspoređivanih uzoraka (265 stanovnika i 50 lokalnih turističkih ponuditelja). Ovisno o (ne)homogenosti varijanci unutar uzoraka koje će biti ispitane Levenovim testom, po potrebi će se uzeti i preporuka da se u ispitivanju razlike između uzoraka značajno nejednake veličine promatraju i rezultati modificiranog t-testa za nejednake varijance, poznatoga kao Welchov test (Howell 2010).

Tablica 33 Rezultati t-testa za koncept „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“

	A. S. [3] Stanovnici	A. S. Lok. ponuditelji turističkih usluga	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika u aritmetičkoj sredini
Spreman sam svojim glasom poduprijeti stvaranje. . .	4,00	4,70	22,976	,000	-6,478	131,660	,000	-,696
Spreman sam svojim prijedlozima pridonijeti stvaranju…	*3,57*	*4,26*	*8,120*	*,005*	*-3,823*	*313*	*,000*	*-,686*
					-4,750	***88,511***	***,000***	***-,686***
Spreman sam ustupiti imovinu na korištenje. . .	2,37	3,60	3,483	,063	-6,319	313	,000	-1,226
Spreman sam svojim radom poduprijeti stvaranje. . .	3,19	3,80	1,031	,311	-3,089	313	,002	-,608
Spreman sam financijskim sredstvima poduprijeti stvaranje. . .	2,04	2,84	2,126	,146	-4,501	313	,000	-,802

Izvor: autoričino istraživanje

Kod varijable „Spreman sam svojim glasom poduprijeti stvaranje…“ rezultati Levenova testa zabilježili su homogenost varijanci za stanovnike i lokalne ponuditelje turističkih usluga ($p<0,05$), stoga su kod njih u rubrici „Rezultati t-testa“ prikazane vrijednosti standardnog t-testa za homogene varijance. Varijabla „Spreman sam svojim prijedlozima pridonijeti stvaranju…“ ima graničnu značajnost prikazanu u sklopu Levenova testa, stoga su za nju prikazani rezultati obiju vrsta t-testa.

U slučajevima ostalih varijabli homogenost varijanci nije zadovoljena ($p>0,05$), stoga su uzeti kao relevantni rezultati t-testa, koji ne pretpostavlja jednakost varijanci (Welchov test). Takva će se praksa primjenjivati i za sljedeće analize t-testa bez posebnog opisivanja.

Rezultati t-testa pokazuju kako za svih pet varijabli u sklopu koncepta postoji statistički značajna razlika u ocjenama spremnosti za doprinos uspostavi nove organizacijske strukture namijenjene CBT-u. Za svaku ispitivanu varijablu lokalni ponuditelji turističkih usluga davali su značajnije veću ocjenu (dakle izrazili viši stupanj spremnosti za doprinos), a najznačajnija razlika uočljiva je kod varijable „Spreman sam ustupiti imovinu na korištenje…“. Tu je međusobno odstupanje u

[3] Aritmetička sredina

prosječnim ocjenama čak 1,22 u korist lokalnih ponuditelja turističkih usluga. To se može objasniti činjenicom kako ponuditelji posjeduju određenu količinu imovine potrebne za obavljanje djelatnosti (ovisno o djelatnosti lokalnih ponuditelja, to mogu biti smještajni kapaciteti, ugostiteljski kapaciteti, oprema…) i spremni su je dati na korištenje za ostvarivanje „šire koristi“, dok stanovnici svoju imovinu poput prostora, prijevoznih sredstava i sl. smatraju „privatnom“ i nisu naklonjeni njezinu ustupanju. K tome, to što su lokalni ponuditelji turističkih usluga općenito dali više ocjene u svim varijablama pokazuje da imaju višu razinu prepoznavanja potencijalne koristi od nove organizacije i njezinih pozitivnih učinaka, nego stanovnici. Ti zaključci mogu biti relevantni pri odlučivanju o biranju pojedinaca za stvaranje „kritične mase“ za promjene u lokalnoj zajednici.

Tablica 34 Rezultati t-testa za koncept Organizacijsko usmjerenje nove organizacije

	A. S. Stanovnici	A. S. Lok. ponuditelji turističkih usluga	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
			F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Razlika u aritmetičkoj sredini
Organizacija usmjerena na donošenje planova…	4,14	3,86	,017	,895	313	,065	,280	313
Organizacija usmjerena na promidžbu i marketing	4,08	4,74	16,012	,000	-7,679	152,107	,000	-,661
Organizacija usmjerena na koordiniranje postojeće turističke ponude	4,04	4,38	3,718	,055	-2,240	313	,026	-,342
Organizacija usmjerena na traženje načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika u turizmu	4,23	3,82	2,337	,127	2,568	313	,011	,406
Organizacija usmjerena na stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga	4,37	4,72	14,629	,000	-3,830	103,686	,000	-,354
Organizacija usmjerena na korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa	4,45	4,80	26,845	,000	-4,177	128,855	,000	-,347

	A. S. Stanovnici	A. S. Lok. ponuditelji turističkih usluga	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
			F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Razlika u aritmetičkoj sredini
Organizacija usmjerena na traženje načina da se ublaže trenutno prisutni problemi	4,11	3,90	1,834	,177	1,365	313	,173	,213

Izvor: autoričino istraživanje

Tablica 34 pokazuje raznolikost percepcije dviju kategorija ispitanika kad je riječ o važnosti usmjerenja na pojedine specifične aktivnosti nove organizacije. Donošenje planova relevantnijim smatraju stanovnici nego lokalni ponuditelji turističkih usluga, ali rezultati t-testa pokazuju da se ne radi o statistički značajnoj razlici. No dvije kategorije ispitanika statistički značajno različito ocjenjuju usmjerenost na marketing i promidžbu, konkretnije lokalni ponuditelji turističkih usluga smatraju marketing i promidžbu značajnijom za novu organizaciju nego stanovnici (razlika 0,661). Uz navedenu aktivnost, lokalni ponuditelji turističkih usluga značajnije važnijima ocjenjuju aktivnosti koordiniranja postojeće turističke ponude, stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga te korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa nego stanovnici lokalne zajednice. S druge strane, dvije varijable koje su imale društvene konotacije za zajednicu (traženje načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika u turizmu i traženje načina da se turizmom ublaže trenutno prisutni problemi) stanovnici su ocijenili kao važnije, no ta je razlika statistički značajna s obzirom na kategoriju ispitanika samo kod varijable *traženje načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika u turizmu*. Ta statistička značajnost može biti povezana s „poduzetničkim“ promatranjem radnog mjesta kao značajnog troška za organizaciju, čega su možda svjesniji oni koji i sami posluju u turizmu. Detaljniji pregled stavova ponuditelja turističkih usluga, iskazanih tijekom intervjua, bit će dan u nastavku poglavlja.

Tablica 35 Rezultati t-testa za koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“

	A. S. Stanovnici	A. S. Lok. ponuditelji turističkih usluga	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
			F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Razlika u aritmetičkoj sredini
Nova organizacija treba okupljati i fizičke i pravne osobe	4,37	4,52	313	,254	-,146	313	,254	-,146
U novoj organizaciji trebali bi se nalaziti predstavnici različitih interesnih skupina	4,50	4,44	,024	,876	,508	313	,612	,058
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav članstva	4,43	4,42	2,649	,105	,051	313	,959	,006
Svaki član trebao bi imati jednaka prava u odlučivanju	4,32	3,26	9,490	,002	5,455	60,019	,000	1,061
Nova organizacija trebala bi biti otvorena za SVE nove članove	4,61	4,46	,859	,355	1,316	313	,189	,148
Sve odluke trebalo bi donositi natpolovičnom većinom	4,47	4,40	,005	,942	,545	313	,586	,072
Opći interes lokalne zajednice trebao bi biti prioritet	4,52	3,92	2,853	,092	4,859	313	,000	,605
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav mjerenja učinaka. . .	4,45	4,52	1,766	,185	-,650	313	,516	-,075
Nova organizacija trebala bi redovito informirati cjelokupnu javnost o svojim aktivnostima i rezultatima	4,59	4,12	4,199	,041	3,207	59,897	,002	,469

Izvor: autoričino istraživanje

T-test pokazuje kako postoje statistički značajne razlike u slaganju s trima značajkama organizacijskog ustrojstva između stanovnika i lokalnih ponuditelja turističkih usluga.

Prva je značajka mogućnost da svaki član organizacije ima jednaka prava u odlučivanju. Dok se stanovnicima to čini prihvatljivim (aritmetička sredina odgovora je 4,32), mišljenje lokalnih ponuditelja turističkih usluga statistički se značajno razlikuje (aritmetička sredina 3,26). Razlog toj razlici može se pronaći u klasičnome razmišljanju prema kojem oni s većim ulogom/imovinom/interesom, ili možda znanjem/iskustvom u turizmu, trebaju imati veću moć u odlučivanju od drugih. S druge strane načelo demokracije možda je prihvatljivije stanovnicima, koji u konceptu potpore uspostavi organizacijske strukture nisu pokazali iznimno visoku razinu interesa za ulaganje vlastite imovine i financijskih sredstava. Statistički značajna razlika u prosječnoj vrijednosti odgovora prema kategorijama ispitanika vidljiva je i u varijabli *opći interes lokalne zajednice trebao bi biti prioritet nove organizacije*. Slično kao i društveno orijentirane varijable iz prethodnoga koncepta, stanovnici su u svojim odgovorima pridali veću važnost toj značajki nego lokalni ponuditelji turističkih usluga (razlika od 0,605 u aritmetičkim sredinama). Varijablu o transparentnosti nove organizacije također su značajnije više ocijenili stanovnici nego lokalni ponuditelji turističkih usluga (razlika u aritmetičkim sredinama 0,469).

Tablica 36 Rezultati t-testa za koncept „Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“

	A. S. Stanovnici	A. S. Lok. ponuditelji turističkih usluga	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
			F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Razlika u aritmetičkoj sredini
Želio bih kroz novu organizaciju biti osobno uključen u donošenje odluka…	3,20	4,26	23,091	,000	-8,056	122,944	,000	-1,056
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u planiranju razvoja turizma	3,26	4,14	14,810	,000	-6,107	94,624	,000	-,880
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u odlučivanju o korištenju javnih resursa	3,30	4,02	20,753	,000	-4,969	102,684	,000	-,722
Želio bih kroz novu organizaciju izravno sudjelovati u provedbi turističkih aktivnosti	3,25	4,36	14,186	,000	-7,969	106,652	,000	-1,111

	A. S. Stanovnici	A. S. Lok. ponuditelji turističkih usluga	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
			F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Razlika u aritmetičkoj sredini
Želio bih raditi za novu organizaciju i za taj rad dobivati naknadu u obliku plaće ili honorara	3,03	2,62	,667	,415	1,828	313	,068	,406
Spreman sam po potrebi ustupiti na korištenje imovinu…	2,29	3,42	5,925	,015	-5,840	313	,000	-1,126
Želio bih kroz novu organizaciju uložiti financijska sredstva…	2,09	3,18	1,296	,256	-5,846	313	,000	-1,086
Spreman sam dio svojega vremena posvetiti volontiranju za novu organizaciju	2,91	3,58	1,640	,201	-3,427	313	,001	-,671

Izvor: autoričino istraživanje

T-test na primjeru koncepta aktivnog sudjelovanja pokazuje kako se rezultati svih varijabli statistički značajno razlikuju ovisno o kategoriji ispitanika, osim kod varijable „Želio bih raditi za novu organizaciju i za taj rad dobivati naknadu u obliku plaće ili honorara“ koja se statistički značajno ne razlikuje s obzirom na to radi li se o stavu stanovnika ili lokalnog ponuditelja turističkih usluga. Ujedno je ta varijabla jedini oblik sudjelovanja koji su pozitivnije percipirali stanovnici nego ponuditelji turističkih usluga.

Lokalni ponuditelji turističkih usluga više su zainteresirani za sve ostale vrste sudjelovanja s naglaskom na: sudjelovanje u donošenju odluka (razlika u aritmetičkoj sredini od 1,056); izravno sudjelovanje u provođenju turističkih aktivnosti (razlika u aritmetičkoj sredini od 1,111); ustupanje imovine na korištenje (razlika u aritmetičkoj sredini od 1,126) pa i ulaganje financijskih sredstava (razlika u aritmetičkoj sredini od 1,086).

4. 3. 3. 2. Rezultati analize varijance za mjesto prebivanja ispitanika

Analizom varijance (engl. *analysis of variance* – ANOVA) usporedit će se značajnost razlike aritmetičkih sredina između odgovora ispitanika, ovisno o lokalnoj zajednici u kojoj prebivaju. Tzv. jednostavna analiza varijance (*one-way* ANOVA) bit će

primijenjena na svim konceptima unutar mjernih instrumenata na način da će oni predstavljati zavisnu varijablu, a nezavisna varijabla bit će mjesto prebivanja koje ima tri pojavna oblika (Matulji, Lovran i Ravna Gora). Pretpostavke za provedbu ANOVA analize uključuju nezavisnost podataka, jednakost varijance zavisnih varijabli te normalnu distribuiranost zavisne varijable, ali zahvaljujući robusnosti testa, moguće ga je koristiti i u slučajevima kada druga i treća pretpostavka nisu u potpunosti zadovoljene (Morgan i ostali 2004 u Raspor 2012). Ovisno o rezultatima Levenova testa, predstavljat će se rezultati „klasične“ analize ANOVA, odnosno modificirane analize Welch ANOVA za nehomogene varijance. Na varijable kod kojih se analizom rezultata pokaže statistički značajna razlika u prosječnoj ocjeni odgovora, primijenit će se *post hoc* test, i to Scheffeov *post hoc* test (u slučajevima kada su varijance homogene) te Games-Howellov *post hoc* test (za nehomogene varijance).

Tablica 37 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Percepcija postojećih odnosa i suradnje između stanovnika lokalne zajednice“

	Levenov test		
	(sig.)	F	Sig.
U slučajevima kada zatrebam fizičku pomoć…	. 120	12,857	,000*
U slučajevima kada zatrebam posudbu nečega ili materijalnu pomoć…	,423	3,792	,024*
U slučajevima kad zatrebam financijsku pomoć…	,252	1,425	,242
U mojoj lokalnoj zajednici često se organiziraju inicijative namijenjene pomaganju…	,239	1,866	,157
Redovito se odazivam volonterskim akcijama…	,352	3,536	,031*
Zadovoljan sam radom lokalne samouprave…	,231	2,446	,089

Izvor: autoričino istraživanje

Levenov test homogenosti varijanci potvrdio je da su varijance između promatranih skupina prema mjestu prebivališta homogene za sve varijable unutar koncepta „Percepcija postojećih odnosa i suradnje između stanovnika lokalne zajednice“.

* oznaka signifikatnosti pri p=0,005

Rezultati analize ANOVA upućuju na statistički značajnu razliku između prosječnih ocjena kod varijabli vezanih za traženje fizičke pomoći, posudbu nečega odnosno materijalnu pomoć te kod varijable odazivanja na volonterske akcije, dok kod ostalih varijabli nema statistički značajnih razlika u odgovorima s obzirom na mjesto prebivališta.

Tablica 38 Rezultati *post hoc* testa za varijable iz koncepta „Percepcija postojećih odnosa i suradnje između stanovnika lokalne zajednice“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta

Zavisna varijabla	(I) Mjesto prebivanja	(J) Mjesto prebivanja	Razlika A. S. (I-J)	Std. Error	Sig.
U slučajevima kada zatrebam fizičku pomoć obratit ću se susjedima ili drugim stanovnicima svoje lokalne zajednice	LOVRAN	Ravna Gora	-,860*	,192	,000
		Matulji	-,026	,178	,989
	RAVNA GORA	Lovran	,860*	,192	,000
		Matulji	,834*	,186	,000
	MATULJI	Lovran	,026	,178	,989
		Ravna Gora	-,834*	,186	,000
U slučajevima kada zatrebam posudbu nečega ili materijalnu pomoć, obratit ću se susjedima ili drugim stanovnicima svoje lokalne zajednice	LOVRAN	Ravna Gora	-,440	,206	,105
		Matulji	,086	,191	,902
	RAVNA GORA	Lovran	,440	,206	,105
		Matulji	,526*	,200	,032
	MATULJI	Lovran	-,086	,191	,902
		Ravna Gora	-,526*	,200	,032
Redovito se odazivam volonterskim akcijama…	LOVRAN	Ravna Gora	-,411	,210	,151
		Matulji	,117	,195	,836
	RAVNA GORA	Lovran	,411	,210	,151
		Matulji	,527*	,204	,037
	MATULJI	Lovran	-,117	,195	,836
		Ravna Gora	-,527*	,204	,037

Izvor: autoričino istraživanje

Scheffeov *post hoc* test pokazao je kako su stanovnici Ravne Gore statistički značajno skloniji traženju fizičke pomoći, posudbe nečega ili materijalne pomoći nego stanovnici Lovrana odnosno Matulja (razlika u aritmetičkim sredinama oko 0,8). Nešto je manja, ali je i dalje statistički značajna, razlika u sklonosti odazivu na volonterske akcije, koja je opet naglašenija kod stanovnika Ravne Gore, nego kod stanovnika Matulja odnosno Lovrana.

Tablica 39 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“

	Levenov test (sig.)	F	Sig.
Organizacija usmjerena na donošenje planova…	,147	2,698	,069
Organizacija usmjerena na promidžbu i marketing	,443	3,325	,037*
Organizacija usmjerena na koordiniranje postojeće turističke ponude	,163	3,085	,047*
Organizacija usmjerena na traženje načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika u turizmu	,417	3,664	,027*
Organizacija usmjerena na stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga	,000	2,882	,058
Organizacija usmjerena na korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa	,000	4,290	,015*
Organizacija usmjerena na traženje načina da se ublaže trenutno prisutni problemi	,521	3,447	,033*

Izvor: autoričino istraživanje

Levenov test pokazao je kako dvije od sedam varijabli nemaju zadovoljen uvjet homogenosti varijanci (varijable vezane za stvaranje novih proizvoda i usluga, odnosno korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa), stoga su za njih uzete vrijednosti testa Welch ANOVA. Provedbom jednosmjerne analize varijance utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike s obzirom na mjesto prebivanja u prosječnim ocjenama svih varijabli osim usmjerenosti na donošenje planova i usmjerenosti na stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga. Za otkrivanje prirode i veličine statističke značajnosti te razlike potrebno je provesti *post hoc* test, a s obzirom na to da se u ovom konceptu nalaze varijable s homogenim, ali i s nehomogenim varijancama, ovisno o tome, za svaku će se varijablu provesti pripadajući *post hoc* test.

Tablica 40 Rezultati *post hoc* testa za varijable iz koncepta „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta

Zavisna varijabla	(I) Mjesto prebivanja	(J) Mjesto prebivanja	Razlika A. S. (I-J)	Std. Error	Sig.
Organizacija usmjerena na promidžbu i marketing…	LOVRAN	Ravna Gora	-,125	,132	,643
		Matulji	,198	,124	,280
	RAVNA GORA	Lovran	,125	,132	,643
		Matulji	,323*	,128	,043
	MATULJI	Lovran	-,198	,124	,280
		Ravna Gora	-,323*	,128	,043
Organizacija usmjerena na koordiniranje postojeće turističke ponude	LOVRAN	Ravna Gora	-,186	,142	,428
		Matulji	,155	,133	,506
	RAVNA GORA	Lovran	,186	,142	,428
		Matulji	,341*	,137	,047
	MATULJI	Lovran	-,155	,133	,506
		Ravna Gora	-,341*	,137	,047
Organizacija usmjerena na traženje načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika u turizmu	LOVRAN	Ravna Gora	-,305	,147	,119
		Matulji	,064	,138	,899
	RAVNA GORA	Lovran	,305	,147	,119
		Matulji	,369*	,142	,036
	MATULJI	Lovran	-,064	,138	,899
		Ravna Gora	-,369*	,142	,036
Organizacija usmjerena na korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa	LOVRAN	Ravna Gora	-,170	,101	,214
		Matulji	,148	,116	,409
	RAVNA GORA	Lovran	,170	,101	,214
		Matulji	,318*	,111	,012
	MATULJI	Lovran	-,148	,116	,409
		Ravna Gora	-,318*	,111	,012
Organizacija usmjerena na traženje načina da se ublaže trenutno prisutni problemi	LOVRAN	Ravna Gora	-,195	,144	,402
		Matulji	,171	,135	,451
	RAVNA GORA	Lovran	,195	,144	,402
		Matulji	,366*	,139	,033
	MATULJI	Lovran	-,171	,135	,451
		Ravna Gora	-,366*	,139	,033

Izvor: autoričino istraživanje

Post hoc test za varijablu vezanu uz marketing i promidžbu pokazuje statistički značajnu razliku između slaganja s tim usmjerenjem organizacije između stanovnika i lokalnih ponuditelja Ravne Gore i Matulja. Konkretnije, ispitanici s prebivalištem u

Ravnoj Gori značajno važnijim ocjenjuju usmjerenje nove organizacije na tu aktivnost, nego ispitanici s područja Matulja (razlika aritmetičkih sredina 0,323).

Što se tiče ostalih varijabli, *post hoc* testovi pokazali su kako se sve statistički značajne razlike pojavljuju između odgovora ispitanika iz Ravne Gore i Matulja, na način da je slaganje s predloženim usmjerenjima organizacije izraženije kod stanovnika i lokalnih ponuditelja turističkih usluga iz Ravne Gore, nego iz Matulja. (razlika aritmetičkih sredina varira oko 0,3).

Tablica 41 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“

	Levenov test (sig.)	F	Sig.
Nova organizacija treba okupljati i fizičke i pravne osobe	,019	3,746	,025*
U novoj organizaciji trebali bi se nalaziti predstavnici različitih interesnih skupina	,057	1,868	,156
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav članstva	,076	2,695	,069
Svaki član trebao bi imati jednaka prava u odlučivanju	,378	1,049	,352
Nova organizacija trebala bi biti otvorena za SVE nove članove	,046	2,046	,132
Sve odluke trebalo bi donositi natpolovičnom većinom	,111	2,102	,124
Opći interes lokalne zajednice trebao bi biti prioritet	,247	2,479	,086
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav mjerenja učinaka…	,0048	6,613	,002*
Nova organizacija trebala bi redovito informirati cjelokupnu javnost o svojim aktivnostima i rezultatima	,760	1,267	,283

Izvor: autoričino istraživanje

U sklopu koncepta *organizacijsko ustrojstvo nove organizacije* odgovori na dvije varijable pokazali su se statistički značajno različitima u odnosu na mjesto prebivanja ispitanika i za njih je napravljen *post hoc* test.

Tablica 42 Rezultati post hoc testa za varijable iz koncepta „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta

Zavisna varijabla	(I) Mjesto prebivanja	(J) Mjesto prebivanja	Razlika A. S. (I-J)	Std. Error	Sig.
Nova organizacija treba okupljati i fizičke i pravne osobe…	LOVRAN	Ravna Gora	-,036	,118	,954
		Matulji	,260	,111	,064
	RAVNA GORA	Lovran	,036	,118	,954
		Matulji	,297*	,114	,035
	MATULJI	Lovran	-,260	,111	,064
		Ravna Gora	-,297*	,114	,035
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav mjerenja učinaka...	LOVRAN	Ravna Gora	-,247*	,101	,040
		Matulji	,111	,101	,515
	RAVNA GORA	Lovran	,247*	,101	,040
		Matulji	,357*	,100	,001
	MATULJI	Lovran	-,111	,101	,515
		Ravna Gora	-,357*	,100	,001

Izvor: autoričino istraživanje

Post hoc test varijabli koje su pokazale statistički značajnu razliku u odgovorima prema mjestu prebivanja pokazuje razliku između odgovora ispitanika iz Ravne Gore odnosno Matulja kad je riječ o okupljanju pravnih i fizičkih osoba u novoj organizaciji. Ispitanici s područja Ravne Gore važnijom smatraju tu značajku organizacijskog ustrojstva nego ispitanici s područja Matulja. Što se tiče postojanja razrađenog sustava mjerenja učinaka koje nova organizacija ostvaruje na području turizma, u prosječnoj ocjeni slaganja s tom varijablom postoji statistički značajna razlika između svih triju kategorija ispitanika prema mjestu prebivališta: ispitanici s područja Ravne Gore statistički značajno pozitivnije ocjenjuju navedenu značajku, od ispitanika s područja Lovrana odnosno Matulja.

Tablica 43 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma“

	Levenov test (sig.)	F	Sig.
Zadovoljan sam suradnjom s ostalim lokalnim poduzećima nevezanim za turizam…	,178	1,992	,148
Zadovoljan sam suradnjom s ostalim ponuditeljima turističkih usluga	,002	,265	,768
Zadovoljan sam suradnjom s lokalnim udrugama…	,206	,151	,861

	Levenov test (sig.)	F	Sig.
Zadovoljan sam suradnjom s odgovornim predstavnicima lokalne jedinice samouprave	,047	,620	,542
Zadovoljan sam suradnjom s lokalnom turističkom zajednicom…	,788	,872	,425

Izvor: autoričino istraživanje

Rezultati analize ANOVA za koncept *odnos prema postojećim dionicima razvoja* ispitivan kod lokalnih ponuditelja turističkih usluga pokazuje kako mjesto prebivanja ne utječe na zadovoljstvo suradnjom s ostalim dionicima u lokalnoj zajednici, odnosno kako ispitanici iz svih triju lokalnih zajednica na sličan način ocjenjuju svoje zadovoljstvo u tom području.

Tablica 44 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a“

	Levenov test (sig.)	F	Sig.
Suprotstavljeni interesi dionika…	,304	,431	,652
Različita politička orijentacija	,054	,723	,490
Osobni interesi ispred općeg interesa…	,234	,322	,726
Mali broj ljudi ima moć odlučivanja…	,772	,074	,929
Nedovoljna informiranost o turizmu…	,020	,105	,900
Nedostatak kontinuiranog informiranja…	,645	1,153	,324
Nema stručnih ljudi za pokretanje promjena…	,034	,182	,834
Opterećenje vlastitom egzistencijom…	,238	1,813	,174
Nema motiviranih ljudi za pokretanje promjena…	,003	1,843	,176
Apatija i opća nezainteresiranost	,924	3,106	,054
Nema vremena za opću korist…	,695	,354	,704
Pridržavanje zajednički donesenih pravila…	,474	1,975	,150
Postojećim tijelima nije u interesu stvaranje nove organizacije…	,323	2,086	,135
Nedostatak kritične količine resursa…	,566	1,076	,349

Izvor: autoričino istraživanje

Ni jedna od trinaest varijabli kojima su opisane potencijalne prepreke, prema rezultatima jednosmjerne analize varijance, nemaju statistički značajnih razlika ovisno o kategoriji ispitanika prema mjestu prebivališta. Taj je rezultat znakovit jer ni prethodni koncept, također ispitivan na uzorku lokalnih ponuditelja turističkih usluga, nije pokazao statistički značajna odstupanja prema lokalnim zajednicama kojima pripadaju ispitanici. To može upućivati na sličan način razmišljanja i zajedničke probleme ponuditelja turističkih usluga neovisno o tome u kojoj lokalnoj zajednici posluju.

Tablica 45 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“

	Levenov test (sig.)	F	Sig.
Spreman sam svojim glasom poduprijeti stvaranje…	,586	1,330	,266
Spreman sam svojim prijedlozima pridonijeti stvaranju	,331	4,097	,018*
Spreman sam ustupiti imovinu na korištenje…	,920	5,401	,005*
Spreman sam svojim radom poduprijeti stvaranje…	,177	5,764	,003*
Spreman sam financijskim sredstvima poduprijeti stvaranje…	,013	2,574	,079

Izvor: autoričino istraživanje

Prebivalište ne utječe na spremnost za podupiranje stvaranja nove organizacije putem davanja glasa i financijskih sredstava, dok su se prosječne ocjene za preostale tri varijable pokazale statistički značajno različitima ovisno o lokalnoj zajednici kojoj pripadaju ispitanici.

Tablica 46 Rezultati *post hoc* testa za varijable iz koncepta „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta

Zavisna varijabla	(I) Mjesto prebivanja	(J) Mjesto prebivanja	Razlika A. S. (I-J)	Std. Error	Sig.
Spreman sam svojim prijedlozima pridonijeti stvaranju	LOVRAN	Ravna Gora	,050	,169	,957
		Matulji	,413*	,158	,035
	RAVNA GORA	Lovran	-,050	,169	,957
		Matulji	,363	,163	,086

Zavisna varijabla	(I) Mjesto	(J) Mjesto	Razlika A. S.	Std. Error	Sig.
	MATULJI	Lovran	-,413*	,158	,035
		Ravna Gora	-,363	,163	,086
Spreman sam ustupiti imovinu na korištenje…	LOVRAN	Ravna Gora	-,045	,189	,972
		Matulji	,480*	,177	,026
	RAVNA GORA	Lovran	,045	,189	,972
		Matulji	,524*	,182	,017
	MATULJI	Lovran	-,480*	,177	,026
		Ravna Gora	-,524*	,182	,017
Spreman sam svojim radom poduprijeti stvaranje…	LOVRAN	Ravna Gora	-,228	,183	,461
		Matulji	,359	,171	,112
	RAVNA GORA	Lovran	,228	,183	,461
		Matulji	,587*	,176	,004
	MATULJI	Lovran	-,359	,171	,112
		Ravna Gora	-,587*	,176	,004

Izvor: autoričino istraživanje

Prema rezultatima *post hoc* testova, varijabla sudjelovanja putem davanja prijedloga statistički je značajno zanimljivija ispitanicima iz Lovrana nego iz Matulja, možda zbog tradicije u pružanju turističkih usluga u lokalnoj zajednici.

Ustupanje imovine kao oblik potpore stvaranju nove organizacije statistički je značajno prihvatljivije ispitanicima s područja Ravne Gore nego onima s područja Lovrana, a najmanje je prihvatljivo ispitanicima s područja Matulja. Dakako, govori se o analizi razlike u aritmetičkoj sredini, koja za predmetnu varijablu iznosi 2,57.

Kad je riječ o doprinosu stvaranju nove organizacije putem rada, stanovnici Ravne Gore statistički su značajno spremniji za takav oblik potpore nego stanovnici Matulja.

Tablica 47 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“

	Levenov test (sig.)	F	Sig.
Želio bih kroz novu organizaciju biti osobno uključen u donošenje odluka…	,935	2,002	,137
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u planiranju razvoja turizma	,594	,855	,426
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u odlučivanju o korištenju javnih resursa	,221	,776	,461

	Levenov test (sig.)	F	Sig.
Želio bih kroz novu organizaciju izravno sudjelovati u provođenju turističkih aktivnosti	,684	2,521	,082
Želio bih raditi za novu organizaciju i za taj rad dobivati naknadu u obliku plaće ili honorara	,017	1,445	,238
Spreman sam po potrebi ustupiti na korištenje imovinu…	,344	4,665	,010*
Želio bih kroz novu organizaciju uložiti financijska sredstva. . .	,930	2,112	,123
Spreman sam dio svog vremena posvetiti volontiranju za novu organizaciju	,554	11,707	,000*

Izvor: autoričino istraživanje

Prema prikazanim rezultatima analize ANOVA, samo se varijable ustupanja imovine na korištenje i volontiranja za novu organizaciju statistički značajno razlikuju s obzirom na prebivalište ispitanika.

Tablica 48 Rezultati *post hoc* testa za varijable iz koncepta „Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta

Zavisna varijabla	(I) Mjesto prebivanja	(J) Mjesto prebivanja	Razlika A. S. (I-J)	Std. Error	Sig.
Spreman sam po potrebi ustupiti na korištenje imovinu…	LOVRAN	Ravna Gora	,091	,186	,887
		Matulji	,498*	,175	,018
	RAVNA GORA	Lovran	-,091	,186	,887
		Matulji	,406	,180	,080
	MATULJI	Lovran	-,498*	,175	,018
		Ravna Gora	-,406	,180	,080
Spreman sam dio svog vremena posvetiti volontiranju za novu organizaciju	LOVRAN	Ravna Gora	-,298	,179	,253
		Matulji	,518*	,168	,009
	RAVNA GORA	Lovran	,298	,179	,253
		Matulji	,816*	,173	,000
	MATULJI	Lovran	-,518*	,168	,009
		Ravna Gora	-,816*	,173	,000

Izvor: autoričino istraživanje

Pitanje imovine opet se pokazalo statistički značajnim elementom razlikovanja prosječnih ocjena između ispitanika iz različitih lokalnih zajednica. Ovaj put značajna je razlika između spremnosti na sudjelovanje putem ustupanja imovine između ispitanika iz Lovrana u odnosu na ispitanike iz Matulja, odnosno ispitanici iz Matulja spremniji su na takvu vrstu sudjelovanja u radu nove organizacije.
Što se tiče spremnosti na volontiranje za potrebe nove organizacije, najviše statistički značajne ocjene za taj oblik sudjelovanja dali su ispitanici iz Ravne Gore, koje slijede ispitanici iz Lovrana, a najmanje su spremni za volontiranje stanovnici Matulja.

Opći rezultati analize varijance pokazuju kako većina koncepata posjeduje varijable čije se ocjene statistički značajno razlikuju prema mjestu prebivališta ispitanika. Važnost i moguća objašnjenja uočenih razlika podrobnije će biti izložena u poglavlju vezanom za davanje preporuka za osnivanje novih organizacijskih struktura.

4.4.4. Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti

Faktorska analiza, preciznije eksploratorna faktorska analiza (EFA), neće biti korištena za redukciju broja varijabli, već u svrhu ispitivanja strukture koncepata, odnosa među varijablama, dimenzionalnosti konstrukata te valjanosti i mjerljivosti korištenih instrumenata (Thompson 2004). S obzirom na inovativan pristup istraživanju tematike i nepostojanje znanstvenih istraživanja s istim ciljem, mjerni instrumenti kreirani su s velikim brojem još uvijek neprovjerenih varijabli. U tom smislu, faktorska analiza može pružiti vrlo značajne spoznaje o unutarnjim dimenzijama pojedinih koncepata, važnima za daljnju analizu. Veličina uzorka za primjenu faktorske analize tema je znanstvenih rasprava koje nisu dale konačan odgovor, ali se općenito smatra da veći uzorci generiraju točnije rezultate (Hogarty i ostali 2005). Ukupan uzorak u ovom istraživanju (315) potpuno je prihvatljiv, ali važno je napomenuti da se za svaki istraživani koncept ne radi o istom uzorku (negdje su uključeni i stanovnici i ponuditelji turističkih usluga, a u nekima samo jedna od tih kategorija. Broj primjenjivih anketa koje su ispunili stanovnici je 265, čime se također ispunjava većina kriterija za faktorsku analizu, uključujući i pravilo 1:5, prema kojem je za jednu varijablu unutar mjernog instrumenta potrebno imati barem pet ispitanika (Hair i ostali 2010). No, s obzirom na to da je ukupan uzorak ponuditelja turističkih usluga 50, važno je referirati se i na druge autore koji kroz analizu utjecaja veličine uzorka na rezultate faktorske analize predlažu konkretne mjere kojima se može

kompenzirati potencijalno negativni učinci premalenog broja ispitanika. Iako je npr. za Haira i suradnike (čiji se radovi o kvantitativnoj analizi smatraju iznimno relevantnima), uz uvjet da je broj ispitanika veći od broja ispitivanih varijabli, dovoljan i uzorak od 50 (Hair i ostali 2010), u obzir će se uzeti i mišljenje MacCalluma, Widamana, Zhanga i Honga, koji tvrde da se u slučaju visokih komunaliteta (engl. *communalities*) svake promatrane varijable (0,6 ili više), uz uvjet da svaki faktor sadrži više od dvije varijable, može za faktorsku analizu koristiti čak i uzorak manji od 50 (MacCallum i ostali 1999). Dodatno, primjenjivost faktorske analize za svaki koncept testirat će se Kaiser-Mayer-Olkinovom (KMO) mjerom i Bartlettovim testom, koji su posebno preporučeni u slučaju faktorske analize uzoraka koji ne zadovoljavaju omjer 1:5 između varijabli i broja ispitanika (Williams i ostali 2010).

Faktori će se smatrati pouzdanima ako KMO koeficijent iznosi 0.5 ili više, uz statistički značajan Bartlettov test, na razini $p<0,05$ (Tabachnick i Fidell 2007).

Ostali značajni uvjeti za sve faktorske analize provedene na konceptima su:

- Ekstrakcija faktora metodom glavnih komponenti (*Principal Components Analysis*) – posebno je primjerena za eksploratorne faktorske analize koje nisu zasnovane na postojećim modelima (Gorsuch 1983 u Williams i ostali 2010)
- Izlučivanje faktora temeljem svojstvenih vrijednosti (engl. *eigenvalues*) koje moraju biti veće od 1
- Postotak objašnjene varijance izlučenih faktora treba biti barem 50%
- Rotacija faktora metodom *Direct oblimin* – zbog očekivanja moguće korelacije među faktorima i prikladnosti za analizu varijabli koje se vežu na subjektivnu ljudsku percepciju (Costello i Osborne 2005)
- U matrici faktorske strukture uzimat će se u obzir kao značajna ona faktorska opterećenja (engl. *loadings*) koja su veća ili jednaka +0,3, odnosno -0,3
- Da bi bio tretiran kao faktor, koncept mora uključivati minimalno tri varijable.

U nastavku slijedi faktorska analiza za šest koncepata odabranih za istraživanje.

Tablica 49 Rezultati faktorske analize za koncept percepcije postojećih odnosa i suradnje stanovnika lokalne zajednice (uzorak ispitanika N=265)

	Faktorska opterećenja		Komunaliteti
	Faktor 1	Faktor 2	
Faktor 1: Traženje pomoći u zajednici			
U slučajevima kad zatrebam fizičku pomoć…	,921	-,138	0,764
U slučajevima kad zatrebam posudbu ili materijalnu pomoć…	,881		0,820
U slučajevima kad zatrebam financijsku pomoć…	,658	,217	0,597
Faktor 2: Pružanje pomoći u zajednici			
U mojoj lokalnoj zajednici često se organiziraju inicijative namijenjene pomaganju …		,795	0,587
Redovito se odazivam inicijativama….		,779	0,605
Zadovoljan sam radom lokalne samouprave svoje lokalne zajednice.	,173	,562	0,425
Svojstvena vrijednost	2,762	1,023	
Postotak varijance	46,38%	16,91%	
Kumulativni postotak varijance	46,38%	63,29%	

Izvor: autoričino istraživanje

Ovaj koncept, koji se sastoji od šest varijabli, prikladan je za faktorsku analizu jer KMO mjera iznosi 0,757, a i Bartlettov test je značajan (χ^2= 419,655, df=15, Sig. = 0.000), što pokazuje da izlučeni faktori sadrže dovoljno varijabli te da je prisutna korelacija između faktora. Eksploratornom analizom izlučena su dva faktora koji sadrže 63,29% informacija svih izvornih varijabli, što je prihvatljiv postotak, prema ranije zadanim kriterijima. Razina faktorskih opterećenja varijabli unutar izlučenih faktora kreće se između 0,5 i 0,9 (zadovoljen je uvjet od minimalno 0,3), što pokazuje relativno jaku povezanost tih varijabli s pripadajućim faktorima. Komunaliteti su zadovoljavajući, a svaki faktor sadrži po tri varijable.

Faktor 1 nazvan je „*Traženje pomoći u zajednici*“ i čine ga varijable koje odražavaju stav stanovnika prema obraćanju za pomoć (fizičku, materijalnu ili financijsku) drugim stanovnicima lokalne zajednice. Faktor objašnjava 46,38% varijance svojstvenom vrijednošću od 2,762.

Faktor 2 nazvan je „*Pružanje pomoći u zajednici*“ i obuhvaća varijable koje se odnose na subjektivnu percepciju učestalosti organiziranja inicijativa namijenjenih pomaganju nekome kome je pomoć potrebna, učestalost odaziva na tim inicijativama te zadovoljstvo radom lokalne samouprave. Svojstvena vrijednost ovog faktora je 1,023 i on objašnjava 16,91% varijance.

Tablica 50 Rezultati faktorske analize za koncept „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“ (uzorak ispitanika N=315)

	Faktorska opterećenja	Komunaliteti
	Faktor 1	
Organizacija usmjerena na stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga	,743	,431
Organizacija usmjerena na traženje načina da se ublaže trenutno prisutni problemi	,740	,512
Organizacija usmjerena na korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa	,717	,510
Organizacija usmjerena na promidžbu i marketing	,716	,449
Organizacija usmjerena na koordiniranje postojeće turističke ponude	,714	,552
Organizacija usmjerena na traženje načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika u turizmu	,670	,514
Organizacija usmjerena na donošenje planova…	,657	,548
Svojstvena vrijednost	3,517	
Postotak varijance	50,244%	

Izvor: autoričino istraživanje

Koncept *organizacijsko usmjerenje nove organizacije* kroz sedam varijabli opisuje potencijalne aktivnosti kojima se može baviti nova organizacija, s ciljem utvrđivanja stava ispitanika o važnosti tih aktivnosti. Uz primjenjivost faktorske analize na koncept (KMO=0.822; χ^2= 747,741; df=21; Sig. = 0.000), eksploratorna analiza pokazala je konzistentnost jednog faktora sa svojstvenim vrijednošću 3,517, koji objašnjava 50,24% ukupne varijance. Razina faktorskih opterećenja između 0,6 i 0,7

potvrđuje povezanost varijabli unutar faktora, a i komunaliteti poštuju prethodno zadani uvjet (svi su veći od 0,3). Faktoru će biti dodijeljeno skraćeno ime cjelokupnog potkoncepta dakle „*Organizacijsko usmjerenje*“

Tablica 51 Rezultati faktorske analize za koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ (uzorak ispitanika N=315)

	Faktorska opterećenja	Komunaliteti
	Faktor 1	
U novoj organizaciji trebali bi se nalaziti predstavnici različitih interesnih skupina	,799	,469
Nova organizacija trebala bi biti otvorena za SVE nove članove	,756	,639
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav članstva	,742	,550
Nova organizacija trebala bi redovito informirati cjelokupnu javnost o svojim aktivnostima i rezultatima	,727	,303
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav mjerenja učinaka. . .	,717	,572
Nova organizacija treba okupljati i fizičke i pravne osobe	,685	,426
Sve odluke trebalo bi donositi natpolovičnom većinom	,653	,423
Opći interes lokalne zajednice trebao bi biti prioritet…	,651	,514
Svaki član trebao bi imati jednaka prava u odlučivanju	,551	,528
Svojstvena vrijednost	4,426	
Postotak varijance	49,180%	

Izvor: autoričino istraživanje

Koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ sadrži devet varijabli koje opisuju moguće organizacijske značajke nove organizacije te je cjelokupni koncept primjenom KMO mjere (KMO=0.913) i Bartlettova testa (χ^2=1057,770; df=36; Sig. = 0.000) potvrđen kao primjeren za faktorsku analizu. Svih devet varijabli u sklopu analize pokazalo je pripadnost jedinstvenom faktoru koji ima svojstvenu vrijednost od 4,426 i objašnjava 49,78% varijance. Iako je taj postotak nešto ispod zadanoga kriterija (50%), s obzirom na malo odstupanje i zadovoljavajuće vrijednosti ostalih

kriterija (komunaliteti; faktorska opterećenja) faktor će biti prihvaćen u cjelokupnom obliku i pod nazivom „Organizacijsko ustrojstvo“.

Tablica 52 Rezultati faktorske analize za koncept „Odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma“ (uzorak ispitanika N=50)

	Faktorska opterećenja		Komunaliteti
	Faktor 1	Faktor 2	
Faktor 1 Suradnja s relevantnim subjektima			
Zadovoljan sam suradnjom s ostalim ponuditeljima turističkih usluga…	,930	,283	,659
Zadovoljan sam suradnjom s lokalnom turističkom zajednicom…	,664	-,276	,810
Zadovoljan sam suradnjom s ostalim lokalnim poduzećima nevezanim za turizam…	,627	-,378	,637
Faktor 2			
Zadovoljan sam suradnjom s odgovornim predstavnicima lokalne jedinice samouprave		-,812	,660
Zadovoljan sam suradnjom s lokalnim udrugama…		-,798	,611
Svojstvena vrijednost	2,274	1,103	
Postotak varijance	45,478%	22,055%	
Kumulativni postotak varijance		67,53	

Izvor: autoričino istraživanje

Koncept „Odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma“ istraživao se samo na uzorku lokalnih ponuditelja turističkih usluga, kao svojevrsni poslovni pandan odnosima stanovnika unutar lokalne zajednice. Iako se radi o relativno malenom uzorku, zahvaljujući dobrim rezultatima Kaiser-Mayer-Olkinove mjere i Bartlettova testa (KMO=0,699; χ^2= 44,108 df=10, Sig. = 0.000) te svim komunalitetima varijabli višim od 0,6 (ranije spomenut stav skupine autora na čelu s MacCallumom), eksploratorna faktorska analiza provedena na ovom konceptu smatrat će se prihvatljivom. Ona je pokazala da postoje dva faktora izlučena iz postojećih varijabli, čija su faktorska opterećenja dovoljno velika da bi ih se smatralo značajnima. Oba faktora objašnjavaju ukupno 67,53% varijance. Faktor 1 ima svojstvenu vrijednost od 2,274 i objašnjava 45,48% ukupne varijance, a nazvan je „*Suradnja s relevantnim subjektima*“. Iako objašnjava 22% ukupne varijance, faktor 2 sastoji se samo od 2

varijable te se ne može smatrati faktorom u pravom smislu te riječi (Hair i ostali 2010), stoga neće biti dalje razmatran. Time se ne umanjuje važnost čestica koje istražuju zadovoljstvo razinom suradnje s donosiocima odluka u zajednici i udrugama, samo se analiza individualnog utjecaja navedenih varijabli ostavlja za neko buduće istraživanje s modificiranim mjernim instrumentom.

Tablica 53 Rezultati faktorske analize za koncept „Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a“ (uzorak ispitanika N=50)

	Faktorska opterećenja						Komunaliteti
	1	2	3	4	5	6	
Faktor 1							
Osobni interesi ispred općeg interesa…	,892						,862
Različita politička orijentacija	,798	-,239	,287	-,115		-,136	,797
Suprotstavljeni interesi dionika	,573	-,129	-,416	,330	,135	,144	,694
Pridržavanje zajednički donesenih pravila…	,517	,246	-,135	-,216	,443	-,190	,682
Mali broj ljudi ima moć u odlučivanju	,465	,406	,172	,118	-,359	-,314	,741
Faktor 2							
Nedovoljna informiranost o turizmu…		,933				,169	,878
Nedostatak kontinuiranog informiranja…		,895					,817
Faktor 3							
Apatija i opća nezainteresiranost	,273		,882			,260	,832
Nema motiviranih ljudi…	-,145		,690		,256	-,196	,654

	Faktorska opterećenja						Komunaliteti
	1	2	3	4	5	6	
Faktor 4							
Postojećim tijelima nije u interesu stvaranje nove organizacije	,260	,102	-,112	,789		,172	,741
Opterećenje vlastitom egzistencijom	-,180			,661	,424	-,293	,762
Nedostatak kritične količine resursa	-,141		,210	,651	-,218	-,111	,576
Faktor 5							
Nema vremena za opću korist…			,152		,892		,811
Faktor 6							
Nema stručnih ljudi za pokretanje promjena	,172		-,106			-,918	,874
Svojstvena vrijednost	2,957	2,141	1,767	1,514	1,338	1,006	
Postotak varijance	21,121	15,294	12,618	10,811	9,556	7,188	
Kumulativni postotak varijance	21,121	36,416	9,034	59,845	69,401	76,589	

Izvor: autoričino istraživanje

Koncept *percepcije glavnih prepreka za suradnju i zajedničko odlučivanje u sklopu nove CBT organizacije* drugi je koncept koji je ispitivan na uzorku lokalnih ponuditelja turističkih usluga kao osoba s iskustvom u području turizma i pregledom nad širom slikom zajednice. Malen uzorak u odnosu na 13 ponuđenih varijabli u sklopu koncepta svejedno je generirao prihvatljiv KMO od 0,527 te Bartlettov test u kojem je χ^2= 228,047 uz df=91 i Sig. = 0.000. Komunaliteti su, s izuzetkom varijable vezane za kritičnu količinu resursa za pokretanje organizacije (0,576), prešli granicu od 0,6 za faktorsku analizu malih uzoraka, stoga je ta analiza ipak provedena.

Njezini rezultati pokazuju „raspršenost“ izvornih varijabli na 6 faktora čije su svojstvene vrijednosti veće od 1 i koji objašnjavaju ukupno 76,59% varijance.

Faktor 2, faktor 3, faktor 5 i faktor 6 nije preporučljivo koristiti kao faktore jer se sastoje od samo dviju varijabli. Preostali su faktor 1 i faktor 4 među kojima prvi sadrži pet, a drugi tri varijable – zajednički objašnjavaju 31,93% varijance, što ne predstavlja značajan udio. Tome treba dodati autoričin stav kako varijable grupirane u ta dva faktora nemaju jasnu logičku poveznicu u smislu otkrivanja unutarnje logike koja bi označila faktor kako nazivom tako i kasnijim tumačenjem u odnosu s nekim drugim konceptima. To možda i nije neobično jer se prepreke same po sebi međusobno razlikuju i iznimno ovise o kontekstualnim odrednicama pojedinačnog ispitanika i zajednice u kojoj prebiva. Imajući to u vidu, koncept *percepcije glavnih prepreka za suradnju i zajedničko odlučivanje u sklopu nove CBT organizacije* bit će u nastavku analiziran i povezivan s drugim varijablama i konceptima kroz svih trinaest izvornih varijabli, i to bez faktoriranja i uz ispitivanje odnosa svake pojedinačne varijable koja je vezana uz pripadajuću prepreku.

Tablica 54 Rezultati faktorske analize za koncept „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“ (broj ispitanika=315)

	Faktor 1	Komunaliteti
Spreman sam **svojim prijedlozima** pridonijeti stvaranju takve nove organizacije.	,788	,456
Spreman sam **svojim radom** poduprijeti stvaranje…	,781	,621
Spreman sam poduprijeti stvaranje nove organizacije **ustupanjem na korištenje dijela svoje imovine**.	,737	,544
Spreman sam financijskim sredstvima poduprijeti stvaranje…	,685	,609
Spreman sam **svojim glasom** (na referendumu, ispitivanju mišljenja, okupljanju i sl.) poduprijeti stvaranje…	,675	,469
Svojstvena vrijednost	2,698	
Postotak varijance	53,97%	

Izvor: autoričino istraživanje

Koncept *potpore uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u* sastoji se od pet varijabli koje ilustriraju načine na koje pojedinac može osobno poduprijeti stvaranje nove organizacije. Prikladnost za faktorsku analizu dokazuju KMO mjera od 0,746 te značajan Bartlettov test (χ^2= 473,852, df=10, Sig. = 0.000). Eksploratorna analiza pokazala je da svih pet varijabli pripada istom faktoru koji će zadržati naziv koncepta i koji objašnjava 53,97% zajedničke varijance. Razina faktorskih opterećenja upućuje na povezanost varijabli unutar faktora, a na to upućuju i komunaliteti (najniži je 0,456). Radi preglednosti naziv faktora bit će skraćena inačica naziva koncepta odnosno „Potpora uspostavi“.

Tablica 55 Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept “Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u" (uzorak ispitanika N=315).

	Faktorska opterećenja		Komunaliteti
	Faktor 1	Faktor 2	
Faktor 1 Uloga u organizaciji			
Želio bih kroz novu organizaciju biti osobno uključen u donošenje odluka...	,856		,804
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u planiranju razvoja turizma	,847	,109	,807
Želio bih kroz novu organizaciju izravno sudjelovati u provođenju turističkih aktivnosti	,783	,204	,699
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u odlučivanju o korištenju javnih resursa	,761	,151	,789
Želio bih raditi za novu organizaciju i za taj rad dobivati naknadu u obliku plaće ili honorara	,690	-,195	,402
Faktor 2 Ulaganje u organizaciju			
Želio bih kroz novu organizaciju uložiti financijska sredstva…		,855	,702
Spreman sam po potrebi ustupiti na korištenje *imovinu…		,847	,718
Spreman sam dio svog vremena posvetiti volontiranju za novu organizaciju.	,245	,591	,530
Svojstvena vrijednost	4,321	1,131	
Postotak varijance	54,006%	14,138%	

Kumulativni postotak varijance	54,006%	68,144%

Izvor: autoričino istraživanje

Ovaj koncept, koji se sastoji od osam varijabli, prikladan je za faktorsku analizu jer KMO mjera iznosi 0,872, a i Bartlettov test je značajan (χ^2= 1337,575, df=28, Sig. = 0.000), što pokazuje da izlučeni faktori u sebi sadrže dovoljno varijabli te da je prisutna korelacija između faktora. Eksploratornom analizom izlučena su dva faktora koja sadrže 68,11% informacija svih izvornih varijabli, što je prihvatljiv postotak, prema ranije zadanim kriterijima. Razina faktorskih opterećenja varijabli unutar izlučenih faktora kreće se između 0,5 i 0,8 (zadovoljen je uvjet od minimalno 0,3), što pokazuje relativno jaku povezanost tih varijabli s pripadajućim faktorima. Komunaliteti su također zadovoljavajući u rasponu od 0,4 do 0,8, a nijedan od izlučenih faktora nema manje od tri varijable, stoga će oba biti zadržana i korištena u daljnjim analizama.

Faktor 1, zbog zajedničkog nazivnika pet varijabli koje sadrži (na koje načine je percipirana uključenost ispitanika u rad organizacije), nazvan je „*Uloga u organizaciji*“. Faktor objašnjava 54% varijance svojstvenom vrijednošću od 4,321.

Faktor 2 sadrži tri varijable koje se odnose na resurse koje ispitanik može staviti na raspolaganje organizaciji (financijska sredstva, imovina, vrijeme), stoga je nazvan „*Ulaganje u organizaciju*“ i objašnjava 14,14% ukupne varijance. Njegova svojstvena vrijednost iznosi 1,131.

Dobiveni faktori koristit će se za daljnje analize u svrhu otkrivanja povezanosti i dokazivanja odnosno opovrgavanja postavljenih hipoteza. Zbog toga je potrebno provjeriti normalnost distribucije varijabli, kako bi se mogli upotrijebiti pravilni testovi za analiziranje faktora.

Tablica 56 Značajke i pouzdanost dobivenih faktora

Naziv koncepta	Naziv faktora/čestica	Aritm sredina	St devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti	Alpha Cronbach koeficijent
Percepcija postojećeg odnosa i suradnje stanovnika lokalne zajednice	Traženje pomoći u zajednici	3,15	1,080	-,210	-,706	0,797
	Pružanje pomoći u zajednici	2,99	,858	,271	-,355	0,603
Percepcija organizacijskih elemenata važnih za uspostavu CBT organizacije	Organizacijsko usmjerenje	4,22	,658	-1,073	1,479	0,832
	Organizacijsko ustrojstvo	4,43	,577	-1,528	4,327	0,869

Naziv koncepta	Naziv faktora/čestica	Aritm sredina	St devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti	Alpha Cronbach koeficijent
Odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma	Suradnja s relevantnim subjektima	3,11	,803	,053	-,041	0,679
Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a	Apatija i opća nezainteresiranost	3,86	,833	-,168	-,684	
	Nema vremena za opću korist…	3,66	,961	-,405	-,052	
	Pridržavanje zajednički donesenih pravila	3,56	,907	-,357	,189	
	Postojećim tijelima nije u interesu stvaranje nove organizacije	2,82	1,155	,698	-,463	
	Nedostatak kritične količine resursa	3,22	,932	,167	-,171	
	Suprotstavljeni interesi dionika	3,18	1,257	-,226	-,907	
	Različita politička orijentacija	3,34	1,189	-,400	-,728	
	Osobni interesi ispred općeg interesa…	3,32	1,077	-,276	-,328	
	Mali broj ljudi ima moć u odlučivanju…	4,02	1,020	-,762	-,509	
	Nedovoljna informiranost o turizmu…	3,80	1,010	-,693	,552	
	Nedostatak kontinuiranog informiranja…	4,02	,820	-,038	-1,512	
	Nema stručnih ljudi za pokretanje promjena	3,54	1,216	-,594	-,484	
	Opterećenje vlastitom egzistencijom	4,02	,892	-,400	-,861	

Naziv koncepta	Naziv faktora/čestica	Aritm sredina	St devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti	Alpha Cronbach koeficijent
	Nema motiviranih ljudi za pokretanje promjena…	4,18	,941	-,988	,115	
Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u	Potpora uspostavi	3,1638	,89704	-,081	-,362	0,785
Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u	Uloga u organizaciji	3,3143	1,0842	-,389	-,528	0,875
	Ulaganje u organizaciju	2,5852	1,0389	,289	-,633	0,728

Izvor: autoričino istraživanje

Pouzdanost faktora dobivenih eksploratornom faktorskom analizom provjerena je koeficijentom Cronbach Alpha koji se pretežno kreće između 0,6 i 0,875. Iako je preporuka da vrijednost visina koeficijenta Cronbach Alpha bude iznad 0,7, kod eksploratornih istraživanja dopušteno je da taj koeficijent bude veći od 0,6 (Hair i ostali 2010). Na taj je način potvrđena pouzdanost, odnosno unutarnja stabilnost faktora.

Tablica 55 pokazuje relativno normalnu distribuciju podataka većine izlučenih relevantnih faktora unutar koncepata, odnosno čestica (pojedinačnih varijabli) koje će biti korištene u daljnjoj analizi. Značajnija odstupanja u vidu negativne asimetrije vidljiva su kod faktora „Organizacijsko usmjerenje“ i „Organizacijsko ustrojstvo“ kojima koeficijenti asimetričnosti i zaobljenosti prelaze granicu od 1 odnosno -1. Za ostvarivanje uvjeta apsolutne normalne distribucije podataka navedene bi varijable trebalo transformirati, ali to može promijeniti interpretaciju rezultata (Hair i ostali 2010). Isti autori daju preporuku da se kod velikih uzoraka (preko 200) štetan utjecaj nenormalne distribucije smanjuje na zanemarivu razinu i da je primjena robusnih analiza poput korelacije i regresijske analize dopuštena i bez transformacije podataka (Hair i ostali 2010). Ta će preporuka biti uzeta u obzir pri primjeni korelacije kojom će se testirati povezanost izlučenih faktora, uz poseban oprez i individualnu procjenu prikladnosti za svaku pojedinačnu korelacijsku analizu.

4.4.5. Rezultati korelacijske analize

Nakon eksploratorne faktorske analize kojoj je u ovom istraživanju cilj bio potvrditi pouzdanost mjernog instrumenta i detaljnije ispitati odnose među varijablama unutar pojedinih koncepata, izlučeni faktori bit će analizirani u cilju ispitivanja točnosti postavljenih hipoteza o njihovoj međusobnoj statistički značajnoj povezanosti.

Hipoteze će biti ispitivane svaka zasebno, korištenjem Spearmanova koeficijenta korelacije. Razlog zašto je izabran Spearmanov koeficijent koji spada u neparametrijske testove jest prethodno komentiran izostanak normalne distribucije u konceptima organizacijskog ustrojstva i organizacijskog usmjerenja.

Prva pomoćna empirijska hipoteza tiče se stanovnika lokalne zajednice i glasi:

*PH3 Percepcija **postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima** lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.*

S obzirom na operativnu podjelu koja je u istraživanju napravljena između potpore i sudjelovanja u novim organizacijskim strukturama te faktorima koji su izlučeni u sklopu eksploratorne faktorske analize, ova hipoteza bit će podijeljena na sljedeće pomoćne hipoteze:

PH3-1 **Traženje pomoći** u zajednici kao faktor u sklopu koncepta Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezan s **potporom uspostavi** organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u.

PH3-2 **Pružanje pomoći** u zajednici kao faktor u sklopu koncepta Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezan s **potporom uspostavi** organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u.

PH3-3 **Traženje pomoći** u zajednici kao faktor u sklopu koncepta Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezan s faktorom **uloge u novoj organizaciji** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

PH3-4 **Traženje pomoći** u zajednici kao faktor u sklopu koncepta Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezan s faktorom **ulaganja u novu organizaciju** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

PH3-5 **Pružanje pomoći** u zajednici kao faktor u sklopu koncepta Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezan s faktorom **uloge u novoj organizaciji** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

PH3-6 **Pružanje pomoći** u zajednici kao faktor u sklopu koncepta Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezan s faktorom **ulaganja u novu organizaciju** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

Tablica 57 Analiza korelacije u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja hipoteza PH3-1- PH3-6

		Potpora uspostavi…	Uloga u novoj organizaciji	Ulaganje u organizaciju
Traženje pomoći u zajednici	Koeficijent korelacije	,410	,083	,158
	Sig. (2-tailed)	,000	,179	,011
Pružanje pomoći u zajednici	Koeficijent korelacije	,133	,147*	,273**
	Sig. (2-tailed)	,031	,018	,000

Izvor: autoričino istraživanje

Tablica korelacije pokazuje kako statistički značajna povezanost ne postoji jedino između faktora traženja pomoći u zajednici i faktora uloge u novoj organizaciji, dok je ispitivanje svih ostalih odnosa pokazalo (iako relativno slabu) povezanost istraživanih faktora. Iz tog će se razloga na razini značajnosti p=0,05 prihvatiti pomoćne hipoteze PH3-1; PH3-2: PH3-4; PH3-5 i PH3-6, a odbiti pomoćna hipoteza PH-3-3.

U konačnici, pri razini značajnosti p=0,05 prihvaća se pomoćna hipoteza PH3 *„Percepcija postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima lokalne zajednice koju imaju stanovnici lokalne zajednice značajno je povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.“*

** signifikantnost pri p=0,001

Sljedeća pomoćna hipoteza PH4 glasi:

Percepcija **organizacijskih elementa** važnih za turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice od strane stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga, statistički je značajno povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.

Navedena hipoteza ispitat će se korištenjem cjelokupnog uzorka (i stanovnika i lokalnih ponuditelja turističkih usluga) te uz poštivanje operativnih podjela i izlučenih faktora unutar jednog i drugoga koncepta. U tom smislu koncipirane su sljedeće pothipoteze:

PH4-1 Percepcija **organizacijskog usmjerenja** stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga statistički je značajno povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.

PH4-2 Percepcija **organizacijskog ustrojstva** stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga statistički je značajno povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.

PH4-3 Percepcija **organizacijskog usmjerenja** stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga statistički je značajno povezana s faktorom **ulaganja u novu organizaciju** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

PH4-4 Percepcija **organizacijskog ustrojstva** stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga statistički je značajno povezana s faktorom **ulaganja u novu organizaciju** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

PH4-5 Percepcija **organizacijskog usmjerenja** stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga statistički je značajno povezana s faktorom **uloge u novoj organizaciji** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

PH4-6 Percepcija **organizacijskog ustrojstva** stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga statistički je značajno povezana s faktorom **uloge u novoj organizaciji** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

Tablica 58 Analiza korelacije u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja hipoteza PH4-1- PH4-6

		Potpora uspostavi…	Uloga u novoj organizaciji	Ulaganje u organizaciju
Organizacijsko usmjerenje	Koeficijent korelacije	,364	,286	,124
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,028
Organizacijsko ustrojstvo	Koeficijent korelacije	,213	,244	-,016
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,783

Izvor: autoričino istraživanje

Rezultati u tablici 58 dokazuju postojanje korelacije između faktora organizacijskog usmjerenja i svih „zavisnih“ faktora. Faktor organizacijskog ustrojstva jedino nije koreliran s faktorom ulaganja u organizaciju. Vidljivo je kako je korelacijski koeficijent veći za te skupine faktora nego u prethodnoj analizi. Temeljem dobivenih rezultata moguće je pri razini značajnosti p=0,05 prihvatiti pomoćne hipoteze PH4-1, PH4-2, PH4-3, PH4-5 i PH4-6, a odbaciti pomoćnu hipotezu PH4-4. Navedeni zaključak dovodi do općeg zaključka kako se pri razini značajnosti p=0,05 **prihvaća pomoćna hipoteza PH-4**: „*Percepcija organizacijskih elementa važnih za turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice od strane stanovnika lokalne zajednice i lokalnih ponuditelja turističkih usluga, statistički je značajno povezana sa sudjelovanjem i potporom uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice“*

Pomoćna hipoteza PH-5 odnosi se na lokalne ponuditelje turističkih usluga i glasi:

Odnos lokalnih ponuditelja turističkih usluga prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici statistički je značajno povezan s aktivnim sudjelovanjem i potporom ponuditelja u uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama zajednice.

S obzirom na to da se koncept odnosa prema postojećim dionicima modificirao u faktor *Suradnja s relevantnim subjektima* te da vrijede operacionalizacije kroz odvajanje koncepata potpore i sudjelovanja, s tim da se u okviru koncepta sudjelovanja koriste izlučena dva faktora (kao i u prethodnim analizama), predmetnu hipotezu moguće je raščlaniti na sljedeće pomoćne hipoteze:

PH5-1 **Faktor suradnje s relevantnim subjektima** u sklopu koncepta odnosa prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici koji imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezan s **potporom uspostavi** organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u.

PH5-2 **Faktor suradnje s relevantnim subjektima** u sklopu koncepta odnosa prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici koji imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezan s faktorom **uloge u novoj organizaciji** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

PH5-3 **Faktor suradnje s relevantnim subjektima** u sklopu koncepta odnosa prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici koji imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezan s faktorom **ulaganja u novu organizaciju** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

Tablica 59 Analiza korelacije u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja hipoteza PH5-1- PH5-3

		Potpora uspostavi…	Uloga u novoj organizaciji	Ulaganje u organizaciju
Suradnja s relevantnim subjektima	Koeficijent korelacije	,101	,365	,049
	Sig. (2-tailed)	,484	,009	,737

Izvor: autoričino istraživanje

Korelacijska analiza u ovom slučaju pokazuje statistički značajnu povezanost faktora *Suradnja s relevantnim subjektima* jedino s faktorom *Uloga u novoj organizaciji*, dok za ostale faktore nema statistički značajne povezanosti. To dovodi do prihvaćanja hipoteze PH5-2 i odbijanja PH5-1 i PH5-3 pri razini značajnosti p=0,05. Sukladno tome pomoćnu hipotezu PH5 „*Odnos lokalnih ponuditelja turističkih usluga prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici statistički je značajno povezan s aktivnim sudjelovanjem i potporom ponuditelja uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama zajednice*“ moguće je samo **djelomično prihvatiti** pri razini značajnosti p=0,05.

Posljednja empirijska pomoćna hipoteza relevantna za ovo potpoglavlje također se odnosi na lokalne ponuditelje turističkih usluga i glasi:

PH6 Percepcija **glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje** i suradnju u implementaciji turističkih aktivnosti koju imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezana sa **aktivnim sudjelovanjem i potporom uspostavi** organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u

Pri eksploratornoj faktorskoj analizi prepreka koje percipiraju lokalni ponuditelji turističkih usluga nije došlo do adekvatnog faktoriranja, stoga se će svih četrnaest prepreka istražiti samostalnim korelacijskim analizama u svrhu pronalaska statistički značajne povezanosti. Istraživana hipoteza bit će stoga raščlanjena na samo dvije pothipoteze orijentirane na faktore potpore uspostavi organizacijske strukture te uloge i ulaganja u novu organizaciju kao operativnih segmenata aktivnog sudjelovanja.

PH6-1 Percepcija **glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje** i suradnju u implementaciji turističkih aktivnosti koju imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezana s **potporom uspostavi** organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u.

PH6-2 Percepcija **glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje** i suradnju u implementaciji turističkih aktivnosti koju imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezana s faktorom **uloge u novoj organizaciji** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

PH6-3 Percepcija **glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje** i suradnju u implementaciji turističkih aktivnosti koju imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički je značajno povezana s faktorom **ulaganja u novu organizaciju** u sklopu koncepta aktivnog sudjelovanja u organizaciji namijenjenoj CBT-u.

Tablica 60 Analiza korelacije u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja hipoteza PH6-1– PH6-3

		Potpora uspostavi…	Uloga u novoj organizaciji	Ulaganje u novu organizaciju
Suprotstavljeni interesi dionika	Koeficijent korelacije	,048	-,156	,028
	Sig. (2-tailed)	,743	,280	,845
Različita politička orijentacija	Koeficijent korelacije	,061	,079	-228
	Sig. (2-tailed)	,672	,585	,112
Osobni interesi ispred općeg interesa…	Koeficijent korelacije	,133	,012	-151
	Sig. (2-tailed)	,356	,937	,294
Mali broj ljudi ima moć u odlučivanju…	Koeficijent korelacije	,077	,018	-,129
	Sig. (2-tailed)	,597	,903	,370,

		Potpora uspostavi…	Uloga u novoj organizaciji	Ulaganje u novu organizaciju
Nedovoljna informiranost o turizmu…	Koeficijent korelacije	,122	-,010	,096
	Sig. (2-tailed)	,400	,947	,509
Nedostatak kontinuiranog informiranja…	Koeficijent korelacije	,092	-,024	,043
	Sig. (2-tailed)	,527	,866	,769
Nema stručnih ljudi za pokretanje promjena	Koeficijent korelacije	,046	,112	,-142
	Sig. (2-tailed)	,753	,439	,325
Opterećenje vlastitom egzistencijom	Koeficijent korelacije	,018	,018	,133
	Sig. (2-tailed)	,903	,901	,359
Nema motiviranih ljudi za pokretanje promjena…	Koeficijent korelacije	,052	,371**	,120
	Sig. (2-tailed)	,721	,008	,408
Apatija i opća nezainteresiranost	Koeficijent korelacije	,139	,232	-,013
	Sig. (2-tailed)	,337	,106	,930
Nema vremena za opću korist…	Koeficijent korelacije	,082	-,062	,029
	Sig. (2-tailed)	,570	,667	,842
Pridržavanje zajednički donesenih pravila	Koeficijent korelacije	,017	-,031	,-082
	Sig. (2-tailed)	,907	,832	,572
Postojećim tijelima nije u interesu stvaranje nove organizacije	Koeficijent korelacije	,014	-,018	,148
	Sig. (2-tailed)	,924	,904	,304
Nedostatak kritične količine resursa	Koeficijent korelacije	-,291	,068	-,115
	Sig. (2-tailed)	,051	,846	,428

Izvor: autoričino istraživanje

Prema rezultatima korelacijske analize, samo je jedna prepreka pokazala statistički značajnu korelaciju s ispitivanim faktorima, a to je „Nema motiviranih ljudi za pokretanje promjena…“ i faktor „uloga u novoj organizaciji“, koji su na razini značajnosti p=0,05 korelirani koeficijentom rs=0,371. Uz navedenu korelaciju drugih statistički značajnih korelacija nema, stoga se sve tri pomoćne pothipoteze (PH6-1 – PH6-3) odbijaju, kao i pomoćna hipoteza PH6, odnosno percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i suradnju u implementaciji turističkih aktivnosti koju imaju lokalni ponuditelji turističkih usluga **nije statistički značajno povezana** sa **aktivnim sudjelovanjem i potporom uspostavi** organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u

4.4.6. Rezultati kvalitativne analize

Nakon dokazivanja četiri pomoćne empirijske hipoteze (PH3-PH6), u ovom potpoglavlju bit će prikazani koraci i rezultati analize kvalitativnih podataka dobivenih

iz anketnih upitnika i polustrukturiranih intervjua. Kvalitativna znanstvena metoda kojom će se analizirati podaci poznata je pod nazivom *utemeljena teorija* (engl. *grounded theory*). Radi se o induktivnoj kvalitativnoj metodi koja omogućava istraživaču da razvija teoriju za vrijeme aktualnoga istraživačkog procesa kroz stalnu dinamičku interakciju i usporedbu prikupljenih podataka (Glaser i Strauss 1967 u Halmi 1996). Ključna prednost utemeljene teorije jest mogućnost istraživanja društvenog procesa koji ne može biti „uhvaćen“ kvantitativnim istraživanjima, već se radi o fenomenu čije se značajke mogu formulirati i objasniti samo kroz prikupljanje i usporedbu kvalitativnih podataka i njihovu interpretaciju u odnosu na postojeće spoznaje (Bryant 2002). Kvalitetna identifikacija društvenog procesa omogućuje sažimanje obrasca ponašanja koji je ključan za istraživani fenomen i može se promatrati i iznad kontekstualnih značajki situacije u kojoj je istraživan, za razliku od analize studije slučaja, koja je dublje povezana s vremenskim i prostornim kontekstom u kojem se istražuje (Creswell, 1998). Kao metoda prikladna za razvijanje spoznaja o nedovoljno istraženim konceptima u turizmu i kategorijama koje utječu na njih, između ostalog i odnosu između dionika, utemeljena teorija pokazala se dorasla zadatku (Martin 2007; Hardy 2005). Kako bi se utemeljena teorija mogla učinkovito koristiti kao alat za stvaranje pouzdanih spoznaja, istraživač treba konceptualizirati određene zajedničke odrednice iz naizgled nepovezanih podataka, odnosno imati „teorijsku osjetljivost“ pri iščitavanju i klasificiranju podataka jer je pri kvalitativnim istraživanjima istraživač kao njihov provoditelj također dio procesa kreiranja spoznaje, a ne pasivni promatrač (Fernández i Lehmann 2005).

Za potrebe oblikovanja spoznaja o važnim odrednicama pri uspostavi CBT-a u lokalnoj zajednici, koristit će se „glaserijanski“ pristup utemeljenoj teoriji koji podrazumijeva ulazak u istraživanje bez prethodno određene hipoteze odnosno teorije, dakle s „otvorenim umom“ za stvaranje ključnih odrednica i spoznaja izravno iz dobivenih kvalitativnih podataka (Jeđud 2007). Kao što se i preporučuje, za „glaserijansku“ utemeljenu teoriju koristit će se dva stupnja kodiranja (Jones i Alony 2011): preliminarno „otvoreno“ kodiranje koje obuhvaća transkripciju i iščitavanje svih kvalitativnih podataka te selektivno kodiranje (čiji će rezultati biti predstavljeni u tekstu) kojim se definiraju zajedničke odrednice i kategorije kvalitativnih podataka.

4.4.6.1. Analiza kvalitativnih podatka iz anketnih upitnika

Iako je za utemeljenu teoriju karakteristično kodiranje i analiza podataka dobivenih iz intervjua, u ovom slučaju bit će analizirani odgovori na otvorena pitanja iz anketnog upitnika namijenjenog stanovnicima lokalne zajednice. U analizi podataka zasebno će se analizirati odgovori iz svake pojedine lokalne zajednice kako bi se dala važnost mogućim kontekstualnim razlikama u stavovima i načinu razmišljanja (koji su se već pojavili u kvantitativnoj obradi podataka putem ANOVA analize). Nakon tri zasebne analize provjerit će se postojanje zajedničkih kategorija koje u tom slučaju nadilaze značajke pojedinih lokalnih zajednica.

Anketni upitnik namijenjen lokalnim stanovnicima imao je dva otvorena pitanja, koja su dolazila odmah nakon pripadajućih koncepata ispitivanih zatvorenim pitanjima:

- *Molimo da svojim riječima napišete dodatna zapažanja i mišljenje o svojem postojećem odnosu i suradnji s ostalim stanovnicima lokalne zajednice.*

- *Molimo napišite svoje osobno mišljenje o mogućnosti uspjeha nove organizacije*.

Odgovori na navedena pitanja (tamo gdje postoje, jer odgovaranje na otvorena pitanja nije bilo obavezno) temeljito su i opetovano iščitani prije pristupanja selektivnom kodiranju i dodjeljivanju naziva identificiranim kategorijama. Odrednice unutar navedenih kategorija većinom su „prenesene“ u duhu načina na koji su ih opisali ispitanici.

Najprije će biti analizirani odgovori na otvorena pitanja koje su dali stanovnici **Lovrana.** Za područje općine Lovran, od 87 prikupljenih valjanih anketnih upitnika evidentirana su 43 odgovora na pitanje vezano za odnose u lokalnoj zajednici te 51 odgovor na pitanje o mišljenju o uspjehu nove organizacije. Odgovori nisu upareni (iz razloga što ispitanici u određenom broju slučaja nisu odgovorili na oba pitanja), već se pristupilo kodiranju za svako pitanje zasebno te su generirane sljedeće kategorije i odrednice.

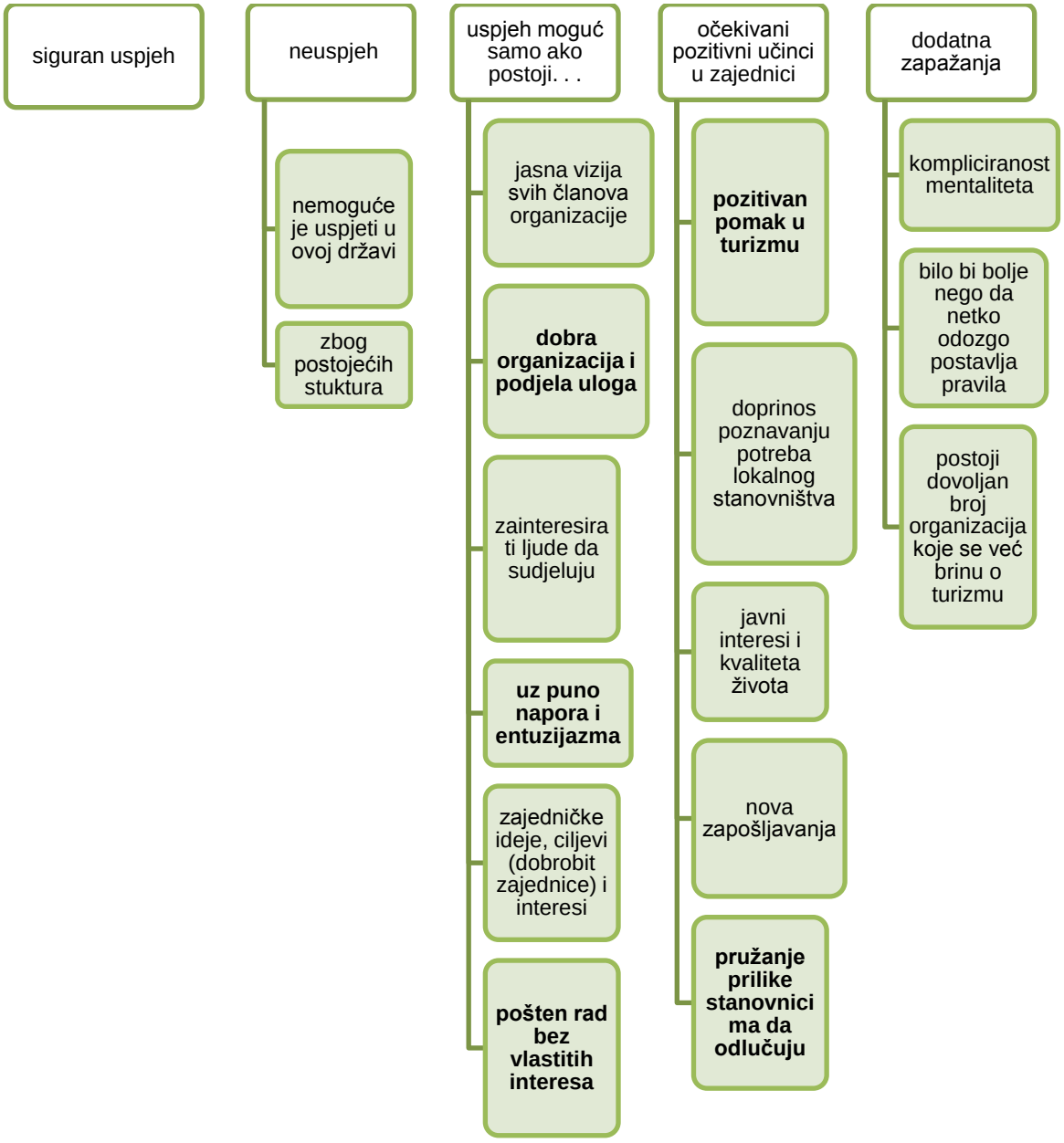
Slika 12 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o dodatnim zapažanjima i mišljenju o postojećem odnosu prema ostalim stanovnicima lokalne zajednice i suradnji s njima – općina Lovran

Izvor: autoričino istraživanje

Odgovori su podijeljeni u kategorije prema općem stavu o stanju odnosa i suradnje u lokalnoj zajednici. Podebljane su one odrednice unutar kategorija koje su se u istom značenju ponovile više od jednom unutar odgovora različitih ispitanika.

S obzirom na veliku raznolikost odgovora, kategorije nisu formulirane isključivo kako se ne bi izgubili potencijalno važni elementi, nego će sažimanje i eventualno spajanje kategorija biti napravljeno nakon analize odgovora na pitanje o odnosima u lokalnoj zajednici u svim trima istraživanjima lokalne zajednice.

Slika 13 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o osobnom mišljenju o mogućnosti uspjeha nove organizacije – općina Lovran



Izvor: autoričino istraživanje

Velik broj odgovora (22) izražavao je vjeru u uspjeh organizacije bez dodatnih objašnjenja, dok je nekoliko (3) imalo negativno mišljenje o uspjehu organizacije. Posebnu važnost u odgovorima ispitanika imaju profesionalnost, dobra organizacija, zajednički interes i dobrobit zajednice kao temelja za ostvarenje uspjeha nove organizacije.

Iz ovih dviju analiza vidljiv je relativni optimizam stanovnika Lovrana kako u percepciji međusobne suradnje tako i u mogućnosti stvaranja i djelovanja nove organizacije

namijenjene CBT-u. Detaljnije zaključke bit će moguće izvesti tek nakon analize odgovora iz preostalih zajednica.

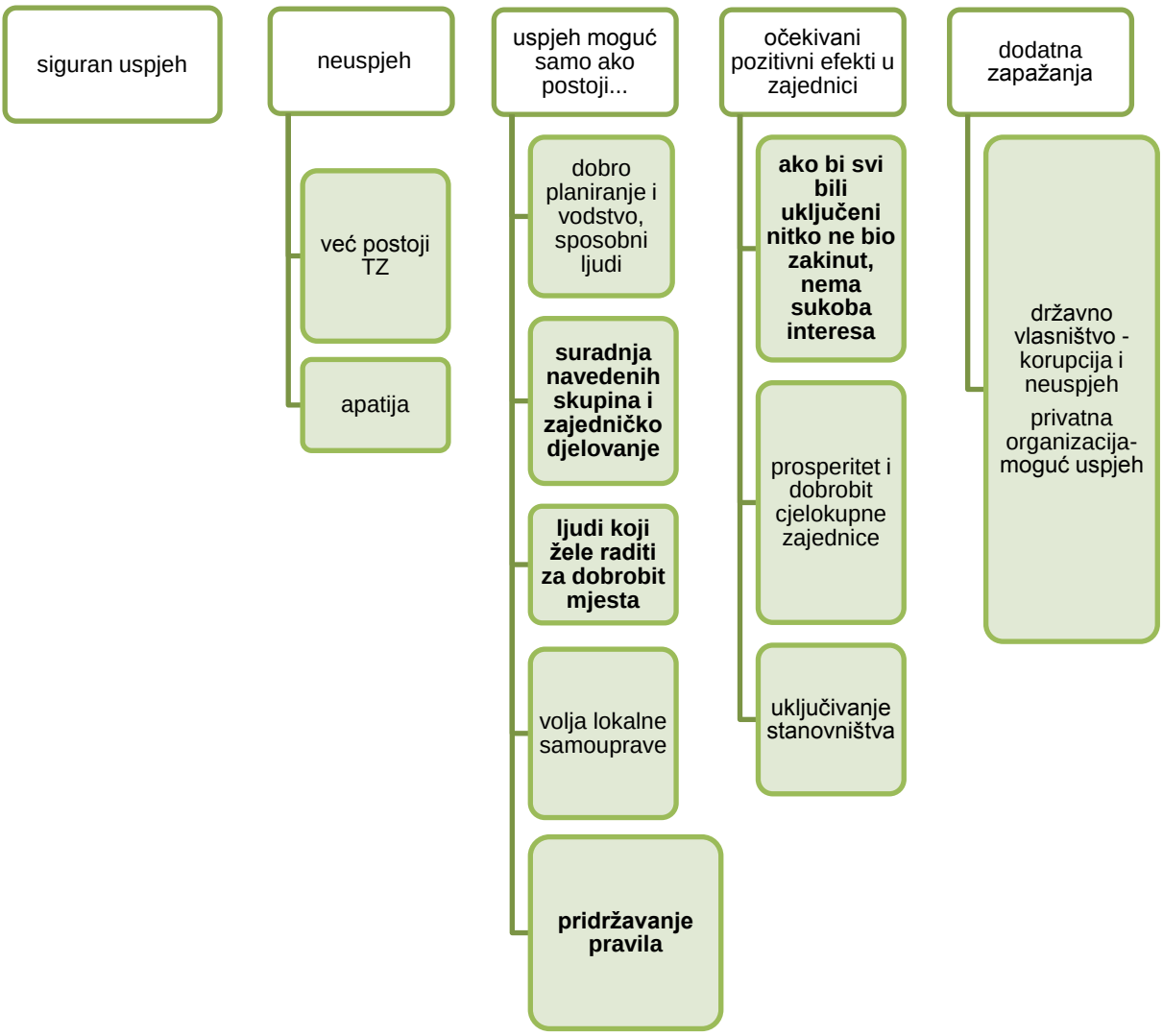
Što se tiče odgovora na otvorena pitanja stanovnika Ravne Gore, u 76 ispunjenih anketnih upitnika zabilježeno je samo 17 odgovora na pitanje vezano za odnose u lokalnoj zajednici te 29 odgovora na pitanje o procjeni uspjeha nove organizacije.

Slika 14 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o dodatnim zapažanjima i mišljenju o postojećem odnosu prema ostalim stanovnicima lokalne zajednice i suradnji s njima *općina Ravna Gora*

Izvor: autoričino istraživanje

Možda zbog relativno manjeg broja dostupnih odgovora, ali usporedbom s odgovorima stanovnika Lovrana, može se zaključiti kako stanovnici Ravne Gore puno više drže do pomaganja u zajednici i relativno su zadovoljniji odnosima unutar lokalne zajednice. Nisu zabilježeni odgovori koji bi opisivali „držanje po strani“, što ne znači da ono nije prisutno u lokalnoj zajednici. Zavist se ne spominje kao problem (unutar ove ograničene količine odgovora), ali se primjećuje ponavljanje kategorije pasivnosti stanovnika te potrebe za organiziranjem više volonterskih akcija.

Slika 15 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o osobnom mišljenju o mogućnosti uspjeha nove organizacije – *općina Ravna Gora*

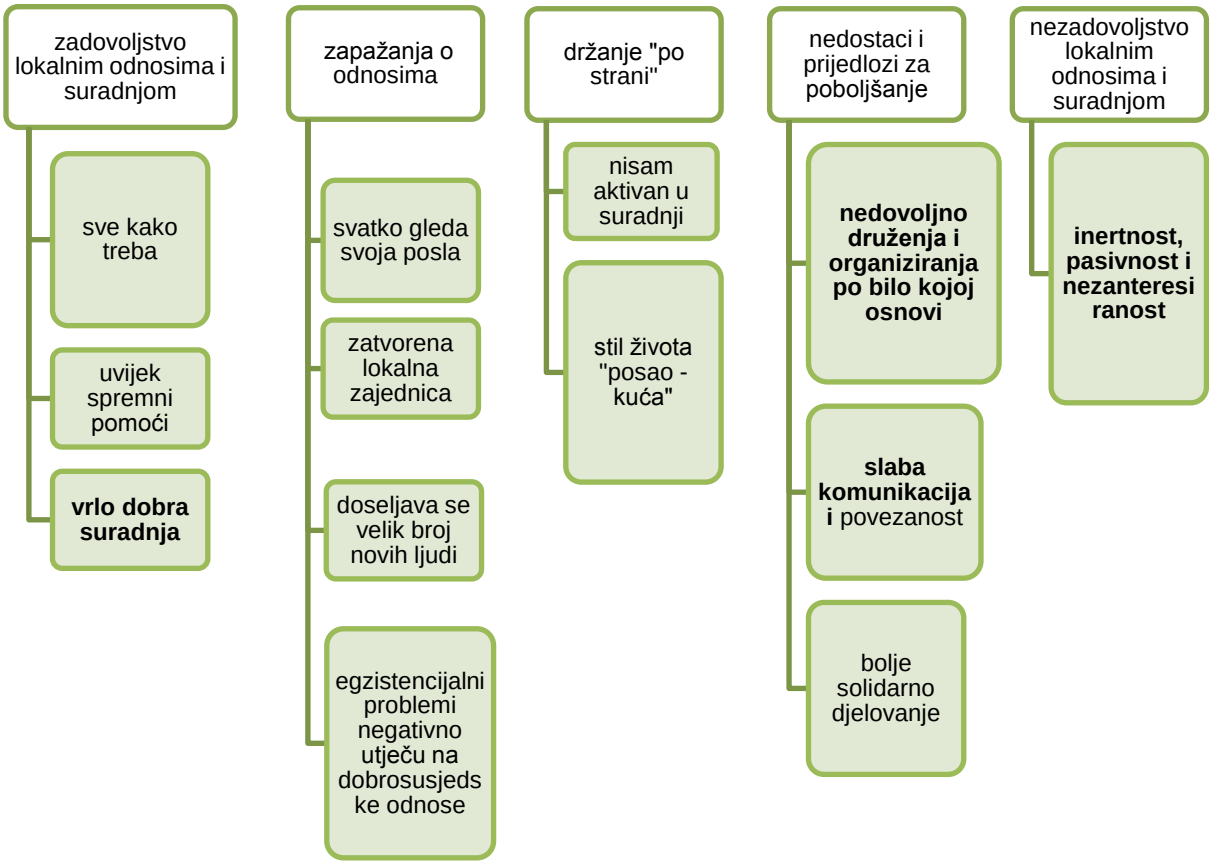


Izvor: autoričino istraživanje

Razmišljanja stanovnika Ravne Gore o uspjehu nove organizacije uvelike su orijentirana na sposobnost ljudi, planiranje, vodstvo i pridržavanje pravila unutar organizacije. Postoje odgovori koji pokazuju vjeru u uspjeh bez objašnjavanja potrebnih uvjeta za njegovo ostvarenje (3), ali u manjem relativnom broju nego u Lovranu. I ovdje se spominje postojanje lokalne turističke zajednice kao argument za neuspjeh organizacije, ali i volja lokalne samouprave da pokrene organizaciju, što pokazuje drugačiji pristup percipiranju glavnih aktera nove organizacije u odnosu na Lovran.

U općini Matulji od 102 valjana anketna upitnika zabilježena su samo 24 odgovora na otvoreno pitanje o odnosima unutar lokalne zajednice i 31 odgovor na otvoreno pitanje o uspjehu nove organizacije.

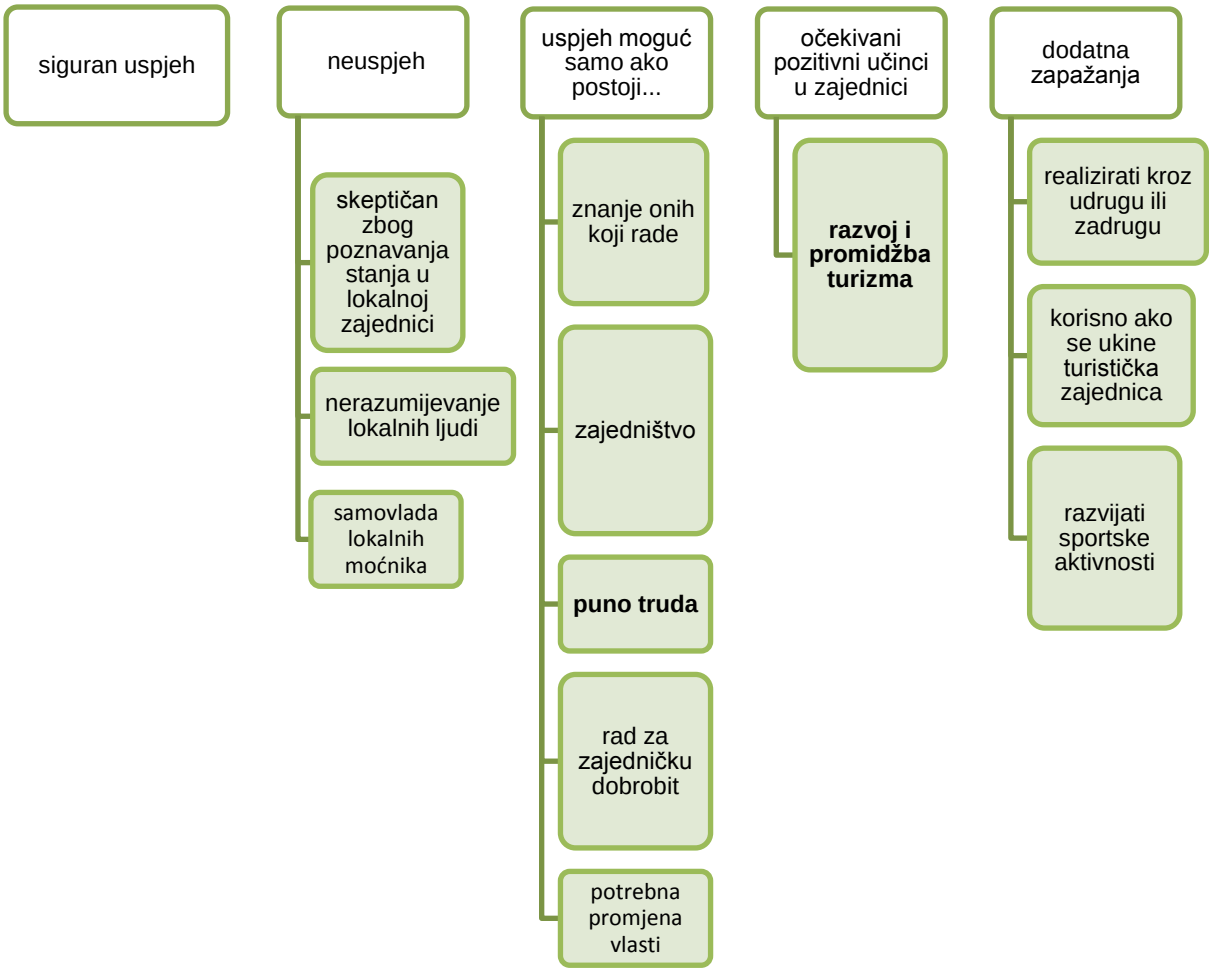
Slika 16 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o dodatnim zapažanjima i mišljenju o postojećem odnosu prema ostalim stanovnicima lokalne zajednice i suradnji s njima -*općina Matulji*



Izvor: autoričino istraživanje

Stavovi stanovnika Matulja prema odnosima i suradnji unutar lokalne zajednice raznoliki su i kreću se od onih koji su lokalnom zajednicom u potpunosti zadovoljni (9) preko pasivnih pa do kritički nastrojenih. Ponovno se spominje zatvorenost lokalne zajednice, koja nije bila prisutna u slučaju Ravne Gore, a već „standardne“ odrednice obuhvaćaju inertnost, nedostatak komunikacije i nedostatak volonterskih aktivnosti (ovdje u obliku nedostatka solidarnog djelovanja). Sličnosti sa stavovima stanovnika Lovrana prisutne su i u zapažanjima o užurbanome životu, poslu i egzistencijalnim problemima koji udaljavaju ljude.

Slika 17 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o osobnom mišljenju o mogućnosti uspjeha nove organizacije – općina Matulji



Izvor: autoričino istraživanje

Kao i u prethodnim analizama, i u općini Matulji određeni dio ispitanika bezrezervno vjeruje u uspjeh nove organizacije (8), a ostali kao potrebne uvjete za uspjeh organizacije navode zajedništvo u radu i ciljevima, puno truda, znanje onih koji budu radili u organizaciji… Turistička zajednice i ovdje se spominje kao svojevrsni „zbunjujući“ element koji ispitanici dovode u vezu s novom organizacijom.

Sažeto gledano, analiza odgovora ispitanika iz Lovrana, Ravne Gore i Matulja na dva otvorena pitanja iz anketnog upitnika pokazala je sličnost u razmišljanju i percepciji postojećeg stanja u lokalnoj zajednici, ali i mogućnosti uspjeha nove organizacije namijenjene CBT-u. Inertnost stanovnika, problemi u komunikaciji i nedostatak

volonterskih akcija te međusobnih druženja zajedničke su odrednice percepcije odnosa unutar svih istraživanih lokalnih zajednica. Različita mišljenja prema kvaliteti međusobne suradnje i odnosa zastupljena su u svim lokalnim zajednicama, dakle raspon je od onih koji su potpuno zadovoljni postojećom suradnjom i odnosima do onih koji to nisu, ali zanimljivo je naglasiti kako jedino u Ravnoj Gori (za razliku od Matulja i Lovrana) nije primijećena kategorija „držanja po strani“, koja se predstavlja u odgovorima poput: „ne surađujem ni s kim“; „ne družim se sa stanovnicima, imam samo uski krug prijatelja“ i sl. Istodobno (i moguće povezano), ispitanici iz Ravne Gore u kvantitativnoj analizi odgovora na zatvorena pitanja o percepciji odnosa u lokalnoj zajednici pokazali su se statistički značajno naklonjenijima traženju i pružanju pomoći.

Što se tiče uspjeha nove organizacije, ohrabrujući je podatak da u svakoj lokalnoj zajednici čak do nekoliko puta više ljudi vidi mogućnost njezina uspjeha, nego što vjeruju u njezin neuspjeh. Posebno je značajno osvrnuti se na elemente kojima su ispitanici uvjetovali svoje viđenje uspjeha organizacije. Naime neovisno o lokalnoj zajednici, ponavljaju se odrednice poput zajedništva, rada za zajedničku dobrobit, entuzijazma i truda. Također značajnim za uspjeh smatraju se i elementi poput kvalitetne organizacije, vodstva i podjele uloga. Ključne riječi poput politike, vlastitih interesa, demokracije, rjeđe se pojavljuju, ali je prepoznata važnost uključivanja stanovništva u odlučivanje. Spominjanje turističke zajednice kao faktora neuspjeha nove organizacije, odnosno kao mogućnosti da nova organizacija zamijeni postojeću, može biti zanimljiva tema za daljnju raspravu.

Jasno ograničenje ove analize očituje se u činjenici da količina i iscrpnost pismenih odgovora iz anketnih upitnika ne mogu vjerodostojno predstavljati mišljenje svih stanovnika lokalne zajednice, pa iz tog razloga nije provedeno drastičnije sažimanje odnosno odbacivanje pojedinih kategorija i pripadajućih odrednica. Navedeni zaključci čine mali dio ukupne slike koja će biti podrobnije analizirana u kontekstu konkretnih preporuka za uspostavu i funkcioniranje CBT organizacija u sljedećem poglavlju.

4.4.6.2. Analiza podataka dobivenih polustrukturiranim intervjuima

Kao što je ranije navedeno, zbog velike važnosti spoznaja i iskustva koje imaju na području lokalnog turizma, nakon ispunjavanja anketnog upitnika, sa svim lokalnim ponuditeljima turističkih usluga obavljen je polustrukturirani intervju. Kod nedovoljno

istraženih fenomena i koncepata vrlo je važno prikupljanje kvalitativnih podataka, a metoda intervjuiranja ispitanicima daje mogućnost da u slobodnijem obliku iznesu informacije koje posjeduju, mišljenja i spoznaje temeljene na iskustvu nego što bi mogli pri odgovaranju na unaprijed zadana pitanja (Abrahamson 1983). Strukturirana komponenta pri vođenju intervjua isključivo se sastojala u zamolbi ispitanicima da cjelinu po cjelinu komentiraju segmente anketnog upitnika i iznesu svoje mišljenje, spoznaje i prijedloge vezane za tematiku. To je kod većine intervjua rezultiralo relativno dugim dubinskim intervjuima (prosječno trajanje bilo je sat i pol) u kojima su ispitanici zadanu temu pretežno proširivali dodatnim uvidima i iskustvima koja su smatrali bitnima za predstavljanje slike turizma na razini predmetne lokalne zajednice.

Ispitanicima su objašnjeni svrha i cilj istraživanja, te im je zajamčena anonimnost. Održani intervjui praćeni su putem simultanog bilježenja i naknadno detaljno transkribirani, ali nije korištenja tehnika snimanja koja, iako jamči pouzdanost izrečenih podataka, može smanjiti iskrenost ispitanika (Zinsser 2006). U ovom slučaju snimanje nije korišteno zbog opravdane bojazni da ispitanici tada neće biti potpuno iskreni u iznošenju iskustava i osobnog mišljenja o ostalim dionicima razvoja turizma u zajednici.

Za potrebe jasnijeg uvida u značajke ispitanika intervjuirani lokalni ponuditelji turističkih usluga podijeljeni su u određene potkategorije, čije su značajke i broj opisani u tablici 61.

Tablica 61 Podjela intervjuiranih ponuditelja turističkih usluga

	Ravna Gora	**Lovran**	**Matulji**
Ponuditelji usluga smještaja i hrane	3	2	2
Ugostitelji (vlasnici kafića i restorana)	1	2	3
„Mali“ ponuditelji smještajnih usluga (1 ili 2 smještajne jedinice)	4	4	4
„Veliki“ ponuditelji smještajnih usluga (3 i više smještajnih jedinica i kuće za odmor)	4	5	7
Ponuditelji ostalih turističkih sadržaja (rekreacija, posjeti, suveniri…)	4	3	2
UKUPNO	**16**	**16**	**18**

Izvor: autoričino istraživanje

Najprije će biti predstavljeni rezultati procesa kodiranja za intervjue provedene na području Ravne Gore. Iako su se intervjui odvijali komentiranjem i pružanjem

informacija ispitanika motiviranih ispitivanim konceptima iz anketnog upitnika, u velikoj većini slučajeva intervju su skrenuli u smjeru povezanih širih tema, stoga su za prikaz odabranih kategorija iz kvalitativnih podataka odabrane iste „krovne“ teme, uz dodatak posebnih zapažanja za one kategorije koje nije moguće svrstati u neke od odabranih tema. Takav je pristup odabran radi olakšavanja kasnije međusobne usporedbe kategorija identificiranih unutar različitih lokalnih zajednica. Kategorije su nastale detaljnim iščitavanjem i kontinuiranim sekvencijalnim uspoređivanjem dobivenih podataka. S obzirom na to da je u metodi istraživanja i istraživač dio instrumentarija mjerenja, posebna pozornost tijekom intervju bila je posvećena ne samo pruženim informacijama, nego i načinu na koji su pružene, popratnoj razini emocija, pridavanju važnosti pojedinim podacima nad drugima i sl. Kategorije koje su nastale autoričinim donošenjem zaključaka iz promatranja načina pružanja informacija, naglašavanja pojedinih problema/koristi i oblikovanja opisa vlastite uloge u turističkom razvoju, također su prikazane u tablici 62 i to ukošenim slovima. Kategorije koje se prema metodologiji utemelje teorije mogu smatrati visoko zasićenima (engl. *high saturation*), u smislu da ih je u istom kontekstu spomenuo veći broj ispitanika (Creswell 1998), naglašene su podebljanim slovima.

Tablica 62 Kategorije selektirane iz kvalitativne analize intervjua za područje Ravne Gore

Teme	**Kategorije selektirane kodiranjem**
Funkcioniranje lokalnog turizma	Nepostojanje ključne turističke atrakcije/resursa
	Veliki neiskorišteni potencijali (priroda, gastronomija, manifestacije)
	„Nebriga“ regionalnih i nacionalnih tijela za Gorski kotar
	Nedostatak središnjega infopunkta/ suvenirnice koji bi stalno bio na raspolaganju turistima i posjetiteljima
	Turizam na razini lokalne samouprave nije prepoznat kao prioritet
	Nedovoljna (pro)aktivnost turističke zajednice
	Turističko vijeće *pro forma*
	Destimulacija potencijalnih ulaganja u turizam zbog inertnosti i neusklađenosti lokalne samouprave
	Razlika u interesima „malih“ i „velikih“ ponuditelja smještajnih usluga
	Osjećaj zapostavljenosti i nedovoljnog priznanja od strane donositelja odluka na lokalnoj razini
Suradnja i odnos među dionicima	*Napeti odnosi između pojedinih ponuditelja turističkih usluga i u odnosu s lokalnom samoupravom te Turističkom zajednicom*
	Neuspješni dosadašnji pokušaji umrežavanja i udruživanja
	Inicijativa za pokretanje turističkoga klastera, udruga *Proccessus Montanus*
	Prepoznavanje potrebe za suradnjom.
	Važnost ravnomjerne kvalitete usluga
	Preferiranje samostalnog rada nad eventualnim ustupcima.
	Različitost interesa „malih“ i „velikih“ ponuditelja smještajnih usluga

Teme	Kategorije selektirane kodiranjem
	lokalnoj i regionalnoj razini *Stanovnici nisu važni za razvoj turizma*
Vlastita praksa	Nema olakšica za one koji se bave turističkim uslugama Nekorištenje usluga marketinških i *booking*-agencija Vlastiti napori u marketingu Usmena predaja *Osobe koje se bave turizmom pretežno nemaju stručnu naobrazbu u predmetnom području*
Razmišljanja o odnosima u lokalnoj zajednici	Nerazumijevanje spajanja javnih i privatnih interesa **Zavist** **Inertnost**, nedostatak proaktivnosti i entuzijazma **Komunikacija**
Organizacijsko usmjerenje nove organizacije (moguća područja aktivnosti u sklopu turizma)	Marketing i promidžba – **privlačenje turista** Koordiniranje ponude, stvaranje paket-aranžmana, izleta i zaokruženih doživljaja Kombiniranje dostupnih resursa Stručnost, profesionalnost zaposlenih u organizaciji
Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije	Demokratičnost i jednakopravnost kao potencijalni izvori poteškoća Javni vs. privatni interesi (oprez) *Pitanje pokretača nove organizacije*
Potpora i sudjelovanje u novoj organizaciji	Oprez i ustručavanje Zainteresiranost za centraliziranje određenih aktivnosti poput marketinga, informiranja, organizacije ponude

Izvor: autoričino istraživanje

Po pitanju pojedinosti o odvijanju turizma u Ravnoj Gori, kategorije identificirane selektivnim kodiranjem upućuju na velik broj nedostataka i općenito nezadovoljstvo odnosom javnog sektora prema lokalnim ponuditeljima turističkih usluga. Nezadovoljstvo se posebno naglašava u odnosu na rad lokalne turističke zajednice, ali pozadina nezadovoljstva nije rad konkretne osobe, već nedostatak proaktivnosti, osmišljavanja novih projekata, redovitog informiranja, uključivanja u aktivnosti, a pogotovo neuvažavanja njihovih prijedloga. Znatan broj pružatelja usluga smještaja smatra kako im turistička zajednica treba „dovoditi“ goste i osjeća iznevjerenost zbog činjenice da im gosti ne dolaze na taj način, unatoč uplaćivanju boravišne pristojbe, odnosno sudjelovanju u radu turističkog vijeća, koje ni na koji način ne opravdava svoje postojanje. Važno je naglasiti veliku razliku u stavovima, pristupu i načinu razmišljanja između „velikih“ pružatelja smještajnih (ali i ostalih) usluga, kojima je turizam izvor egzistencije, od onih koji se iznajmljivanjem bave kao usputnim djelatnošću uz redovite poslovne obaveze. Prvi imaju interes za proširenje i ulaganje, te vrlo bitne zamjerke na ostale relevantne subjekte u turizmu (lokalnu samoupravu,

turističku zajednicu, ostale ponuditelje…), dok drugi nemaju previsoka očekivanja niti u svoje kapacitete ulažu velika sredstva. I jedni i drugi mišljenja su kako postojeći sustav institucija na državnoj, regionalnoj, ali i lokalnoj razini zanemaruje potrebe turističkih ponuditelja, otežava im djelatnost birokratizacijom i ne nudi poticaje ni olakšice. „Veliki“ ponuditelji, kojima je turizam primarna djelatnost, pokazuju (manje ili više očito) određenu razinu razočaranosti time što njihov rad i koristi koje donose lokalnoj zajednici (radna mjesta, porezi, pristojba, dodatna potrošnja gostiju) nije prepoznat i cijenjen na adekvatan način. Procjena je svih lokalnih ponuditelja turističkih usluga kako Ravnoj Gori nedostaje infopunkt koji bi radio svakim danom, bio na usluzi posjetiteljima i turistima te nudio autohtone suvenire kraja. Iako je suradnja deklarativno prepoznata kao ključ za napredak u razvoju turizma, nekoliko pokušaja okupljanja i umrežavanja turističkih ponuditelja završilo je neuspjehom, a ispitanici priznaju da im je lakše oslanjati se na vlastite resurse nego surađivati sa stanovitim pojedincima i organizacijama. Unatoč tome, tijekom trajanja terenskog istraživanja bile su aktivne dvije inicijative za umrežavanje: osnivanje turističkoga klastera koji bi okupio desetak pravnih i fizičkih osoba na području turizma u Gorskom kotaru te osnivačke aktivnosti udruge „Istraživački i edukacijski centar *Proccessus Montanus*“ namijenjene umrežavanju velikog broja dionika zainteresiranih za očuvanje i predstavljanje prirodne i kulturne baštine Gorskoga kotara. Tijekom intervjua kroz određene izjave više ispitanika neizravno se mogao prepoznati problem „odmjeravanja snaga“ u procesima umrežavanja i suradnje. On se najviše manifestirao u pitanjima tko kome treba doći s idejom, predložiti suradnju, ponuditi svoje usluge, odnosno tko je kome „potreban“ za bolje poslovanje. „Veliki“ ponuditelji turističkih usluga pomalo su skeptični prema aktivnom uključivanju stanovnika u turizam i identificiraju inerciju, pasivnost i zavist kao glavne probleme u lokalnoj zajednici. Problem komunikacije kad je riječ o organiziranju akcija i događaja ističu gotovo svi ispitanici, ali im nije sasvim jasno na koji bi se način mogli pomiriti privatni interesi njih kao ponuditelja s javnim interesima stanovnika odnosno lokalne samouprave. Podršku osnivanju nove organizacije izrazili su svi ispitanici, a prirodu svojega sudjelovanja vezuju uz usmjerenje i uspjeh organizacije, kao i identifikaciju glavnog pokretača inicijative i njegovih interesa. Oprez je posebno izražen kod „malih“ ponuditelja, koji su skeptični prema inicijativama koje uključuju potencijalno izdvajanje dodatnih sredstava, dok se „veliki“ ponuditelji više pribojavaju neučinkovitosti i sukoba interesa, zbog čega i otvoreno dovode u pitanje

ravnopravnost članova nove organizacije i odlučivanje natpolovičnom većinom. S druge strane, svi su ispitanici zainteresirani za stvaranje organizacije koja bi na sebe preuzela aktivnosti marketinga i promidžbe te radila na organiziranom dovođenju gostiju tijekom godine, što je zadatak koji svi smatraju izrazito važnim, ali osobno nemaju dovoljno vremena/financijskih sredstava/vještina za njegovo obavljanje.

Tablica 63 Kategorije selektirane iz kvalitativne analize intervjua za područje Lovrana

Teme	**Kategorije selektirane kodiranjem**
Funkcioniranje lokalnog turizma	**Nefunkcionalno turističko vijeće** Veliki potencijali za cjelogodišnji turizam Raznolik profil turista i pripadajuće kvalitete usluga **Neusklađenost mišljenja oko pravaca budućeg razvoja turizma** **Neuređeni stari grad** **Loše upravljanje plažama** **nedostaju autohtoni suveniri**
Suradnja i odnos među dionicima	*Nezadovoljstvo radom turističke zajednice* Udruga privatnih iznajmljivača – pasivna i bez podrške lokalne samouprave Razilaženje interesa ugostitelja (radno vrijeme) i ponuditelja smještaja (buka) Manifestacije pretežno lokalnoga karaktera s naglašenom koristi za ugostitelje, ali ne i ponuditelje smještaja **Prepoznata potreba za suradnjom** **Učka kao neiskorišten potencijal za cjelogodišnji turizam** *Percepcija konkurencije sprečava aktivniju suradnju na lokalnoj i regionalnoj razini* *Poteškoće u komunikaciji s lokalnom samoupravom i komunalnim društvom* **Sukobi s velikim hotelijerima (ruinirani hoteli u središtu, *all-inclusive* orijentacija postojećih hotela, nedostatak komunikacije i suradnje)** Trošenje javnog novca na projekte s upitnim izravnim i neizravnim koristima Lokalna samouprava i turistička zajednica ne razmišljaju o strateškom razvoju turizma Neprepoznavanje i nerazvijanje neizravnih koristi turizma
Vlastita praksa	Koncentriranost na sezonsko poslovanje Odsutnost dodatnih sadržaja Korištenje *booking*-agencija Vlastiti napori u marketingu, pružanje dodane vrijednosti **Naglasak na gostoljubivost, topao odnos i oslanjanje na usmenu predaju starijih iznajmljivača** Ostalima nedostaje vremena za posvećivanje gostima i pružanje gostima dodatnih doživljaja (vožnja barkom, šetnje Učkom i sl.)
Razmišljanja o odnosima u lokalnoj zajednici	Teško postići dogovor Svađanja u lokalnoj samoupravi i pogodovanje pojedinačnim interesima Stanovnici teško podnose negativne strane turizma (buka, gužva, noćni život) Mladi ljudi nisu zainteresirani za zahtjevne poslove kakav je turizam

Teme	Kategorije selektirane kodiranjem
	Neostvarivanje ideja koje pridonose kvaliteti života i stanovnika i turista (javne površine) **Zavist** **Inertnost** **Komunikacijske poteškoće** Nepostojanje zajedničkih pravila koja će svi poštivati (izgled okućnica, buka…)
Organizacijsko usmjerenje nove organizacije (moguća područja aktivnosti u sklopu turizma)	Marketing i promidžba cjelogodišnjeg turizma Usmjeriti gosta na trošenje u lokalnoj zajednici Teško uskladiti interese **Plasiranje domaćih proizvoda i autohtonih suvenira** **Turistički paketi koji će objediniti različite segmente ponude na lokalnoj razini**
Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije (njezine značajke)	Važnost jakog vodstva koje će „gurati“ organizaciju i povezivati dionike – *čiji je to zadatak?* *Potpora u informiranju o najnovijim zakonima, edukacijama za privatne iznajmljivače, prilikama za financiranje i sl.* **Podjela poslova i profesionalni menadžment** Transparentnost **Strah od pogodovanja pojedincima i interesnim skupinama**
Potpora i sudjelovanje u novoj organizaciji	Zainteresiranost za zajednički marketing, stvaranje turističkih proizvoda izvan sezone i sl. Kreiranje zdravoga lokalnog kapitala, poticanje lokalne zajednice da bude aktivna tijekom cijele godine

Izvor: autoričino istraživanje

U slučaju općine Lovran, kao destinacije s dugom turističkom tradicijom, kategorije su nešto drugačije, kao i prateći problemi. Na razini razvoja lokalnog turizma većina ispitanika smatrala je potrebnim istaknuti kako misli da se glavnim turističkim resursima kao što su plaže i stari grad neadekvatno upravlja i nedovoljno u njih ulaže. Budući da je to destinacija s razvijenim kupališnim turizmom, većina ispitanika smatra mogućim i poželjnim razvoj cjelogodišnjeg turizma kroz pružanje autohtonih doživljaja u gastronomiji, kulturi, povijesti, klimatskim pogodnostima i planinskom zaleđu (biciklizam, šetnice, ruralni turizam). Uz to, raznolika kvaliteta smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta za različite ciljane tržišne skupine pridonosi raznolikosti destinacije, ali stvara poteškoće u usuglašavaju zajedničkih prioriteta razvoja.

Tema suradnje lokalnih dionika obuhvaća određene kategorije identificirane i kod ispitanika iz Ravne Gore (nezadovoljstvo turističkom zajednicom i lokalnom samoupravom), ali zahvaljujući visokom stupnju razvoja turizma na relativno malom području, Lovran ima skup jedinstvenih problema kao što su konflikt s hotelijerima, sukob interesa ponuditelja smještajnih i ugostiteljskih usluga, konkurencija… Odnos

između lokalnih ponuditelja turističkih usluga i hotela koji posluju u sklopu lanaca na području Lovrana vrlo je kompleksan. Naime sezonski karakter poslovanja hotela, orijentacija na *all-inclusive* ponudu i destimulaciju turista da koriste druge sadržaje u destinaciji izvor su sukoba između navedenih skupina, kao i problem zatvorenih i ruiniranih hotela u samom središtu grada. Problem financija nije toliko izražen, a usmjerenje na turizam je neosporno, no nisu dovoljno iskorištene neizravne koristi od turizma za lokalne djelatnosti, kao što su: trgovina, zanatske usluge, prijevoz, a prostora ima i za otvaranje novih obrta i pružanje usluga. U visokokonkurentnoj sredini radna praksa ponuditelja smještajnih usluga varira od tradicionalnoga „domaćinskog“ pristupa s naglaskom na redovite goste do politike konstantnog modificiranja cijena, ali svi se ispitanici slažu da su potrebni novi sadržaji i usluge kojima će se turistima pružiti jedinstven doživljaj, no uz osoban pristup (manje skupine, zadovoljenje individualnih interesa turista i sl.). Unutar lokalne zajednice jasna je polarizacija članova na one koji od turizma imaju izravnu korist i spremni su na kompromise te one koji se turizmom ne bave i nijedan negativni učinak turizma (buka, gužva, smeće…) nije im prihvatljiv. Nedostatak komunikacije o važnim odlukama, zavist koja, prema mišljenju ispitanika, rezultira različitim prijavama, nekulturnim ponašanjem prema gostima i sl. postoji i u ovoj lokalnoj zajednici, kao i inertnost, pogotovo mladih ljudi koji nisu u velikoj mjeri zainteresirani za zahtjevne poslove u turizmu i ugostiteljstvu (kuhanje, usluživanje gostiju, rad u hotelima…). Na razini lokalne samouprave prisutne su česte svađe i politička neslaganja koja kulminiraju istupima u novinama, za što ispitanici smatraju da je šteti javnoj slici općine.

Iako privlačenje gostiju tijekom ljetne sezone nije problematično, većina ispitanika primjećuje odljev potrošnje gostiju na izlete u Veneciju, Istru, na Plitvička jezera i sl. te smatraju važnim zadržavanje turista na širem lokalnom području jer bi to bila prilika za promidžbu lokalne ponude i sadržaja. Lokalni ponuditelji turističkih usluga u Lovranu, neovisno o konkretnoj djelatnosti kojom se bave, naglasili su potrebu da ih se kontinuirano informira o zakonskim promjenama, novim događajima i inicijativama, prilikama za dobivanje financijskih poticaja, edukacijama o različitim temama i sl. Ulogu nove organizacije vide upravo u tim djelatnostima, uz razvijanje lokalne ponude i izvansezonskog turizma. Naglasak je posebno stavljen na stručnost i profesionalnost zaposlenika nove organizacije te transparentan rad.

Tablica 64 Kategorije selektirane iz kvalitativne analize intervjua za područje Matulja

Teme	**Kategorije selektirane kodiranjem**
Funkcioniranje lokalnog turizma	Neposredna blizina opatijske rivijere i tranzitni položaj Nedostatak središnjeg infopunkta/suvenirnice u centru **U centru ne postoji objekt restoranskog tipa** Pripadnost drugoj lokalnoj samoupravi otežava suradnju s Opatijskom rivijerom i Kastvom – nema kombiniranja resursa Potencijal u postojećim označenim planinarskim i biciklističkim stazama
Suradnja i odnos među dionicima	Zadovoljavajuće funkcioniranje neformalne „razmjene“ gostiju među privatnim iznajmljivačima **Jaka potreba za suradnjom u kreiranju sadržaja za privlačenje i zadržavanje gostiju** Ideja jačanja poljoprivrede i povezivanje s plasmanom u turizmu (gastronomija, ruralne ture) Političke nesuglasice Nedovoljna komunikacija, okupljanje i razmjena dobrih praksi među lokalnim ponuditeljima turističkih usluga
Vlastita praksa	Samostalni marketing **Tradicija iznajmljivanja, „stari“ gosti i usmena predaja** Novi iznajmljivači imaju problema u punjenju kapaciteta Ugostitelji zadovoljni pretežno domaćim gostima **Ispitanici nemaju uvijek dovoljno vremena za „bavljenje“ gostima**
Razmišljanja o odnosima u lokalnoj zajednici	**Inertnost**, nedostatak proaktivnosti i entuzijazma **Komunikacija** **Ne ulaže se dovoljan napor na kolektivnim i individualnim radovima za uljepšavanje mjesta**
Organizacijsko usmjerenje nove organizacije (moguća područja aktivnosti u sklopu turizma)	Marketing i promidžba – **privlačenje turista** Koordiniranje ponude, stvaranje paket-aranžmana, izleta i zaokruženih doživljaja **Edukacija i stručna pomoć u izradi poslovnih planova, apliciranju za financijske potpore i sl.** Orijentacija na stručne *inpute* i prijedloge za poboljšanja Potreban razvoj jakoga turističkog resursa u vidu višednevnih manifestacija, vođenih tura i sl.
Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije (njezine značajke)	Demokratičnost i jednakopravnost su prihvatljive Važnost komunikacije, ne nužno elektronskim putem. Uposliti mlade stručne ljude Transparentnost u radu
Potpora i sudjelovanje u novoj organizaciji	Sudjelovanje u konkretnim aktivnostima, ne toliko u odlučivanju

Izvor: autoričino istraživanje

Istraživanje na području općine Matulji kronološki je napravljeno zadnje i temeljem autoričina ranije stečenog iskustva bilo je lakše provesti proces kodiranja jer su odgovori u velikom broju slučajeva korespondirali s postojećim kategorijama, uz

iznimke specifičnih uvjeta u lokalnoj zajednici. Prvi su put ispitanici (dvoje) istaknuli kontraefekt decentralizacije u vidu zasebnih samouprava: izostanak interesa za koordinaciju zajedničkog marketinga turističke ponude povezanog područja (Kastav-Matulji-Opatija) jer svaka od spomenutih destinacija ima svoju mjerodavnu lokalnu turističku zajednicu i odabrane marketinške prioritete. Ranije uočene kategorije nedostatka kvalitetne komunikacije i širenje informacija, oslanjanje na vlastite snage u marketingu te inercija lokalne zajednice u cjelini prisutne su i u odgovorima ispitanika s područja Matulja. Ponavlja se i problem s nedovoljno vremena za posvećivanje turistima u smislu vođenja u obilaske, osiguravanje rezervacija i sl. Specifične kategorije odnose se na probleme s punjenjem kapaciteta zbog velike konkurencije okolnih područja sa sličnim geografskim značajkama i smještajnim uvjetima te percipiranu nedovoljnu angažiranost javnog i civilnog sektora (komunalno društvo, mjesni odbori, udruge) u naporima za uljepšavanje izgleda mjesta (okućnice, balkoni, javne površine). Kad je riječ o potpori novoj organizaciji i sudjelovanju u njezinu radu, ispitanici su identificirali potrebu za razmjenom iskustava, suradnjom u stvaranju sadržaja te posebno naglasili nedostatak informacija i edukacija o određenim segmentima turističkog poslovanja, kao što su: poslovni planovi, prijave za financijske potpore, ispunjavanje potrebnih obrazaca i sl. Iz tog razloga naglašena je važnost stručnosti i profesionalnosti zaposlenika nove organizacije, ali i orijentacija na osobnu komunikaciju s ponuditeljima turističkih usluga (mnogi od njih starije životne dobi nisu upućeni u informacijsku tehnologiju, a imaju interes za informiranjem o novostima).

Međusobnom usporedbom kategorija generiranih unutar tri istraživane lokalne zajednice i za stanovnike i za lokalne ponuditelje turističkih usluga, uz induktivni proces poopćavanja i sažimanja određenih međusobno sličnih odrednica, dobivene su ključne kategorije vezane za stav i percepciju prema organiziranju u svrhu CBT-a.

Tablica 65 Glavne kategorije identificirane metodom utemeljene teorije

	Funkcioniranje lokalnog turizma	Vlastita praksa	Suradnja i odnos među relevantnim dionicima	Odnosi u lokalnoj zajednici	Značajke i aktivnosti nove organizacije
LOKALNI PONUDITELJI TURISTIČKIH USLUGA	Neiskorištenost potencijala Nezadovoljstvo turističkom zajednicom i lokalnom samoupravom Nema koordinacije postojećih sadržaja i motiviranja turista na duži boravak u destinaciji Destimuliranje poduzetničkih napora	Samostalni napori u marketingu i promidžbi Nedostatak suradnje u pružanju komplementarnih sadržaja (smještaj + hrana ili smještaj + dodatni sadržaji) Ključ uspjeha u vremenu za posvećivanje gostima i nuđenju dodatnih sadržaja Nedostatak institucionalnih znanja (poslovno planiranje, promidžba, prijave za subvencije)	Oprez Neuspjeli pokušaji Strah za vlastite interese Problem povjerenja Potpora i sudjelovanje povezani s konkretnim koristima koje očekuju	Inertnost stanovnika Nedostatak motivacije i entuzijazma Zavist	Jasna pravila Marketing Koordiniranje ponude Iskorištavanje postojećih potencijalnih atraktivnosti (kultura, priroda) Stvaranje novih turističkih sadržaja Pružanje operativnih informacija Edukacija
STANOVNICI				Postoji spremnost za pomaganje Potrebno više volonterskih akcija i solidarnog djelovanja	Rad za dobrobit lokalne zajednice Ulaganje velikih napora Uključivanje stanovništva u odlučivanje Transparentnost i stručnost u radu

Izvor: autoričino istraživanje

Sumirana tablica pokazuje najrelevantnije zajedničke stavove i mišljenja ispitanika svih triju lokalnih zajednica. Općenito pozitivno mišljenje o razvijanju turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice, spremnost na međusobno pomaganje, kao i svjesnost potrebe da se i sama lokalna zajednica angažira i motivira upućuju na optimizam u pogledu budućeg razvoja turizma namijenjenog lokalnoj zajednici. Istodobno, općenito nezadovoljstvo postojećim strukturama, neuspjeh dosadašnjih inicijativa za suradnju među turističkim dionicima, identificiranje postojanja zavisti te razlika između percepcije o dobrobiti za cjelokupnu zajednicu i vlastitih interesa

ponuditelja zaslužuju podrobniju analizu i promišljanje. Rezultati primjene utemeljene teorije oblikovani kroz navedene kategorije mogu se neizravno povezati s rezultatima dosadašnjih istraživanja u sljedećim segmentima:

- oprez i teško odlučivanje na suradnju lokalnih ponuditelja turističkih usluga s drugim dionicima unutar destinacije (Beritelli 2011)
- negativan stav i percepcija aktivnosti javnog sektora u turizmu, u ovom slučaju lokalne samouprave i turističke zajednice (Jamal i Getz 1995)
- različita percepcija individualnih i zajedničkih koristi od turizma, kao i dobrobiti zajednice (Mavondo i Rodrigo,2001; Rodriguez i Wilson, 2002)
- nedostatak kolektivnih akcija i inertnost lokalnog stanovništva (Toro i Claiborne 2010).

Jedan je od ciljeva uporabe utemeljene teorije i da u konačnici njezini rezultati budu korisni ispitivanom području i ispitanicima (Locke 1996). Stoga će peto poglavlje biti posvećeno objedinjavanju rezultata dobivenih empirijskim istraživanjem s podacima o trenutno važećim pravilima i ograničenjima u organiziranju, pružanju turističkih usluga i sl. na području Hrvatske. Svrha je oblikovanje konkretnih preporuka za uspostavu i menadžment novih organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u.

Zaključno, razradom i dokazivanjem većine pomoćnih hipoteza vezanih za empirijski dio istraživanja (od sedam postavljenih pomoćnih hipoteza djelomično je prihvaćena pomoćna hipoteza PH5 i odbačena pomoćna hipoteza PH6) može se ustvrditi kako je uspješno dokazana glavna znanstvena hipoteza rada, odnosno da je zaista n**a osnovi istraživanja percepcije i stavova lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga moguće utvrditi glavne elemente koji utječu na izbor i uspostavu optimalne organizacijske strukture namijenjene ostvarivanju ekonomskih i društvenih koristi za cjelokupnu zajednicu kroz turizam zasnovan na potrebama zajednice.**

5. ANALIZA POSTOJEĆIH DIONIKA I PREPORUKE ZA USPOSTAVU NOVE ORGANIZACIJE NAMIJENJENE RAZVOJU TURIZMA ZASNOVANOG NA POTREBAMA LOKALNE ZAJEDNICE U PRIMORSKO-GORANSKOJ ŽUPANIJI

Posljednje poglavlje doktorske disertacije posvećeno je primjeni rezultata i spoznaja empirijskog istraživanja u svrhu davanja konkretnih preporuka za stvaranje i djelovanje novih organizacijskih struktura koje bi razvijale turizam na potrebama lokalne zajednice u Primorsko-goranskoj županiji. Problem visoke ovisnosti o kontekstu u kojem se uspostavlja čini CBT vrlo osjetljivim na uvjete u pojedinim državama, regijama i lokalnim zajednicama, stoga je upitna pouzdanost prijenosa dobrih praksi i generalizacija zaključaka temeljem istraživanja u jednoj zajednici na drugu zajednicu. Ako su te lokalne zajednice smještene u istoj regiji, postoji mogućnost dijeljenja zajedničkih značajki u smislu mentaliteta, problema, mjerodavnoga zakonskog okvira, ali svejedno je vrlo važno zadržati znatan oprez pri davanju konačnih preporuka. Empirijsko istraživanje provedeno u trima lokalnim zajednicama unutar Primorsko-goranske županije omogućilo je uvid u stavove, percepciju problema i mogućih značajki koje bi trebale imati organizacije koje će se baviti turizmom zasnovanim na potrebama lokalne zajednice. No za davanje konkretnih preporuka o modelima po kojima će one biti uspostavljene i upravljane potrebno je najprije analizirati kontekst lokalnih zajednica, odnosno Primorsko-goranske županije kao nadređene regije. Zato je prvo potpoglavlje posvećeno upravo značajkama i ograničenjima postojećih struktura na lokalnoj razini koje su izravno i neizravno povezane s turizmom. U tom potpoglavlju ukratko su opisane samo najvažnije, zakonom propisane značajke uspostave i poslovanja postojećih tipova organizacija. S obzirom na to da je ovo poglavlje aplikativne prirode, predstavljanje općih značajki bit će upotpunjeno konkretnim primjerima s područja Primorsko-goranske županije. Drugo potpoglavlje iznosi ključne preporuke vezane za odabir odgovarajuće organizacijske arhitekture za novu organizaciju koja bi razvijala turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice. Te se preporuke tiču općih značajki vezanih za organizacijsku strukturu i poslovnu kulturu nove organizacije te za odabir najefikasnijeg pravno-organizacijskog oblika. Navedene su preporuke zapravo teorijske pretpostavke organizacijske arhitekture opisane u prvom poglavlju, primijenjene u skladu s rezultatima dobivenim i istraživanjem i

proučavanjem značajki/ograničenja postojećega sustava dionika. U trećem potpoglavlju predstavljen je konačan prijedlog modela nove organizacije u smislu mehanizma njezina funkcioniranja, preciznije, procesa donošenja odluka, operativnog menadžmenta, ključnih aktivnosti kojima bi se trebala baviti i koristi koje bi trebala stvarati za svoje članove i lokalnu zajednicu u cjelini.

Predloženi model nove organizacije, iako utemeljen na rezultatima empirijskog istraživanja „samo“ triju lokalnih zajednica, osmišljen je na način da bude dovoljno univerzalan što se tiče prikladnosti primjene u različitim područjima Republike Hrvatske. Različitosti s obzirom na unutarnje odnose, društvene potrebe i turističke značajke istraživanih lokalnih zajednica uzete su u obzir u dodatnim preporukama, a za primjenu spomenutog modela na nekoj drugoj lokalnoj zajednici preporučuje se istraživanje sadašnjega stanja turizma, odnosa u lokalnoj zajednici te potreba, stavova i percepcija članova dotične lokalne zajednice.

5.1. Najvažniji dionici povezani s turizmom u lokalnim zajednicama s osvrtom na Primorsko-goransku županiju

Kada se govori o razvoju turizma na lokalnoj razini, postoje različiti subjekti iz javnog i privatnog sektora koji se mogu smatrati dionicima lokalnog razvoja turizma. Specifičnosti u djelovanju i zakonska ograničenja svake od tih organizacija bitan su element za proučavanje mogućnosti suradnje, udruživanja, zajedničkog djelovanja ili bilo kojega drugog oblika interakcije. Stoga će se u nastavku vrlo kratko opisati struktura, djelokrug i ograničenja u djelovanju lokalnih samouprava i njihovih komunalnih društava, turističkih zajednica, „poduzetničkih“ organizacijskih oblika (privatni iznajmljivači, obrti, društva s ograničenom odgovornošću,zadruga) i udruga.

5.1.1. Sustav lokalne samouprave i komunalnih poduzeća

Lokalnom samoupravom smatraju se općine i gradovi čija je svrha obavljati poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, a koji nisu ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima. Tako decentraliziran sustav samouprave trebao bi omogućiti protutežu središnjoj državnoj vlasti te kroz određenu financijsku i upravnu samostalnost omogućiti jedinicama lokalne i regionalne samouprave ostvarivanje lokalnih interesa, suradnju te bolju kvalitetu javnih službi, s

naglaskom na sudjelovanje građana. Koprić ističe velike nedostatke postojećeg sustava decentralizacije koji uključuju složenost teritorijalne organizacije, njezinu nedovoljna stabilnost, neuravnoteženost, nedovoljnu efikasnost lokalne samouprave, slabe razvojne potencijale te osiguranje centralističkog načina upravljanja zemljom (Koprić 2010). Značajna „usitnjenost“ koja trenutno vlada na području Republike Hrvatske, pa i Primorsko-goranske županije (14 gradova i 22 općine), kao prednost trebala bi imati fleksibilnost, najbolje poznavanje lokalnih potreba, te „nošenja“ lokalne i individualne svijesti (vidjeti više u Pavić 2010). Iako bi lokalne samouprave trebale biti ustrojavane po načelima kao što su cjelovitost lokalne jedinice, financijski kapacitet i samostalnost lokalnih jedinica, demokratičnost u lokalnom upravljanju i dostupnost lokalnih službi korisnicima, određeni ograničavajući uvjeti u praksi često onemogućuju idealan ustroj lokalnih jedinica, npr. prirodna obilježja prostora, mreža i vrsta naselja, obilježja stanovništva, upravno-teritorijalno nasljeđe, privredna i ekonomska razvijenost, prometna i komunikacijska povezanost itd. (Ivanišević 2007). Pojmovi općine i grada, k tome, nisu posve jasno razgraničeni, ni brojem stanovnika (mnoga mjesta s malim brojem stanovnika svoj status grada duguju povijesnim razlozima, a općine bez obzira na rast stanovnika ne mijenjaju status u grad) ni vrstama službi koje imaju (ovisi o veličini gravitirajućeg područja). I gradovi i općine unutar svojega samoupravnog djelokruga imaju: uređenje naselja i stanovanja, prostorno i urbanističko planiranje, komunalno gospodarstvo, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu djelatnost, odgoj i osnovno obrazovanje, zaštitu okoliša, kulturu, sport, lokalni promet i ostale poslove sukladno posebnim zakonima (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske 2014). Turizam nije nigdje eksplicitno naveden unutar navedenog djelokruga, ali utjecaj koji lokalna samouprava ima u tom segmentu vrlo je velik. Orijentacija vodstva lokalne samouprave na turizam može se očitovati pri donošenju urbanističkih i prostornih planova (predviđanje gradnje smještajnih kapaciteta ili nekih drugih sadržaja namijenjenih turizmu), namjenskom trošenju proračunskih prihoda na javnu turističku infrastrukturu (vidikovci, posjetiteljski centri, izgled mjesta…), potpori manifestacijama s turističkim značajem, davanjem u najam javnih prostora i zemljišta za turističku namjenu itd. Posebno je zanimljiva u posljednje vrijeme djelatnost komunalnih društava u Primorsko-goranskoj županiji u području turizma. Komunalna društva su trgovačka društva koja osnivaju jedinice lokalne samouprave u cilju obavljanja komunalnih djelatnosti, kao što su: opskrba vodom, odvoz otpada, održavanje groblja, održavanje javnih

površina, javna rasvjeta, prijevoz putnika itd. (Zakon o komunalnom gospodarstvu NN 153/13). Prvi specifičan primjer je komunalno društvo Vrutak (Lopar, Rab), koje je u vlasništvu Općine Lopar, a želi nabaviti turističku polupodmornicu čije bi se usluge nudile u sezoni, a za njezinu nabavu modelom financijskog *leasinga* Vrutak bi se zadužio za milijun kuna, uz jamstvo općine (Novi list 2015b). Plan je naišao na neslaganje vijećnika zbog riskantnog zaduživanja za turističke aktivnosti koje, prema mišljenju nekih, ne spadaju u domenu komunalnog društva i lokalne samouprave. U Crikvenici je koncesija poznate gradske plaže dodijeljena komunalnom poduzeću, koje ima mogućnost jamčiti visoku kvalitetu usluga za cijenu nižu od ponude privatnih koncesionara, što je i logično jer se financira iz sredstava grada i visina profitabilnosti nije mu primarni cilj (Novi list 2015a). Posljednji je u nizu primjer poduzeća Komunalac d.o.o. Vrbovsko koje je preuzelo koncesiju za upravljanje područjem Kamačnika, a koja uključuje zaštićeno područje kanjona, izvor potoka Kamačnik i ugostiteljski objekt u koji su već uložena znatna sredstva (uložio ih je Grad Vrbovsko) s namjerom da uspješno privlači posjetitelje (Novi list 2014). navedeni primjeri dokazuju kako turizam kao perspektivna djelatnost, potiče i javni sektor na značajniji angažman ne samo u planiranju, već i pružanju usluga, što može (a i ne mora) pridonijeti ostvarivanju društvenih i ekonomskih koristi za lokalnu zajednicu.

5.1.2. Udruge kao predstavnici civilnog sektora

Civilno društvo općenito se definira kao područje institucija, organizacija, mreža pojedinaca i njihovih vrednota smještenih između obitelji, države i tržišta, povezanih nizom civilnih pravila koja zajedno dijele, a u koje se ljudi dobrovoljno udružuju radi zagovaranja općih interesa (Gudelj i Pavić 2013). Udruge su značajan predstavnik civilnog društva i na lokalnoj razini omogućavaju razvoj socijalnoga kapitala kroz organizirano djelovanje stanovnika zasnovano na određenim zajedničkim interesima (kultura, sport, specifični interesi) i/ili značajkama koje dijele (manjine, mladi, umirovljenici, osobe sa zdravstvenim poteškoćama).

Prema hrvatskom zakonodavstvu, udrugom se smatra svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode te održivi razvoj, kao i za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a

bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja (Zakon o udrugama NN 74/14). Neprofitna orijentacija udrugama ne zabranjuje obavljanje gospodarskih djelatnosti ni ostvarivanje prihoda uz uvjet da se radi o aktivnostima povezanima s temeljnom misijom udruge te da se eventualna dobit ne raspodjeljuje članovima udruge već se koristi za ostvarenje ciljeva utvrđenih statutom udruge. Djelovanje udruga u području turizma može se odnositi na nekoliko različitih područja: aktivizam u zaštiti okoliša i upozoravanju na negativne učinke turizma na prirodu, promicanje načela održivog razvoja i educiranja u primjeni „zelenih“ alata u poslovanju te lokalno, regionalno i nacionalno strukovno udruživanje subjekata u turizmu (privatnih iznajmljivača, ugostitelja, turističkih vodiča, obiteljskih hotela…).

U kontekstu razvoja i osnaživanja lokalnih zajednica posebno je zanimljivo istaknuti postojanje Lokalnih akcijskih grupa (LAG), koje su registrirane kao udruge. Radi se o inicijativi u sklopu europskog programa LEADER, kojim se financira ruralni razvoj i financijski potiče stvaranje LAG-ova koji (Strategija ruralnog razvoja 2008–2013):

- predstavljaju ključne lokalne dionike unutar ruralnih područja s više od 5 000, a manje od 150 000 stanovnika
- imaju upravljačku strukturu u kojoj sudjeluju: fizičke i pravne osobe predstavnici gospodarskog i civilnog sektora (min. 50%), izvršnog ili upravnog tijela jedinica lokalne samouprave (min. 20%) i žene (min. 30%,)
- zajednički izrađuju Lokalnu razvojnu strategiju koja mora biti u suglasju s postojećim razvojnim dokumentima na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i europskoj razini.

Navedene značajke upućuju na prepoznatu važnost suradnje i zajedničkog planiranja razvoja svih dionika u lokalnoj zajednici. Zahtjev da upravo Lokalne akcijske grupe trebaju izraditi lokalne razvojne strategije upućuje na pristup drugačiji od onoga koji imaju općine i gradovi te zahtijeva angažman pojedinaca i organizacija u pronalaženju načina za identifikaciju zajedničkih interesa i aktivnosti za njihovo ostvarenje. Prema posljednjim podacima, u Hrvatskoj postoji 61 registrirana Lokalna akcijska grupa koja obuhvaća 451 jedinicu lokalne samouprave (81,1% od ukupnog broja JLS), i to 90 manjih gradova, ruralno područje triju većih gradova (Sisak, Šibenik i Vinkovci), ruralno područje grada Petrinje te 357 općina (Hrvatska mreža za

ruralni razvoj, 2014). U Primorsko-goranskoj županiji djeluju LAG Terra Liburna, LAG Vinodol, LAG Kvarnerski otoci i LAG Gorski kotar, a njihove lokalne strategije uključuju turizam kao poželjan smjer djelovanja za ekonomski i društveni razvoj lokalnih zajednica.

5.1.3. Turističke zajednice kao nosioci razvoja turizma

Imajući na umu temu ovog poglavlja, najvažnije je u ovom potpoglavlju spomenuti turističke zajednice mjesta, općina i gradova i njih se može smatrati lokalnim turističkim zajednicama. Njihovi ciljevi, značajke, ustrojstvo i obveze prikazane su u tablici 65.

Tablica 66 Karakteristike lokalnih turističkih zajednica

Zajednički ciljevi	- poticanje i iniciranje razvoja te unapređivanje postojećega turističkog proizvoda, iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda na području za koje su osnovane, - promidžba turističkog proizvoda područja za koje su osnovane - razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma te svijesti o potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša te prirodne i kulturne baštine sukladno održivom razvoju
Zadaće	- promicanje turističke destinacije na razini općine ili grada samostalno i putem udruženog oglašavanja - upravljanje javnom turističkom infrastrukturom koju su općina ili grada dali na upravljanje - sudjelovanje u definiranju ciljeva i politike razvoja turizma na razini općine ili grada - sudjelovanje u stvaranju uvjeta za efikasnu koordinaciju javnog i privatnog sektora - poticanje optimalizacije i uravnoteženje ekonomskih i društvenih koristi i koristi za okoliš - izrada strateških i razvojnih planova turizma na razini općine ili grada, - poticanje i sudjelovanje u uređenju općine ili grada u cilju unapređenja uvjeta boravka turista, osim izgradnje komunalne infrastrukture - redovito, a najmanje svaka 4 mjeseca, prikupljanje i ažuriranje podataka o turističkoj ponudi, smještajnim i ugostiteljskim kapacitetima (kulturnim, sportskim i drugim manifestacijama), radnom vremenu zdravstvenih ustanova, banaka, pošte, trgovina i sl. te drugih informacija potrebnih za dolazak i boravak turista - izdavanje turističkih promidžbenih materijala - obavljanje informativnih poslova u vezi s turističkom ponudom - poticanje i organiziranje kulturnih, zabavnih, umjetničkih, sportskih i drugih manifestacija koje pridonose obogaćivanju turističke ponude, - koordinacija djelovanja svih subjekata koji su neposredno ili posredno uključeni u turistički promet radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i

	provedbe politike razvoja turizma i obogaćivanja turističke ponude - poticanje, organiziranje i provođenje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora, unapređivanja turističkog okružja i zaštite čovjekova okoliša - - -- - poticanje, unapređivanje i promicanje specifičnih prirodnih i društvenih vrijednosti koje općinu ili grad čine turistički prepoznatljivima i stvaranje uvjeta za njihovo gospodarsko korištenje - vođenje jedinstvenog popisa turista za područje općine ili grada, poglavito radi kontrole naplate boravišne pristojbe i stručne obrade podataka - dnevno prikupljanje, tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu na području općine ili grada - provjera i prikupljanje podataka o prijavi i odjavi boravka turista u cilju suradnje s mjerodavnim inspekcijskim tijelima u nadzoru nad obračunom, naplatom i uplatom boravišne pristojbe te prijavom i odjavom turista. - poticanje i sudjelovanje u aktivnostima obrazovanja stanovništva o zaštiti okoliša, očuvanju i unapređenju prirodnih i društvenih vrijednosti prostora u cilju razvijanja svijesti stanovništva o važnosti i učincima turizma te svojih članova, odnosno njihovih zaposlenika u cilju podizanja kvalitete usluga - organizacija, provedba i nadzor svih radnji promidžbe turističkog proizvoda općine ili grada sukladno smjernicama skupštine turističke zajednice, godišnjem programu rada i financijskom planu turističke zajednice općine ili grada -ustrojavanje jedinstvenoga turističkog informacijskog sustava, sustava prijave i odjave turista te statističke obrade
Tržišno djelovanje	Djelovanje turističkih zajednica temelji se na načelu opće korisnosti. Ne smiju obavljati gospodarske djelatnosti osim: - upravljanja javnom turističkom infrastrukturom koju su jedinice lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave dale na upravljanje - organiziranja manifestacija i priredbi - objavljivanja komercijalnih oglasa na svojim promotivnim materijalima, - prodaje suvenira, turističkih karata i vodiča, osim vlastitog promotivnog materijala - posredovanja u rezervaciji privatnog smještaja ako u turističkom mjestu za koje je osnovana turistička zajednica ne postoji registrirana turistička agencija
Tijela	Skupština; turističko vijeće; nadzorni odbor; predsjednik turističke zajednice
Zaposlenici	Obavezno postojanje direktora, uz mogućnost zapošljavanja stalnih i sezonskih djelatnika
Suradnja s lokalnom zajednicom	U suradnji s lokalnom jedinicom samouprave: - dogovaraju zajedničko korištenje sredstava boravišne pristojbe koja se doznačuju općini ili gradu za poboljšanje uvjeta boravka turista - dogovaraju izradu planova razvoja turizma u općini ili gradu, najkasnije do roka utvrđenog posebnim propisima za donošenje proračuna jedinice lokalne samouprave - prate turistički promet te prijavu i odjavu turista - surađuju pri odlučivanju o radnom vremenu ugostiteljskih objekata
Prihodi	- boravišna pristojba, u skladu s posebnim zakonom - članarina, u skladu s posebnim zakonom - prihodi od obavljanja dopuštenih gospodarskih djelatnosti - dotacija iz proračuna jedinica lokalne samouprave i područne (regionalne)

samouprave te državnog proračuna
- dragovoljni prilozi i darovi
- imovina u vlasništvu

Izvor: autoričina izrada prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08

U tablici je jasno vidljiv vrlo širok raspon aktivnosti koje trebaju provoditi turističke zajednice kad je riječ o koordinaciji resursa, menadžmenta turističkih dionika, podizanja svijesti i sl., no stanje u praksi pokazuje kako ograničeni resursi i ograničen broj zaposlenika turističke zajednice obavljaju pretežno samo one aktivnosti koje su mjerljivo iskazane i nadzirane (prijava i odjava turista, vođenje statistika, organizacija manifestacija, izrada promidžbenih materijala). Proračun ovisan o postojećoj turističkoj aktivnosti (boravišna pristojba, članarine) u slučaju da ne postoje prihodi od imovine, odnosno značajna gospodarska djelatnost, dovode do situacija da turističke zajednice ne mogu pokriti ni troškove svojih zaposlenika ni ostale troškove svoje djelatnosti, pa pomoć očekuju iz lokalnih proračuna, kao što je 2014. godine bio slučaj s turističkom zajednicom grada Delnica (Novi list 2014). Djelotvornost i učinkovitost postojećeg sustava turističkih zajednica na lokalnoj razini vrlo je upitan, što su potvrdili rezultati empirijskog istraživanja, ali i reforme u smjeru klasterizacije i zaokreta prema destinacijskim menadžment kompanijama koje je najavilo Ministarstvo turizma (Ministarstvo turizma RH 2014).

U kontekstu napredovanja u poticanju cjelogodišnjeg turizma, vrlo je važno spomenuti projekt Hrvatske turističke zajednice „Hrvatska 365," namijenjen razvoju atraktivne i konkurentne destinacijske ponude s dodanom vrijednošću u razdoblju predsezone i postsezone čija je svrha (Hrvatska turistička zajednica 2014):

- pozicionirati Hrvatsku kao zemlju koja izvan glavne turističke sezone nudi posebne, autentične i privlačne turističke proizvode, dostupne cestovnim i/ili zračnim prijevozom,
- kreirati nove motive dolaska i proizvode za različite potrošačke segmente i tržište posebnih interesa, prilagođene preferencijama kupaca u PPS razdoblju
- omogućiti produženje turističke sezone i smanjenje sezonalnosti te povećanje turističkog prometa.

Osnovni je cilj projekta poticanje destinacija (koje se mogu sastojati od jedne ili više lokalnih samouprava, otoka i sl.) da smještajne, ugostiteljske i ostale kapacitete drže otvorenima i izvan ljetne sezone. Zainteresirane destinacije dužne su dostaviti svoju

kandidaturu za projekt zajedno s dokazima da udovoljavaju uvjetima za sudjelovanje u projektu u koji se uključuju (Hrvatska turistička zajednica 2014): osiguranu raspoloživost temeljne ponude na destinaciji u vrijeme predsezone i postsezone (min. 50% otvorenih hotelskih objekata, min. 10% ostalih smještajnih kapaciteta, min. 50% ugostiteljske ponude i min. 50% ostalih značajnih poslovnih djelatnosti u destinaciji) te raspoloživost dodatnih sadržaja na destinaciji (sportski i rekreacijski sadržaji, kulturna ponuda, izleti, tematske radionice) itd. Ključna je aktivnost za koordiniranje svih uključenih subjekata stvaranje PPS (predsezonskih i postsezonskih) klubova pri lokalnim turističkim zajednicama koji će biti sastavljeni od predstavnika različitih sektora uključenih u projekt.

Upravo u takvu, konceptualno odlično zamišljenom projektu do izražaja dolaze nedostaci u promišljanju integralnog razvoja turizma u korist lokalne zajednice. Naime jedan je od uvjeta za kandidaturu određenog područja za taj projekt postojanje najmanje 200 kreveta u hotelskom smještaju, što odmah diskvalificira područja na kojima nema veće mogućnosti hotelskoga smještaja, već prevladava privatni smještaj. Drugi se problem odnosi na kriterij postojeće ponude izleta i tematskih proizvoda za tržište posebnih interesa i ponuda sportskih/rekreacijskih sadržaja. Uz to što se vrednuje njihov broj, raznolikost i kvaliteta, propozicije projekta ne postavljaju pitanje na koji su način organizirane spomenute usluge i proizvodi, radi li se o lokalnim operacijama, autohtonim proizvodima i uslugama ili o aktivnostima velikih hotela uz isključenje lokalnih zajednica i organiziranje izleta u udaljene destinacije poput Venecije ili Plitvica.

U Primorsko-goranskoj županiji uspješnu kandidaturu na predmetni projekt podnijela su tematska područja (Ministarstvo turizma 2014): Cresko-lošinjski arhipelag; Opatija i Rijeka, te Krk-Crikvenica-Vinodol. Lokalne zajednice istraživane u ovom radu nisu se kandidirale za navedeni program, a pretpostavljeni razlozi mogu biti nedostatak koordinacije sa susjednim lokalnim samoupravama u cilju zadovoljavanja propozicija natječaja, nedostatak interesa lokalnih dionika i/ili nepostojanje dovoljnog broja dionika za ostvarivanje kvalitetne suradnje. Model za osnivanje novih organizacijskih struktura namijenjenih lokalnom turizmu može znatno pomoći stvaranju preduvjeta da se na takve i slične projekte u budućnosti prijave i, u turističkom smislu, manje razvijene lokalne zajednice.

5.1.4. Pravno-organizacijski oblici unutar privatnoga turističkog sektora

U ovome se potpoglavlju neće podrobno ulaziti u problematiku organizacijskih oblika poduzetništva jer bi to predstavljalo rad za sebe, već će se vrlo sažeto prikazati glavne značajke najčešće korištenih organizacijskih oblika za pružanje turističkih djelatnosti na lokalnoj razini. Prije pregleda postojećih „univerzalnih“ pravno-organizacijskih oblika koji se primjenjuju za sve djelatnosti ukratko će biti objašnjen status privatnog iznajmljivača kao posebno važne kategorije za lokalni turizam i značajno zastupljene u uzorku ispitanika iz kategorije lokalnih ponuditelja turističkih usluga. Suprotno strateškim smjernicama koje predviđanju stagnaciju ili smanjenje privatnog smještaja u korist drugih kapaciteta, u obiteljskom smještaju 2014. godine ostvareno je najviše noćenja među svim vrstama komercijalnog smještaja: čak 63 000 kućanstava u Hrvatskoj s oko 470 000 kreveta zabilježilo je 24 milijuna odnosno 36% svih turističkih noćenja (Ministarstvo turizma RH 2015). Djelatnost privatnog iznajmljivanja smještaja može obavljati fizička osoba koja ishodi za to potrebne dozvole (rješenje o registraciji i kategorizaciji), no djelatnost može biti registrirana u sklopu postojećeg obrta ili poduzeća. Mogućnost paušalnog plaćanja poreza na dodanu vrijednost, *on-line* prijava gostiju i relativno jednostavno knjigovodstvo dodatno su motivirale određen broj fizičkih osoba da postojeće kapacitete u sklopu vlastitih stambenih prostora pretvore u smještajne jedinice ili ulažu u stvaranje novih smještajnih kapaciteta, pogotovo apartmana i kuća za odmor u svrhu ostvarivanja dodatnih prihoda. U Primorsko-goranskoj županiji privatni smještaj značajno je zastupljen u ukupnim kapacitetima i u 2014. godini imao je udio od 42% od svih ostvarenih noćenja (TZ Kvarner 2015b). Glavne značajke privatnih smještajnih kapaciteta u Primorsko-goranskoj županiji su (Cerović i ostali 2009): duga tradicija bavljenja iznajmljivanjem, gostoljubivost i kvalitetan omjer vrijednosti za novac, visoka životna dob iznajmljivača, relativno niska iskorištenost kapaciteta, nedovoljna znanja i vještine iznajmljivača u području pružanja turističkih usluga, nedovoljan marketing i promidžba, nedostatak dodatne ponude u destinacijama. Empirijsko istraživanje u sklopu ovog rada potvrdilo je većinu ranije ustanovljenih značajka, ali i kroz intervjue uočilo značajne pomake. Prije svega treba spomenuti inicijativu *Kvarner Family* koju su pokrenule Županija i Turistička zajednica Kvarnera i čija je svrha pridonijeti prepoznatljivosti privatnog smještaja putem dodjeljivanja oznake „*Kvarner Family*“ kao „brenda“ koji jamči uređen okoliš, kvalitetno opremljen interijer, poštivanje tradicije, te ukupni doživljaj domaćinskog i obiteljskog ugođaja

(Kvarner Family 2015). No unatoč takvoj vrsti napredovanja, gledajući na privatne iznajmljivače kao fizičke osobe i stanovnike lokalne zajednice, i dalje ostaje problem nedovoljne financijske snage, nedostatka marketinga, ograničenog raspona u dodatnoj ponudi kapaciteta (bazeni, igrališta, konobe i sl.), koji unatoč visokoj kvaliteti ne mogu zamijeniti ponudu specifičnih sadržaja i pripadajućih doživljaja u destinaciji. Sve navedeno otežava razvoj cjelogodišnjeg turizma kao održive aktivnosti koja bi donosila kontinuirane koristi za zajednicu.

Za pružanje usluga smještaja, ugostiteljskih usluga ili bilo kojih drugih djelatnosti povezanih s turizmom najčešće se koriste dva prevladavajuća pravno-organizacijska oblika: obrti i trgovačka društva. Obrtima se smatra trajno i samostalno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od fizičkih osoba, s namjerom postizanja dohotka ili dobiti putem proizvodnje, prometa ili pružanja usluga na tržištu, a razlikuju se slobodni, vezani i povlašteni obrti (Ministarstvo poduzetništva i obrta RH 2015). Za razliku od obrta, trgovačka društva su pravne osobe koje proizvode/prodaju proizvode ili usluge za potrebe tržišta koristeći odgovarajuće resurse i snoseći poslovni rizik radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva, a razlikuju se javna trgovačka društva, komanditna društva, društva s ograničenom odgovornošću (uključujući i jednostavna d.o.o.) te dionička društva (Zakon o trgovačkim društvima NN 137/09).

Iako nisu značajno zastupljene u segmentu pružanja turističkih usluga, za ovaj je rad iznimno bitan i organizacijski oblik zadruga. Prema hrvatskom zakonodavstvu, zadruge su „dragovoljna, otvorena, samostalna i neovisna društva kojim upravljaju njihovi članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem usluga na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potpore i interese te ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga zasnovana“ (Zakon o zadrugama NN 125/13). Zadrugari mogu biti fizičke ili pravne osobe, a načela djelovanja sažeta u Zakonu o zadrugama odgovaraju ICA načelima zadružnog djelovanja iznesenima u trećem poglavlju ove disertacije. Prema analizi Hrvatskoga zadružnog saveza, zaključno s krajem 2014. godine, u Primorsko-goranskoj županiji je:

- aktivno djelovalo 38 zadruga, koje su okupile 673 zadrugara, imale zaposlenog 121 djelatnika i ostvarile su 114 426 318,00 kn prihoda
- najveći dio od tih zadruga su u području poljoprivrede i šumarstva (15), a najveće prihode ostvarile su zadruge iz područja građevinarstva (40 568 279,00 kn)

- samo tri zadruge djelovale su u području turizma, i to bez zaposlenih i bez ostvarenih prihoda.

Iako to ne govori u prilog zastupljenosti zadruga kao organizacijskog oblika u području turizma, važno je imati na umu opći nedostatak svijesti o mogućnostima i važnostima zadružnog poslovnog modela za ostvarivanje kombiniranih ciljeva u Republici Hrvatskoj (Babić i Račić 2011).

U nastavku je tablica s usporednim prikazom značajki zadruga, obrta i trgovačkog društva u kontekstu glavnih odrednica osnivanja i poslovanja.

Tablica 67 Karakteristike osnivanja i djelovanja zadruge obrta i trgovačkog društva

	ZADRUGA	OBRT	TRGOVAČKO DRUŠTVO
Regulirajući zakon	Zakon o zadrugama	Zakon o obrtu	Zakon o trgovačkim društvima
Pravni status	Pravna osoba, vlastiti OIB i MB	fizička osoba, koristi se OIB obrtnika	Pravna osoba vlastiti OIB i MB
Naziv / „Tvrtka“	Obvezno sadrži „zadruga“ u nazivu te naznaku glavne djelatnosti koju zadruga obavlja	Obvezno sadrži ime i prezime obrtnika	Obvezno sadrži naznaku kojom se pobliže obilježava vrsta društva (npr. "d.o.o.", j.d.o.o. ili "d.d.") te naznaku predmeta poslovanja društva
Tip osnivača	Min. 7 poslovno sposobnih fizičkih ili pravnih osoba	Fizička osoba	Pravne i fizičke osobe – društvo kapitala ili društvo osoba
Upisuje se u...	Sudski registar trgovačkog suda	Obrtni registar	Sudski registar trgovačkog suda
Mjesto registracije	Trgovački sud	Mjerodavni županijski ured, odnosno Ured grada Zagreba	Trgovački sud
Temeljni kapital	Zadrugari ulažu jednake članske uloge koji mogu biti u novcu, stvarima i pravima izraženima u kunskoj protuvrijednosti, a min. 1 000,00 kn po zadrugaru	Nema	10,00 kn za j.d.o.o. 20 000,00 kn minimalno za d.o.o. 200 000,00 kn minimalno za d.d.
Troškovi osnivanja (bez članskih uloga ili temeljnoga kapitala)	ovisno o broju članova zadruge, cca 7 000,00 kn	cca 1 000,00 kn	cca 800,00 kn za j.d.o.o. 6 000,00 kn za d.o.o.
Vrijeme potrebno za osnivanje/otvaranje	cca 30 dana	cca 7 dana, a maksimalno 15 dana	cca 40 dana

	ZADRUGA	OBRT	TRGOVAČKO DRUŠTVO
Vrsta isprave	Rješenje trgovačkog suda	Obrtnica	Rješenje trgovačkog suda
Djelatnosti	Sve dopuštene gospodarske djelatnosti, uz neke iznimke	Sve dopuštene djelatnosti uz posjedovanje obrtnice ili povlastice	Sve dopuštene gospodarske djelatnosti
Odgovornost	Zadruga u pravnom prometu za svoje obveze odgovara svom svojom imovinom. Zadruga ne odgovara za obveze svojih članova. Član zadruge ne odgovara za obveze zadruge.	Obrtnik odgovara cjelokupnom imovinom koja je potrebna za obavljanje obrta	Vlasnici d.o.o.-a odgovaraju do visine temeljnog kapitala, a d.d.-a do iznosa vrijednost vlastitih dionica
Temeljno tijelo upravljanja i odlučivanja	Skupština (demokratsko i neposredno upravljanje svih članova zadruge koji ravnopravno sudjeluju u donošenju odluka o poslovanju i raspodjeli dobiti)	Obrtnik (sam upravlja i donosi odluke o poslovanju)	Skupština (većinski vlasnici kapitala upravljaju i donose sve poslovne odluke)
Obvezna tijela	Skupština i upravitelj (NO za zadruge koje imaju više od 20 članova)	Nema	Skupština, uprava i NO prema potrebi (za d.o.o.) Skupština, NO i uprava za d.d.
Temeljni dokument kojim se rukovodi u poslovanju	Pravila zadruge	Nema (odluka vlasnika)	Izjava o osnivanju / Društveni ugovor (za d.o.o.), Statut (za d.d.)
Zaposleni	Nema ograničenja	Nema ograničenja	Nema ograničenja
Dobit	Dio dobiti zadržava se i ulaže u zadrugu	Dobit[4] pripada obrtniku	Dobit na razini društva pripada većinskom vlasniku kapitala
Tip oporezivanja	Porez na dobit	Porez na dohodak	Porez na dobit
Porezne stope	20% na poreznu osnovicu	Progresivna: 15%, 25%, 40% (ovisno o visini dohotka)	20% na poreznu osnovicu
Knjigovodstvo	Dvojno knjigovodstvo prema Zakonu o računovodstvu	Jednostavno knjigovodstvo prema Zakonu o dohotku	Dvojno knjigovodstvo prema Zakonu o računovodstvu

[4] Obrtnici kao fizičke osobe kroz svoje poslovne aktivnosti ne ostvaruju dobit, već dohodak, a u sustav poreza na dobit s pripadajućim obvezama i pravima ulaze ako ostvare specifične uvjete po pitanju imovine, broja radnika i ostvarenog dohotka

	ZADRUGA	OBRT	TRGOVAČKO DRUŠTVO
Obveznik PDV-a	Da, od trenutka početka poslovanja, na sve prihode osim članarina	Samo u slučaju ako prijeđe godišnju razinu prometa od 230 000,00 kn	Da, od trenutka početka poslovanja
Plaćanje PDV-a	Izdavanjem računa	Naplatom računa	Izdavanjem ili naplatom računa
Obvezno članstvo	Hrvatski zadružni savez	Hrvatska obrtnička komora	Hrvatska gospodarska komora
Prednosti	Demokratska struktura Kombiniranje resursa zadrugara Zajedničke aktivnosti na tržištu Ograničena odgovornost (do vrijednosti uloga)	Jednostavnost i mali troškovi osnivanja Nema temeljnoga kapitala ili uloga Jednostavno vođenje poslovnih knjiga	Širok raspon dopuštenih djelatnosti Nije potrebna posebna stručna sprema ili majstorski ispit Ograničena odgovornost (do vrijednosti uloga)
Nedostaci	Kompleksno funkcioniranje Velika odgovornost na zadrugarima	Neograničena odgovornost (svom svojom imovinom) Teškoća dobivanja kredita	Relativno skupo osnivanje Ekstenzivno izvješćivanje

Izvor: autoričina izrada prema podacima iz sljedećih izvora: Zadružni savez Dalmacije 2015, Cetinski i ostali 2009, Ministarstvo poduzetništva i obrta RH 2015, Zakon o zadrugama 125/13

Iz tablice je vidljivo kako različiti oblici imaju svoje prednosti i nedostatke, a ključna odrednica odluke o izboru odgovarajućega organizacijskog oblika treba počivati na aktivnostima i ciljevima budućega poslovnog pothvata, kao i kapacitetima i mogućnostima njegovih pokretača i sudionika.

5.2. Preporuke za organizacijsku arhitekturu nove organizacije namijenjene CBT-u u Primorsko-goranskoj županiji

Ovo potpoglavlje bit će posvećeno promišljanju elemenata organizacijske arhitekture koji bi najbolje odgovarali novoj organizaciji namijenjenoj CBT-u u Primorsko-goranskoj županiji. Na temelju pregleda literature i analize rezultata kvalitativnog istraživanja uočene su sljedeće značajke organizacije i djelovanja, koje bi trebale biti implementirane u model nove organizacijske strukture namijenjene CBT-u:

- uključivanje različitih kategorija dionika u odlučivanje i implementaciju aktivnosti

- osiguravanje lokalnom stanovništvu pristupa organizacijskog strukturi, ali ne po cijenu učinkovitosti u donošenju odluka
- demokratičnost i jednakopravnost u odlučivanju
- plitka hijerarhijska i fleksibilna organizacijska struktura
- ograničena distribucija dobiti
- jasna pravila funkcioniranja organizacije, uključujući detaljan opis prava i obaveza članova
- dobro razvijeni komunikacijski kanali
- profesionalno vodstvo.

Svaka od navedenih značajki treba biti omogućena u fazi oblikovanja i planiranja organizacije, kako bi od samog početka djelovanja organizacija mogla biti usmjerena na efikasno stvaranje koristi i ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Ključna specifičnost koju treba uzeti u obzir pri oblikovanju nove organizacije jest uključivanje različitih dionika u njezin rad, što predstavlja velik izazov. U potpoglavlju o menadžmentu dionika izložena je kompleksnost stvaranja sustava koji omogućava dionicima aktivno sudjelovanje, istodobno ne gubeći na učinkovitosti u ostvarivanju ciljeva. U tom slučaju to je još izazovniji zadatak zbog toga što, uvažavajući istraživanjem uočenu potrebu za ravnopravnošću i demokratičnošću, dionici ne bi trebali biti element „izvan“ granica organizacije, već njezin integralni dio. Ako se uzme u obzir da dionici lokalnog razvoja turizma pripadaju različitim društvenim sektorima, te mogu imati suprotstavljene ciljeve i interese, organizacija koja bi ih efikasno okupila, i to ne u obliku savjetodavnog tijela, već operativnog poduzeća predstavlja inovaciju. Organizacijska arhitektura takve organizacije bit će presudna za njezin budući uspjeh i replikaciju prema potrebama različitih lokalnih zajednica.

Tablica 68 Elementi organizacijske arhitekture nove organizacije namijenjene CBT-u

LJUDSKI POTENCIJALI	FORMALNA ORGANIZACIJA	NEFORMALNA ORGANIZACIJA	POSLOVNI PROCES	STRATEGIJA ORGANIZACIJE
- jezgru čini mali broj visokokvalificiranih i iskusnih zaposlenika - širok raspon znanja i vještina (integracija zadataka) - prema potrebama pojedinih zadataka, korištenje ljudskih resursa uključenih dionika	- decentralizacija - plitka organizacija - blaga podjela rada i snažna horizontalna integracija i komunikacija - fleksibilnost na promjene u prioritetima i zadacima, ulazak novih članova i sl.	- postojeća (neizbježna) međusobna poznanstva iskoristiti kao socijalni kapital u svrhu informiranja, unutarnje kontrole i praćenja zadovoljstva dionika - poslovna kultura zadataka ili timska kultura	- orijentiran na rezultate - važnost komunikacije s dionicima tijekom cjelokupnog procesa - visoka razina dokumentiranosti pojedinih etapa radi izbjegavanja kasnijih konflikata	- mora biti motivirajuća - sinergija društvenih i ekonomskih dugoročnih ciljeva - jasni specifični ciljevi prilagođeni kontekstu i ograničenjima pojedine lokalne zajednice/regije

Izvor: autoričina izrada

U tablici 68 sintetizirane su ključne značajke organizacijske arhitekture nove organizacije koje su prilagođene značajkama utvrđenim istraživanjem, kao i konkretnim realnim ograničenjima, pogotovo u inicijalnom financiranju zaposlenika. Iz tog se razloga **ljudski potencijali** nove organizacije promatraju kroz mali broj stručnjaka koji su u mogućnosti koordinirati individualne interese dionika u stvaranju kvalitetnih proizvoda i usluga unutar turističke ponude. Njihovo znanje i vještine presudni su za pravodobno tržišno reagiranje, sklapanje povoljnih poslova s trećim stranama, odnosno prepoznavanje prijetnji za rad organizacije. Teško je očekivati da će mali broj zaposlenika imati iznimno širok raspon potrebnih ekonomskih, administrativnih, pravnih, tehničkih, operativnih, informatičkih i ostalih znanja i vještina, stoga se očekuje pomoć u vidu konzultacija s dionicima lokalnog turizma koji predmetna znanja i vještine već imaju u sklopu svojih ljudskih resursa. U skladu s težnjom da nova organizacija jednakopravno i demokratično objedinjuje interese dionika, iz pripadajućih preporuka može se iščitati usmjerenje prema **organskim organizacijskim strukturama**. Uključivanje različitih kategorija dionika, u smislu pravnih ali i fizičkih osoba, te potreba za fleksibilnošću bez snažno izraženog

hijerarhijskog lanca implicira organizacijsku strukturu sličnu mrežnim oblicima organizacije, gdje je moguće fleksibilno organiziranje različitih subjekata u svrhu stvaranja novih proizvoda i usluga. S druge strane, mrežni oblici suradnje često impliciraju nedovoljno čvrstu poveznicu u smislu jasnih pravila i obaveza članova, a posebno je težak zadatak mrežnom organizacijom kontinuirano provoditi određene lokalno fokusirane aktivnosti koje nemaju isključivo komercijalni karakter, već bi trebale stvarati i društvene koristi. Dodatnu otegotnu okolnost za odabir mrežne organizacijske strukture predstavlja i ograničena distribucija dobiti. Naime problematika korištenja dobiti za ostvarivanje dugoročnih društvenih ciljeva zajednice, uz održavanje ekonomske stabilnosti i konkurentnosti, zahtijeva sustavno zajedničko promišljanje budućeg razvoja organizacije i njezine pozicije u lokalnoj zajednici, a mrežna organizacija svojom fleksibilnošću privlači članove za kratkoročne („*in and out*“) angažmane, a ne dugoročno obvezivanje. U tom je smislu kao pravno-organizacijski oblik koji je već prepoznat u sklopu socijalnog poduzetništva odabrana **zadruga,** i to zbog demokratičnosti svog ustroja, ravnopravnosti članova (*1 član-1 glas*), fleksibilnosti u pogledu primanja novih članova te mogućnosti da članovi na različite načine pridonose i sudjeluju u radu zadruge. Odabir udruge mogao bi inducirati nedostatak konkretne ekonomske aktivnosti i ovisnost o entuzijazmu svih uključenih (što je dosad rezultiralo neuspjesima u pokušajima turističke suradnje), a trgovačka društva prava i moć u donošenju odluka vezuju uz količinu uloženoga kapitala, što možda nije društveno najprihvatljivije rješenje za model kojemu je cilj ostvarivati ekonomske, ali i društvene koristi za lokalnu zajednicu.

Iako zadruga svojim ustrojem i načelim već obvezuje članove na određene norme funkcioniranja (solidarnost, jednakopravnost, suradnja, komunikacija, dobrobit lokalne zajednice…) potencijalno presudna za uspjeh nove organizacije bit će uspostava **kvalitetne i podupiruće neformalne organizacije**. Djelovanje na ograničenom geografskom području koje uključuje suradnju lokalnih dionika ima za posljedicu značajan utjecaj postojećeg „odnosa snaga“ u smislu poznanstava, povezanosti, dobrih i loših iskustava koje su pojedinci i organizacije stekli kroz godine. Iako je ta pojava, s jedne strane, prednost (poznavanje ljudi često olakšava pojedine procese i smanjuje nepovjerenje), ona se istodobno može pretvoriti u izrazitu prijetnju ako dionici odluče temeljiti svoje sadašnje i buduće odluke o sudjelovanju u aktivnostima na prijašnjim međusobnim osobnim i poslovnim

nesuglasicama. Iz tog je razloga socijalni kapital zajednice kroz pozitivne strane postojećih mreža poznanstava potrebno iskoristiti za učinkovitiji rad organizacije, a „teret“ međusobnih nesuglasica i situacija razlikovanja pojedinačnih i općih interesa nastojati kompenzirati transparentnim procesom odlučivanja i provođenja aktivnosti u skladu s donesenim odlukama. Tu do izražaja posebno dolazi poslovna kultura koju je potrebno razviti među zaposlenicima zadruge. Prema klasifikacijama predstavljenima u prvom poglavlju, ciljevima i specifičnostima nove organizacije najbolje bi odgovarala **kultura zadataka ili timska kultura** koja naglašava vrijednost međusobnog poštivanja, prijateljstva, energičnost i proaktivnost u timskom radu (Handy 1986). Takva vrsta poslovne kulture usmjerava se na efikasnost timskog rada i identificiranje pojedinaca s ciljevima organizacije kao glavni izvor motivacije, što odgovara hibridnoj prirodi zadruga. Moć znanja u ovom obliku kulture prevladava nad moći osobe i moći pozicije, što također pridonosi neformalnijem radnom okruženju i bržoj izmjeni informacija. Problem nadzora karakterističan za ovu poslovnu kulturu dolazi do izražaja u velikim organizacijama, ali u ovom slučaju s relativno malim brojem zaposlenika (čak i uz optimistične pretpostavke da će zadruga širiti svoje poslovanje, teško je očekivati da će broj zaposlenih prijeći 20) takvih prijetnji nema. Dakako, ključ je u ljudskim resursima, odnosno izboru visokomotiviranih ljudi koji samoispunjenje pronalaze (i) u doprinosu društvu, kod kojih je manja vjerojatnost da će nedostatak hijerarhijskog ustrojstva, formalizacije i kontrole unutar organizacije iskoristiti na način negativan za poslovanje zadruge.

Poslovni procesi unutar zadruge uvelike ovise o aktivnostima koje će zadruga provoditi i o ulozi pojedinih dionika u tim aktivnostima, o čemu će biti više riječi u sljedećem potpoglavlju. U svakom slučaju, komunikacija je istaknuta kao vrlo važna značajka buduće organizacije i stoga treba biti implementirana u svaki dio poslovnih procesa. Posebnu važnost treba pridati aktivnom korištenju različitih kanala komunikacije, od onih namijenjenih zaposlenicima zadruge, koji moraju biti brzi, efikasni i jednostavni za korištenje kako bi pridonijeli boljem poslovnom rezultatu, do onih koji će se koristiti za informiranje dionika i šire okoline o aktivnostima zadruge. Postavljeni društveni ciljevi kojima zadruga treba težiti, uz ekonomsku održivost, moraju biti jasno predstavljeni širem krugu ljudi, kako bi aktivnosti koje se poduzimaju u svrhu postizanja tih ciljeva bile što bolje prihvaćene. Ne smije se zapostaviti činjenica kako dio dionika iz redova lokalnih ponuditelja turističkih usluga nema

naviku stalnoga korištenja suvremene informacijske tehnologije, stoga ih je potrebno informirati na druge načine kako se ne bi osjećali zapostavljeni.

Konačno, strateško usmjerenje i **strategija** koja daje smisao postojanju organizacije i formulira njezin pravac rada važan je čimbenik za motivaciju zaposlenika za što kvalitetnijim radom i doprinosom, ali i dionika koji bez dubokog razumijevanja i prihvaćanja strategije neće biti skloni prihvatiti određene poteze koji će kratkoročno ići nauštrb njihovih pojedinačnih interesa. Poduzeća čija je misija ekonomskim alatima ostvariti određene društvene ciljeve moraju posebno pozorno oblikovati svoju strategiju jer inicijalno vizionarstvo i inovativnost osnivača takvih organizacija lako mogu biti zaboravljeni pod teretom promjenjivih uvjeta u okolini, konkurencije i neizvjesnosti poslovanja, ako nisu pretvoreni u jasnu i realnu strategiju te pripadajući akcijski plan.

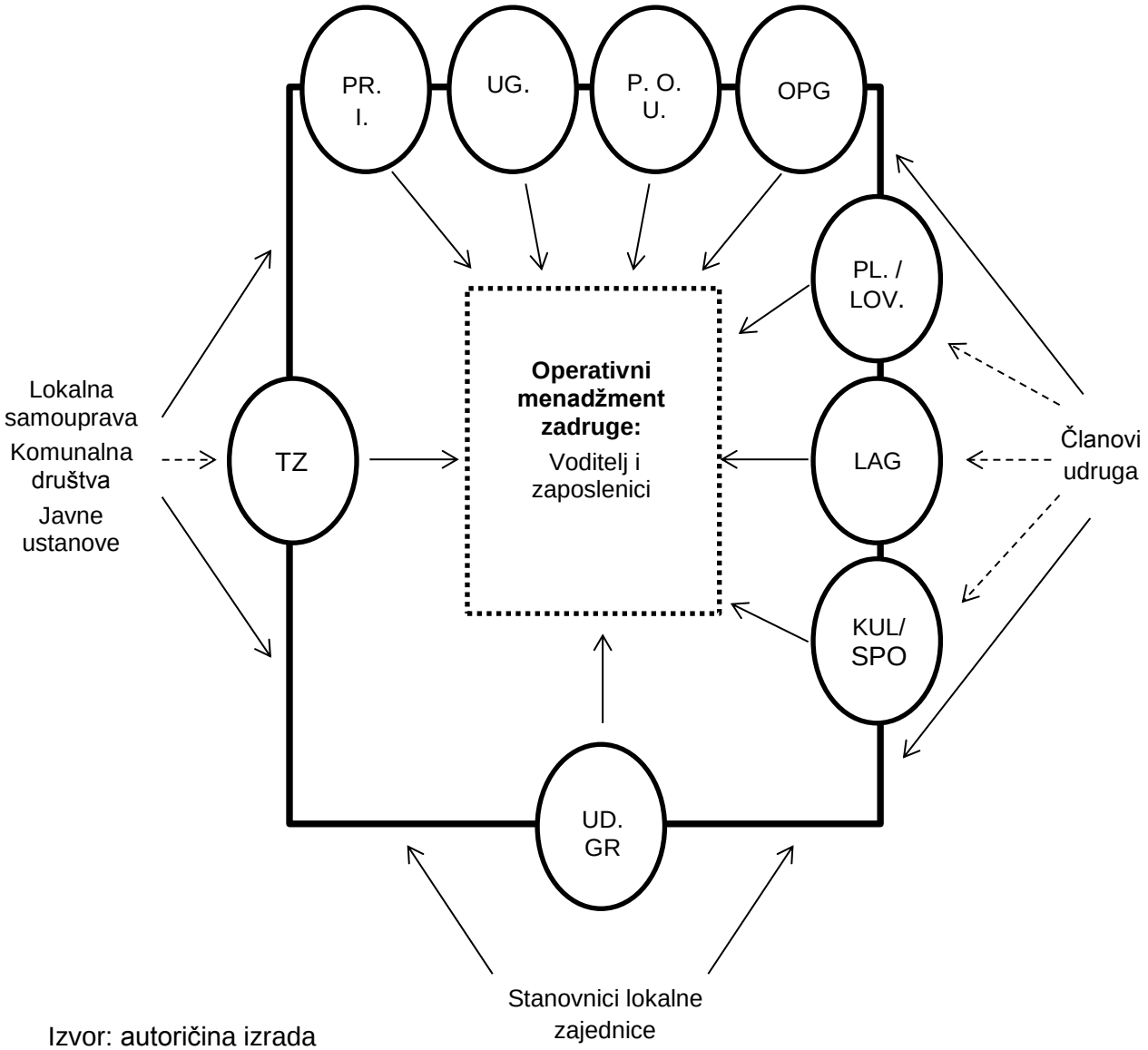
Slijedom svega navedenog, moguće je stvoriti i shematski prikazati model zadruge čiji bi primarni zadatak bio razvoj turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice.

5.3. Prijedlog modela funkcioniranja i ključne aktivnosti nove organizacije namijenjene CBT-u

S obzirom na to da, s izuzetkom Mon Perina d.o.o., te individualnih napora pojedinih braniteljskih zadruga za stvaranje ponude selektivnog turizma, na razini cjelokupne Hrvatske nema operativnih primjera CBT-a, model nove organizacijske strukture promišljan je na način da bude primjenjiv u lokalnim zajednicama na području cjelokupne Hrvatske.

Implementacijom rezultata kvantitativne i kvalitativne analize rezultata dobivenih provedenim primarnim empirijskim istraživanjem, uz aktivnu primjenu teorijskih pretpostavki organizacije i menadžmenta te uvažavanje specifičnosti nacionalnog zakonodavstva, predložen je sljedeći model nove zadružne organizacijske strukture, prikazan na slici 18.

Slika 18 Model ustrojstva nove zadružne organizacijske strukture namijenjene CBT-u



Izvor: autoričina izrada

Legenda:

TZ – lokalna turistička zajednica

PR. I. – privatni iznajmljivači

UG. – ugostitelji

P. O. U. –ponuditelji ostalih usluga vezanih za turizam

OPG – obiteljska poljoprivredna gospodarstva

PL. LOV – udruge planinara, lovaca i slične udruge usmjerene na prirodne resurse

LAG – lokalne akcijske grupe

KUL/SPO – udruge koje na lokalnoj razini djeluju u segmentu kulture ili sporta

U. G. – udruga građana; nova organizacija koja bi okupljala lokalno stanovništvo

Slika prikazuje operativni model zadruge čiji bi glavni zadatak bio razvijanje turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice, stoga će nadalje u tekstu biti spominjana kao **CBT zadruga**. Na slici je moguće uočiti kako su svi subjekti, predstavljeni krugom, međusobno ravnopravni članovi zadruge. Njihova uloga u CBT zadruzi grupirana je prema sljedećim skupinama:

- **Lokalni ponuditelji turističkih usluga**: intencija bi bila okupiti što veći broj zainteresiranih subjekata koji već djeluju u području turizma u lokalnoj zajednici. Najvažniji dionici u tom segmentu trebali bi biti privatni iznajmljivači, drugi lokalni ponuditelji smještajnih kapaciteta, ugostitelji, ponuditelji drugih turističkih sadržaja i sl. Njima su pridružena poljoprivredna gospodarstva čija je djelatnost važna za zaokruživanje autohtonosti turističke ponude kroz poljoprivredne proizvode
- **Postojeće udruge**: bilo da se radi o udrugama mladih, umirovljenika, sportskim udrugama, udrugama iz područja kulture, lovcima, planinarima ili drugim ljubiteljima prirode, organizirano djelovanje u civilnom sektoru važan je element lokalne zajednice. Pretpostavlja se da su postojeće udruge već izgradile određene vlastite kapacitete u smislu formalne i neformalne povezanosti i resursi svake od tih udruga predstavljaju značajan kapital u daljnjem razvoju zajednice te mogu uvelike koristiti CBT zadruzi
- **Lokalna turistička zajednica**: njezino iskustvo i aktivnost u području razvoja turizma ne smije biti zanemareno, kao niti eventualno „duplirano“ aktivnostima CBT zadruge, umjesto da se ostvari sinergijsko djelovanje. K tome, preko turističke zajednice u rad CBT zadruge bila bi uključena lokalna samouprava, komunalno društvo te neka druga javna ustanova/institucija važna za lokalni turizam. Trenutno prikazan utjecaj navedenih institucija na rad zadruge je neizravan (isprekidana strelica), ali ako se procijeni da su one od velike važnosti za zadrugu, mogu postati njezini službeni članovi i davanjem određenog uloga ravnopravno se pridružiti ostalim članovima (puna strelica)
- **Udruga stanovnika**: za potrebe predstavljanja interesa i glasa stanovnika lokalne zajednice u CBT zadruzi stvorila bi se nova udruga kao svojevrsni predstavnički oblik namijenjen zastupanju onih stanovnika koji nisu aktivni članovi ni jedne od postojećih udruga, ali imaju interes na neki način

sudjelovati u radu CBT zadruge. Pristupanje udruzi preko koje će se moći sudjelovati u radu zadruge ne bi bilo ograničeno nikakvim posebnim uvjetima, čime bi bio ostvaren uvjet pružanja mogućnosti za sudjelovanje svim članovima lokalne zajednice. Ako određeni stanovnik lokalne zajednice smatra svoje znanje, resurse i/ili vještine vrlo važnima za razvoj turizma i želi postati izravan član zadruge, a ne djelovati preko predstavničkog tijela, to mu može biti omogućeno, kao i u slučaju institucija javnog sektora, uz uvjet unosa osnivačkog uloga (o tome će biti više riječi u nastavku).

Svim navedenim potencijalnim članovima zadruge važno je objasniti pravila, obveze, aktivnosti, ustroj i koristi koje im može donijeti učlanjenje u CBT zadrugu. Zadruga bi poslovala prema tradicionalnim vrijednostima zadružnog djelovanja koja uključuju samopomoć, demokratičnost, odgovornost, ravnopravnost, pravičnost i solidarnost te na temelju moralnih vrijednosti društvene odgovornosti, poštenja, otvorenosti i skrbi za druge.

Specifičnost i svojevrsna inovacija u organiziranju bila bi **raznolikost obveznog uloga.** Naime članstvo u zadruzi ostvarivalo bi se prihvaćanjem pravila zadruge te unosom dogovorenoga osnovnog uloga. S obzirom na to da je istraživanje pokazalo velike oscilacije u tom segmentu, kako se ne bi diskriminirali svi oni potencijalno zainteresirani članovi koji nemaju mogućnosti/želje sudjelovati novčanim ulogom, prijedlog je stvaranje **sustava triju vrsta unosa osnovnog uloga u CBT zadrugu**:

- financijska sredstava (dogovoreni novčani iznos)
- ekvivalent dogovorenoga novčanog iznosa u ustupanju prava na korištenje imovine i ili proizvoda/usluga u spomenutoj protuvrijednosti
- volontiranje u broju sati proporcionalnom novčanom iznosu (ovisno o vrsti posla, potrebnoj kvalifikaciji i težini posla, taj broj sati može varirati)

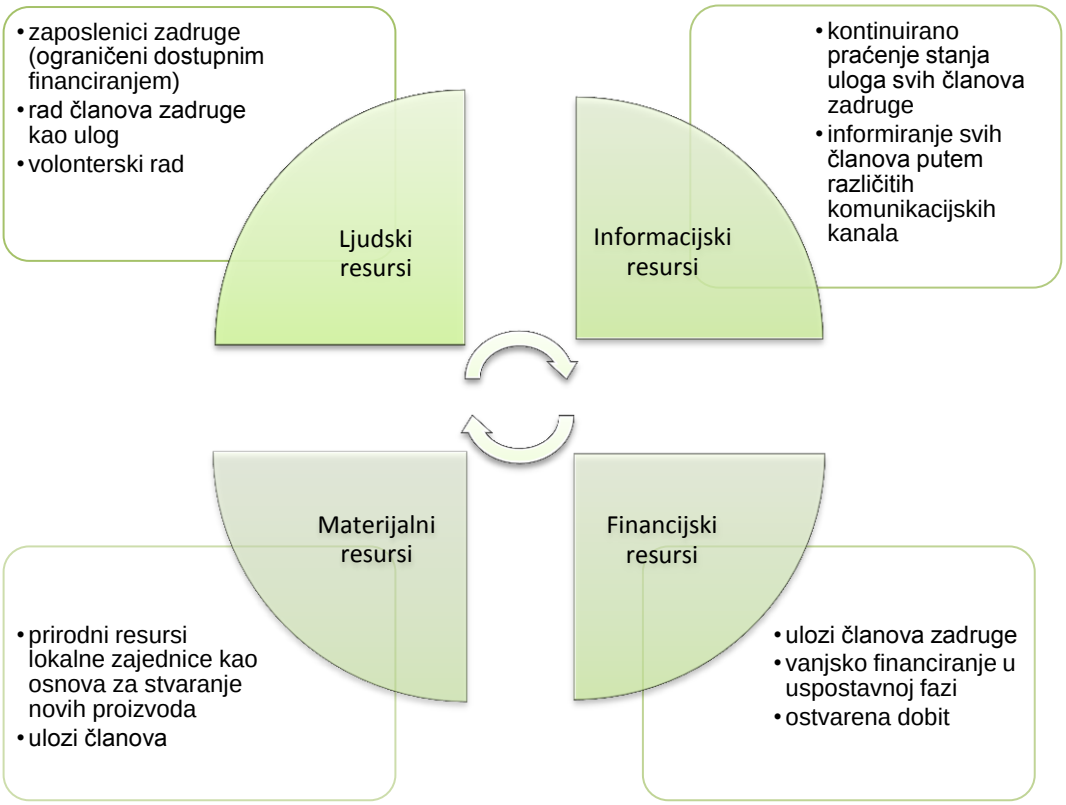
Takav sustav omogućuje da svaki član zadruge koji ne želi uložiti novac kao osnovni ulog umjesto dogovorenog iznosa uloži djelomično pravo korištenja svoje imovine, proizvoda, usluga (za ponuditelje turističkih usluga to bi bili vaučeri s brojem besplatnih noćenja koje ustupaju zadruzi za provođenje aktivnosti, za ugostitelje vaučer kojim doniraju svoje usluge i sl.). Ako je neki od potencijalnih članova u mogućnosti uložiti korištenje prostora, zadruga na taj način može doći do osnovnih sredstava za rad (to se posebno odnosi na mogućnosti turističkih zajednica, ali i pojedinih „velikih“ ponuditelja smještajnih usluga). Treća je mogućnost ulaganje

vlastitog rada u broju radnih sati. Ta bi opcija mogla biti prihvatljiva za udruge koje imaju taj resurs u obliku mogućega volonterskog rada svojih članova, a ovisno o brojnosti nove udruge građana, to bi bio način da se i oni aktivno uključe u rad CBT zadruge i zadobiju prava u donošenju odluka i planiranju. Kao što je ranije spomenuto, stanovnici kojima utjecaj na planiranje i odnošenje odluka putem predstavnika udruge stanovnika nije dovoljno snažan (jer ga moraju usuglasiti s ostalim članovima udruge, a udruga stanovnika ima jedan glas u zadruzi), mogu aplicirati za samostalno članstvo, ali u tom slučaju njihov je „radni“ ulog“ (ako se odluče za tu varijantu) puno veći nego u slučaju članstva u udruzi građana.

CBT zadruga trebala bi nekoliko (minimalno dva) profesionalnih djelatnika koji bi koordinirali izvršenje odluka i resursima zadruge provodili zadane aktivnosti. Njihovo je financiranje u početnoj fazi razvoja zadruge problematično, ali bi se moglo osloniti na sustav pripravništva, volonterski doprinos te mogućnost da se uspostavna faza financira dostupnim bespovratnim sredstvima iz nacionalnih ili međunarodnih fondova. Upravitelj i zaposlenik/ci zadruge svojom stručnošću, profesionalnošću i motivacijom za rad trebali bi stvarati komplementarnu protutežu interesima i služiti i kao prva razina edukacije kad je riječ o neutralnoj prezentaciji aspekata pojedinih odluka o aktivnostima zadruge. Uz profesionalni kadar, koji mora biti pozorno izabran i njegovo financiranje osigurano kvalitetnim procesom osnivanja zadruge, zadruga bi trebala imati na raspolaganju određenu količinu materijalnih resursa u obliku „besplatnih“ proizvoda i usluga lokalnih ponuditelja te solidnu bazu pomoćnih radnih kapaciteta (ulozi u vidu volonterskog rada) za početno provođenje aktivnosti.

Resursi dostupni CBT zadruzi na početku, ali i tijekom njezina poslovanja prikazani su na slici 19.

Slika 19 Resursi CBT organizacije



Izvor: autoričina izrada

U nastavku su predložene glavne aktivnosti kojima bi se od početka svojega postojanja trebala baviti CBT zadruga, a koje su istraživanjem prepoznate kao nedostatne na predmetnim područjima. Navedene aktivnosti prikazane su kroz organizacijske kategorije potrebnih resursa, članove zadruge čiji se aktivniji angažman očekuje te potencijal za ostvarivanje prihoda i njegove distribucije.

Tablica 69 **Aktivnost 1**: **Marketing i promidžba turističke ponude; stvaranje imidža i brenda lokalne zajednice**

POTREBNI RESURSI I NJIHOVI IZVORI	**KLJUČNI ČLANOVI ZADRUGE I NJIHOV DOPRINOS**	**STVARANJE I DISTRIBUCIJA PRIHODA**
Marketinška znanja i vještine – *zaposlenici zadruge uz pomoć TZ* Financijska sredstva za promidžbenu kampanju: ulozi članova zadruge, prijave na natječaje mjerodavnih tijela na regionalnoj i nacionalnoj razini, sinergija s TZ u korištenju dostupnih sredstava na najbolji način Napori u promidžbi napravljenoga promotivnog materijala – potrebna pomoć i aktivan rad svih pojedinaca povezanih sa zadrugom	- TZ - Lokalni ponuditelji turističkih usluga - Udruge	NE

Izvor: autoričina izrada

Kao što je pokazalo istraživanje, u svim lokalnim zajednicama nedostaje aktivna promidžba cjelokupne postojeće ponude i povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti u nacionalnim i međunarodnim okvirima. Najviše zainteresirani za te aktivnosti bili bi lokalni ponuditelji turističkih usluga koji samostalnim naporima teško dolaze do rezultata. Veliku ulogu u tom procesu može imati postojeća lokalna turistička zajednica, dakako uz angažman zaposlenika CBT zadruge. Posebno su važan resurs za tu aktivnost mladi ljudi iz zajednice (dio udruga ili dio udruge građana) sa svojim zamislima i aktivnim korištenjem društvenih mreža. Naime suvremene ICT tehnologije omogućavaju konstantnim trudom i kreativnošću velik učinak u „virtualnom“ svijetu, a za plaćene promidžbene aktivnosti mogu se (dogovorom svih članova) utrošiti i sredstva od financijskih članarina u zadruzi.

Tablica 70 **Aktivnost 2. Stvaranje, promidžba i prodaja turističkih proizvoda (izleta, paket-aranžmana i sl.)**

POTREBNI RESURSI I NJIHOVI IZVORI	KLJUČNI ČLANOVI ZADRUGE I NJIHOV DOPRINOS	STVARANJE I DISTRIBUCIJA PRIHODA
Vještine, znanja i inovativnost zaposlenika zadruge i svih ostalih članova zadruge potrebni za integriranje postojećih proizvoda i atrakcija u pakete volonterski rad članova zadruge (osnovni ulozi) u suradnji s TZ, lokalnom samoupravom i mjerodavnim institucijama za potrebe uređivanja novih/obnavljanje postojećih turističkih atrakcija: Napori u promidžbi novih paketa: prema zajedničkom dogovoru zaposlenici zadruge mogu koristiti osnovne uloge lokalnih ponuditelja turističkih usluga kao „mamac“ u inicijalnoj fazi promidžbe	Svi članovi zadruge	DA Dio se tijekom poslovanja „vraća“ onim članovima zadruge čije se usluge nalaze u paketu, ostatak ostaje za „hladni pogon“ i razvojne aktivnosti zadruge

Izvor: autoričina izrada

Tom se aktivnošću radi na otklanjanju uočenog nedostatka takve vrste usluge u svim istraživanim lokalnim zajednicama, a upravo organizirani doživljaji mogu privući posjetitelje i u destinaciji ostvariti cjelogodišnju dinamičnost. Mogućnost zadruge da se registrira za pružanje usluga turističke agencije olakšava organizacijsku stranu procesa, a naglasak na kombiniranju resursa lokalnih ponuditelja turističkih usluga u inovativne i zanimljive „pakete“ aktivnosti osigurava ostanak financijskih sredstava u

lokalnoj zajednici. Posebno je važna stavka stvaranje nove/obnova postojeće turističke infrastrukture s naglaskom na prirodne resurse (šetnice, vidikovci, javne površine). U tom segmentu potrebno je temeljitim dogovorom i korištenjem uloga izraženih u volonterskom radu ostvariti kvalitativni napredak u ponudi destinacije, uzimajući u obzir primjere dobre prakse poduzetništva u zajednici. Što se tiče kreiranja turističkih paketa koji bi bili atraktivni posjetiteljima, imajući u vidu da bi se neki od lokalnih ponuditelja-članova zadruge mogli odlučiti na materijalno izražen osnovni ulog, zadruga bi mogla na početku raspolagati određenom količinom usluga koje može kombinirati u preliminarne pakete po vrlo povoljnim cijenama. Npr. lokalni privatni iznajmljivač može umjesto novčanog uloga zadruzi ustupiti određeni broj noćenja u svom objektu u protuvrijednosti uloga. Ta noćenja mogu postati dio novog turističkog paketa, a prihod od tog noćenja ne ide iznajmljivaču već izravno zadruzi. Stvaranjem paketa po privlačnim cijenama, posjetitelji bi mogli biti inicijalno privučeni u destinaciju. Još jedan ključan resurs stoji na raspolaganju CBT zadruzi kao mogućnost koju nemaju „klasične“ turističke agencije: korištenje dobrovoljnih volontera ili članova čiji je ulog izražen u radu u aktivnostima prihvata posjetitelja i upoznavanja s ponudom destinacije. U tom smislu posebno važnu ulogu mogu imati članovi lovačkih ili planinarskih društava (poznavanje šumskih staza), ali i drugi zainteresirani pojedinci. Individualni pristup gostima, njihovim interesima, željama i potrebama pokazao se dobitnim elementom za zadržavanje lojalnosti u pružanju smještajnih usluga, a u tako organiziranom sustavu taj pristup ne bi više ležao samo na volji (i dostupnom vremenu) individualnog ponuditelja. Ta je aktivnost ključna za ostvarivanje prihoda CBT zadruge, zato će od presudne važnosti biti osmišljavanje i promidžba većeg broja turističkih paketa oblikovanih na način da udovolje interesima različitih ciljnih skupina: obitelji, parova, aktivnih turista, zaljubljenika u kulturu, mladih, osoba treće životne dobi i sl. Uz takvu vrstu segmentacije potrebno je profilirati pakete usluga prema platnoj moći ciljnih skupina i kombinirati lokalne ponuditelje turističkih usluga s pripadajućom razinom kvalitete. To je posebno važno u destinacijama poput Lovrana, gdje se na geografski malom području nalaze visokokategorizirani smještajni kapaciteti, gastronomski prestižni restorani, ali i jednostavni apartmani i *fast food* objekti. Neovisno o cijeni i eventualnoj ekskluzivnosti paketa, odgovarajući omjer dobivene vrijednosti za novac moraju poštivati svi članovi zadruge koji pružaju turističke usluge, a smisao je takve

demokratične strukture upravo unutarnja kontrola i ispravljanje onih segmenata koji svojim zaostajanjem za ispunjavanjem standarda štete svim članovima zadruge.

Za integralni doživljaj lokalne zajednice važni su i poljoprivrednici, neovisno o veličini svoje djelatnosti, kojima turističke aktivnosti mogu biti prilika za plasman domaćih proizvoda, ali i čiji kapaciteti mogu poslužiti i kao djelić turističkog doživljaja (branje sezonskih plodova, razgled posađenih kultura, posjet autohtonim domaćinstvima, promatranje procesa proizvodnje određenih proizvoda…).

Prihodi ostvareni prodajom turističkih paketa prije svega se proporcionalno isplaćuju onim članovima čije su usluge bile dio paketa, prema ugovorenoj cijeni. Ostatak prihoda (provizija zadruge) zadržava se unutar zadruge za potrebe financiranja njezina djelovanja (prvenstveno zaposlenika), a u slučaju znatnijih viškova moguća su i ulaganja u druge relevantne aktivnosti prema odluci zadrugara.

Tablica 71 **Aktivnost 3. Informiranje i educiranje članova zadruge o aktualnim novostima iz područja zakonodavstva, trendova u turizmu, mogućnosti za dobivanje bespovratnih sredstava i sl .**

POTREBNI RESURSI I NJIHOVI IZVORI	KLJUČNI ČLANOVI ZADRUGE I NJIHOV DOPRINOS	STVARANJE I DISTRIBUCIJA PRIHODA
Umreženost zadruge s relevantnim institucijama/organizacijama na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini: zaposlenici zadruge Financijska sredstva za odlaske na edukacije, tečajeve, inforadionice i kontakt-seminare – financijski ulozi zadruge	Zaposlenici zadruge TZ Udruge – pogotovo LAG	NE

Izvor: autoričina izrada

Aktivnost informiranja također je prepoznata kao podzastupljena u intervjuima s ispitanicima, a CBT zadruga bi u tim aktivnostima mogla imati potporu Lokalnih akcijskih grupa (LAG) kojima u djelokrug aktivnosti spada informiranje o mogućnostima financiranja ruralnog razvoja (možda i u obliku uloga), odnosno regionalnih razvojnih agencija. Poseban bi naglasak bio stavljen na informiranje svih članova lokalne zajednice adekvatnim komunikacijskim kanalima. Naime određeni broj lokalnih ponuditelja turističkih usluga (a vjerojatno je sličan slučaj i s nekim udrugama i stanovnicima) nema pristup internetu, odnosno ne koristi ga u

svakodnevnom radu, stoga „zaostaje“ za aktualnim zbivanjima i novostima kada su diseminirani isključivo takvim putem. Stoga bi preporučeni kanali komunikacije i informiranja uključivali radionice, osobni kontakt putem telefona te korištenje usluga pošte. Posebnu pozornost potrebno je svratiti na stvaranje partnerstva s raznolikim dionicima na nacionalnoj i međunarodnoj razini u svrhu zajedničkog osmišljavanja i prijave projekata za sredstva iz fondova EU.

Tablica 72 **Aktivnost 4. Organiziranje manifestacija i događaja**

POTREBNI RESURSI I NJIHOVI IZVORI	KLJUČNI ČLANOVI ZADRUGE I NJIHOV DOPRINOS	STVARANJE I DISTRIBUCIJA PRIHODA
Financijski i materijalni resursi: osnovni ulozi, ali i natječaji za pružanje ugostiteljskih i ostalih usluga Inovativnost u osmišljavanju ponude događaja: uključiti cjelokupnu zajednicu u cilju stvaranja jedinstvene atmosfere	Svi članovi zadruge	DA Dio odlazi angažiranim podizvođačima (koji mogu biti članovi zadruge – ali svi pod jednakim uvjetima, ili vanjski izvođači), dio se zadruzi vraća za potrebe razvojnih aktivnosti i „vraćanja“ prostora u prvobitno stanje

Izvor: autoričina izrada

Iako je to aktivnost u kojoj praksu i resurse ima većina članova CBT zadruge, zajednički angažman i volontera i svih dostupnih resursa, svakako bi pridonio efikasnosti, vidljivosti, posjećenosti i općenitom uspjehu određene manifestacije, a djelatnici zadruge pobrinuli bi se za kreiranje novih (ili proširenje postojećih) manifestacija koje bi postale sastavni dio višednevnih paket-aranžmana te na taj način dodatno pridonijeli popunjenosti smještajnih kapaciteta u lokalnoj zajednici.

Sve navedene aktivnosti, model organizacije i predložene kategorije članstva predstavljaju univerzalne značajke primjenjive na bilo koju lokalnu zajednicu unutar Primorsko-goranske županije i šire. S aspekta istraživanih lokalnih zajednica, navedene su se aktivnosti kvalitativnom analizom iskristalizirale kao najpotrebnije u sadašnjem trenutku, no za što uspješniju implementaciju u konkretnoj lokalnoj zajednici potrebno je izvršiti podrobno mapiranje svih postojećih subjekata koji se ubrajaju u kategoriju lokalnih ponuditelja turističkih usluga odnosno postojećih udruga

te identificirati ključne specifične ciljeve u segmentu turizma na koje se CBT zadruga treba fokusirati u svojem djelovanju. Za područje Ravne Gore (kao i drugih goranskih lokalnih zajednica) zamah u razvoju turizma trebalo bi tražiti „brendiranjem“ područja, kreiranjem jedinstvenih doživljaja utemeljenih na kulturnim i prirodnim resursima te nastojanjem da barem dio posjetitelja obalnih područja Kvarnera i Istre, posjeti i Gorski kotar te tamo provede neko vrijeme. U slučaju Matulja gradnja prepoznatljivosti bit će nešto teža, ali specifična tradicija pokladnih običaja koji uključuju zvončare kao zaštićenu nematerijalnu kulturnu baštinu može značajno pridonijeti turističkom razvoju ako se zaokruži u kvalitetno organiziranu i promoviranu „priču“ koja turistu nudi višednevno iskustvo. Lovran nema problema s prepoznatljivošću ni turističkim resursima, ali kad je riječ o iskorištavanju ekonomskih koristi od turizma za daljnji održivi razvoj, nema značajnih inicijativa, a unutarnja podijeljenost i nedostatak suradnje sprečavaju daljnji razvoj i destinacije i lokalne zajednice. Zajednički resurs na raspolaganju i Matuljima i Lovranu, a koji je dobrim dijelom zanemaren u postojećoj turističkoj ponudi jest Učka i njezina specifična prirodna, ali i kulturna baština, koja nije predstavljena na adekvatan način niti je uklopljena u glavnu turističku ponudu. Učka je samo jedan primjer resursa koji traži sustavnu suradnju i aktivnosti koje prelaze administrativne granice pojedinih lokalnih samouprava. U tom smislu CBT zadruga nije zamišljena da djeluje strogo unutar jedne lokalne samouprave, već da povezuje dionike i stanovnike šireg područja koje dijeli slične značajke. Kad je riječ o Ravnoj Gori, to bi mogao biti veći dio Gorskoga kotara (npr. Ravna Gora-Delnice-Vrbovsko-Skrad), gdje se na relativno maloj udaljenosti nalaze raznolike atrakcije vrijedne povezivanja. Matulji bi takvu vrstu suradnje trebali ostvariti s područjem Kastva, Klane i Viškova, a Lovran bi snage trebao udružiti s Mošćeničkom Dragom. Preporuka je da se takvi organizacijski oblici ostvare u jednoj ili više manjih lokalnih zajednica, gdje se ljudi bolje međusobno poznaju i gdje već postoji određena razina spajajućeg i premošćujućeg socijalnoga kapitala.

Organiziranjem u CBT zadrugu otvaraju se velike sinergijske mogućnosti, ali i postavlja pitanje realnosti izvodivosti navedenih aktivnosti u smislu održavanja razine interesa za aktivan rad svih članova CBT zadruge. Prvenstveno se radi o mogućnosti sukoba interesa, ali i općoj percepciji pojedinačnih i kolektivnih koristi koje mogu nastati od djelatnosti CBT zadruge. Stoga se u nastavku navode neke od koristi koje članovi zadruge i lokalna zajednica u cjelini mogu imati od kontinuiranih napora u

provođenju te inicijative. Spomenute je koristi potrebno predstavljati svim članovima lokalne zajednice prilikom ispostave CBT zadruge, zajedno s pravilima o poslovanju, aktivnostima, ulogama i sl.

Tablica 73 Individualne i kolektivne koristi od CBT zadruge za članove i lokalnu zajednicu u cjelini

	Ekonomske koristi	**Društvene koristi**
Lokalni ponuditelji turističkih usluga	Niži troškovi i veći učinci od marketinga i promidžbe Povećanje prometa Bolji pristup informacijama značajnima za poslovanje **Lakše organiziranje prihvata gostiju, vođenje i brzo reagiranje na njihove dodatne želje i interese** Sustavna suradnja s komplementarnim djelatnostima prema pravilima i pod nadzorom (smanjenje nepovjerenja) Povećanje zadovoljstva gostiju kroz pružanje dodatnih sadržaja integriranih u doživljaj	Stvaranje boljeg imidža i odnosa s ostalim članovima lokalne zajednice (sprečavanje pojave zavisti) Lakši dogovor o pristupu određenim resursima u vlasništvu drugih subjekata, za potrebe obavljanja djelatnosti (prijelaz preko zemljišta, prodaja imovine, dogovor o zajedničkim površinama…)
Udruge	Smanjenje troškova za određene aktivnosti, ako se provode zajedničkim resursima zadruge U slučaju da udruga prodaje vlastite proizvode/usluge, povećanje prometa zahvaljujući turizmu	Veća vidljivost aktivnosti udruge u lokalnoj zajednici i šire Potencijalno povećanje članstva i doprinos ostvarenju ciljeva
Turistička zajednica	Povezivanjem resursa ostvarit će se dodatni pozitivni učinci na razvoj turizma na lokalnoj razini Povećanjem turističkih dolazaka povećat će se i prihodi od boravišne pristojbe i članarine	Smanjen negativni imidž u očima stanovnika i lokalnih ponuditelja turističkih usluga
Udruga stanovnika	**Mogućnost zaposlenja nezaposlenih članova lokalne zajednice** Povećanje prihoda lokalne samouprave CBT zadruga može u budućnosti vlastiti višak sredstava ulagati u rješavanje identificiranih problema koji štete kako turizmu tako i lokalnoj zajednici (nova javna infrastruktura i uređenje postojećih javnih prostora)	Druženje i socijalna integracija Davanje mogućnosti sudjelovanja u diskusijama i artikuliranja stavova (jačanje političke i demokratske kulture)
Lokalna zajednica u cjelini	Aktivnijim iskorištavanjem postojećih turističkih resursa poboljšano poslovanje postojećih lokalnih ponuditelja i mogućnost **stvaranja novih radnih mjesta i novih poduzetničkih inicijativa u turizmu** Povećanje prihoda lokalne samouprave	Integracija članova lokalne zajednice kroz zajedničko planiranje i rad Zajedničko **solidarno djelovanje** na organiziranju manifestacija turističkog, ali i humanitarnoga karaktera Bolja povezanost udruga pridonosi jačanju civilnog sektora

Izvor: autoričina izrada

Važno je primijetiti kako povećanje turističkog prometa donosi financijske učinke lokalnim ponuditeljima turističkih usluga, lokalnim udrugama (ako prodaju svoje proizvode i usluge), ali ne i lokalnom stanovništvu ponaosob. U skladu s preferencijama iskazanima u istraživanju, stanovnici lokalnih zajednica bili bi spremni dio svojega vremena posvetiti volontiranju, ako su uvjereni u to da se radi o doprinosu širem dobru, a nezaposleni stanovnici, kroz volontiranje ili plaćeno obavljanje povremenih usluga dočeka gostiju, vođenja i sl. otvaraju mogućnost za ostvarivanje stalnog zaposlenja (daljnjim zamahom turističkog razvoja) ili samozapošljavanja u turizmu otvaranjem vlastitog obrta. Na taj način CBT zadruga neizravno utječe na promjenu načina razmišljanja stanovnika i pridonosi povećanju proaktivnosti kao protuteži uočenoj inertnosti i nemotiviranosti.

Još se jednom naglašava važnost upoznavanja cjelokupne lokalne zajednice s mehanizmom funkcioniranja CBT zadruge i otvorenim prikazivanjem potencijalnih koristi koje donosi pojedincima i zajednici u cjelini. Svojom orijentacijom na ostvarivanje ekonomskih, ali i društvenih ciljeva, osim mogućnosti bespovratnog financiranja, CBT zadruga može potaknuti zanimanje potpornih institucija, kao što su lokalne razvojne agencije, koje mogu pomoći u edukaciji i informiranju te povezivanju s regionalnim i državnim obrazovnim ustanovama. Imajući u vidu nedostatak formalne naobrazbe lokalnih ponuditelja turističkih usluga, velik bi doprinos održivosti takve inicijative imala potpora sveučilišta u obliku volontiranja studenata različitih područja (turizam, pravo, ekonomija, agronomija…) koji bi kroz praksu mogli svladati određene važne segmente svojega budućeg posla i steći iskustvo, a svojim (makar kratkotrajnim) doprinosom osnažiti resurse CBT zadruge.

Uz pretpostavku uspjeha u uspostavnoj fazi i kontinuiranog djelovanja CBT zadruga mogućnosti za buduće aktivnosti i usmjerenja su široke i mogu uključivati:

- Zajednička ulaganja u nove turističke atrakcije koje bi bile pod upravom CBT zadruge (izletišta, rekreacijske staze, javna infrastruktura, potpuno novi sadržaji…)
- Ulaganje i menadžment postojećih zapuštenih javnih zgrada i zemljišta u vlasništvu lokalne samouprave
- Stvaranje difuznih ili integralnih hotela organiziranjem privatnih iznajmljivača i ugostitelja

- Projekti namijenjeni razvoju lokalne zajednice s izravnom ili neizravnom poveznicom s turizmom (međunarodni volonterski kampovi uređenja javne infrastrukture; istraživački skupovi i sl.)
- Stvaranje projektnih konzorcija namijenjenih apliciranju za projekte s bespovratnim sredstvima EU
- Stvaranje novih struktura (ili podstruktura) socijalnog poduzetništva namijenjenih izravnom rješavanju problema u zajednici npr. nezaposlenosti, nedostatka pojedinih usluga i sl.

Sve navedene aktivnosti tek su mali dio spektra djelovanja koje je moguće ostvariti putem jasno ustrojene, ekonomski učinkovite, društveno korisne i lokalno utemeljene organizacije s promišljenom organizacijskom arhitekturom, fleksibilnošću na promjene i kontinuiranom brigom za pravedan menadžment svih dionika. Prijedlog zadružnoga organizacijskog modela sa specifičnim organizacijskim ustrojstvom i usmjerenjem nastao je kao odgovor na rezultate empirijskog istraživanja o stanju, percepciji i potrebama u lokalnim zajednicama, korištenjem spoznaja iz dosadašnjih istraživanja i kombiniranjem elemenata različitih primjera dobre prakse. Prijedlog nije napravljen u obliku „idealnog modela“, već konkretne organizacije utemeljene u postojećim zakonskim regulativama i smjernicama, što ga čini zaokruženim predmetom za buduće istraživanje, ali i ostvarivanje pokušaja praktične implementacije.

6. ZAKLJUČAK

Suvremeni svijet obilježen je neizvjesnošću i konstantnim promjenama. Nesigurnost i nepredvidljiva budućnost obilježja su kako poslovanja poduzeća na tržištu tako i pojedinačnog života ljudi. Značaj efikasnog i efektivnog organiziranja kao udruživanja ljudi namijenjenog postizanju zajedničke svrhe postalo je još važnije, kako za stvaranje tržišno uspješnih organizacija tako i za rješavanje problema u društvu. Aktualnost i važnost teme ovoga rada ogleda se u tome što proučava relativno nove i rastuće fenomene socijalnog poduzetništva i poduzetništva u službi zajednice koji traže načine za stvaranje organizacija koje usporedno ostvaruju ekonomske i društvene ciljeve. Disertacijom se namjerava putem konceptualnog i empirijskog istraživanja pridonijeti nadopunjavanju postojećih spoznaja o održivosti takvih organizacija, u ovom slučaju namijenjenih turizmu zasnovanom na potrebama lokalne zajednice.

Prvi korak u radu odnosio se na proučavanje organizacijske strukture i kulture kao ključnih elemenata svake organizacije. **Organizacijska struktura** može se promatrati kao način na koji se raspodjeljuje odgovornost i moć te izvršavaju radne procedure među članovima organizacije, a ključni aspekti koji određuju organizacijske strukture uključuju pojmove diferencijacije, specijalizacije, formalizacije i centralizacije. Određivanje tih dimenzija ovisi o zadacima i ciljevima organizacije te promišljanju najboljeg načina za njihovo izvršavanje, uz vođenje računa o vanjskoj okolini poduzeća. Na strukturu kao svojevrstan formalni dogovor o dekompoziciji zadatka nadovezuje se i **organizacijska kultura** koju čine članovi organizacije, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi prema radu i organizaciji. Sustav vrijednosti, vjerovanja, običaja, tradicija i praksi koje dijele postojeći, a uče ih novi članovi organizacije nastaje pod utjecajem neformalnog povezivanja ljudi u organizaciji, ali može ga oblikovati i vodstvo organizacije, kako bi kroz stvaranje zajedničkog identiteta zaposlenika dodatno pridonijelo ostvarivanju ciljeva. Postoji vrlo velik broj vrsta i tipova organizacijske kulture. Neke od dimenzija prema kojima se dijele uključuju razinu preuzimanja rizika, brzinu povratne informacije, brigu za učinak odnosno ljude i sl. Organizacijskoj kulturi posvećuje se sve veća pozornost jer je izravno povezana s uspjehom organizacije te je važno ne zanemariti utjecaj koji ona ima na uključivanje zaposlenika, konzistentnost u djelovanju organizacije, adaptabilnost na promjene i konkurenciju te jasnoću misije.

Organizacijska struktura i kultura u snažnoj su međuovisnosti, a njihovo djelovanje povezano je i sa strategijom i procesima unutar organizacije, stoga je važno primijeniti holistički način sagledavanja svih elemenata relevantnih za organizaciju putem koncepta **organizacijske arhitekture**. Ona cjelovito promatra organizaciju kao društveni i poslovni sustav koji uključuje elemente formalne strukture, oblikovanje radnih procesa, prirodu neformalne organizacije, kulturu i stil djelovanja te procese selekcije, socijalizacije i razvoja ljudi. Na određeni način organizacijska arhitektura odraz je onog što poduzeće želi postići, a kvaliteta arhitekture može se promatrati kroz posvećenost glavnim ciljevima organizacije i jasnoj distinkciji onih elemenata u organizaciji koji se mogu donekle slobodno mijenjati, za razliku od onih koji ne smiju biti podložni promjenama.

Utjecaj koji poduzeće svojim djelovanjem ima na različite pojedince i skupine unutar organizacije i izvan nje također ne smije biti zanemaren. **Teorija dionika**, prema kojoj su dionici one skupine ili pojedinci koji mogu utjecati ili već utječu na ostvarivanje ciljeva organizacije, razlikuje dvije glavne skupine dionika: primarne (s kojima je poduzeće u formalnom odnosu i/ili o njima ovisi opstanak poduzeća, kao što su to dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači, glavne državne institucije) te sekundarne (koji su na manje izravan način povezani s djelovanjem poduzeća, kao što su to javnost, lokalna zajednica, interesne skupine, mediji itd.). Zahtjeve i potrebe svih dionika potrebno je kontinuirano pratiti, ali razlikuju se teorije i pristupi pitanju čiji su interesi prioritet: interesi vlasnika, dioničara i kreditora, koji se tiču poslovnog uspjeha i maksimizacije dobiti, ili pak interesi i problemi nekih drugih skupina dionika na koje poduzeće svojim djelovanjem utječe, a nemaju odgovarajuću proceduralnu legitimnost da utječu na njegovu promjenu. U tom smislu postoje tri glavna pristupa u teoriji dionika: normativni, instrumentalni i deskriptivni, koji se razlikuju u kutu promatranja dionika. Deskriptivni pristup bavi se „neutralnim“ proučavanjem odnosa i interakcije između dionika i poduzeća, instrumentalni pristup promatra dionike iz perspektive menadžmenta poduzeća, dakle kao čimbenike koji mogu pomoći ili odmoći postizanju ciljeva, dok normativni pristup pretpostavlja postojanje moralne legitimnosti u zahtjevima dionika, neovisno o potencijalnom negativnom utjecaju na uspjeh poduzeća, stoga propisuje etički pristup menadžmentu dionika i njihovih zahtjeva. Implementacija menadžmenta dionika u politiku poduzeća ovisi o orijentaciji na pretežno instrumentalni ili normativni pristup, pa se shodno tome formuliraju

preporuke u stvaranju i upravljanju odnosima s ključnim dionicima unutar poduzeća i u njegovoj okolini.

Pitanje etike u organiziranju poduzeća i menadžmentu dionika usko je povezano s paradigmom **održivog razvoja** kao procesa u kojem sadašnje generacije nastoje zadovoljiti svoje potrebe ne ugrožavajući zadovoljenje potreba budućih generacija. Naime poduzeće u svojem djelovanju može, u svrhu ostvarivanja ekonomskih koristi, imati znatan utjecaj na ekološku i društvenu ravnotežu, a održivi razvoj naglašava stvaranje ravnoteže između triju ključnih dimenzija: ekološke, ekonomske i društvene održivosti. Orijentacija poduzeća može biti na pristup *laissez-faire* kojem se maksimiziranje dobiti stavlja iznad svih ostalih ciljeva, pa organiziranje i menadžment dionika kao i sve ostale aktivnosti služe postizanju ekonomskih ciljeva, dok se državi prepušta da putem zakonodavnih mehanizama vodi brigu o osiguranju prihvatljive razine društvene i ekološke odgovornosti poduzeća. Suvremeni primjeri drastičnog jaza između siromašnih i bogatih, rastućeg zagađenja i neodržive potrošnje resursa ukazuju na mogućnost da takav pristup nije uspješan, a ni preporučljiv za budućnost. Druga orijentacija koju poduzeća mogu odabrati jest da implementiraju društveno odgovorno poslovanje kao dobrovoljne aktivnosti koje premašuju minimalne zakonske norme i pridonose nekom društvenom dobru koje nije u žarištu poslovnih interesa poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje moguće je podijeliti na unutarnju dimenziju (zaposlenici, menadžment ljudskoga kapitala, zdravlje, sigurnost, menadžment prirodnih resursa i financija u procesu proizvodnje) i vanjsku dimenziju (odnosi s dionicima unutar zajednice, opće poštivanje ljudskih prava, odnos prema okolišu). Obje su dimenzije jednako važne za doprinos ukupnoj održivosti. Razina do koje će poduzeća implementirati načela društvene odgovornosti te unutarnja motivacija kojom će pristupiti dodatnim aktivnostima koje pridonose okolišu i društvu, a ne (samo) ekonomskom uspjehu poduzeća, razlikuje „deklarativne“ podupiratelje održivog razvoja od onih koji svojim djelovanjem oblikuju društvo u kojem žive. Postavljanje doprinosa rješavanju društvenih ili ekoloških problema ne kao dodatka redovitom poslovanju, već kao temeljne misije poduzeća značajka je **socijalnih poduzeća**.

Socijalna poduzeća djeluju kao hibridne organizacije koje na razmeđu privatnog, javnog i civilnog sektora, a kompleksan splet međuutjecaja tih triju sektora na primjeru svake organizacije ponaosob otežava njihovo definiranje. Može ih se

smatrati organizacijama jednako usmjerenima na ostvarivanje društvenih, ekonomskih i okolišnih koristi, koja stvaraju znatnu i trajnu promjenu u zajednici kroz pozitivne učinke na zaposlenike, kupce te cjelokupnu užu i širu zajednicu. Poduzetnička orijentacija socijalnih poduzeća uključuje preuzimanje rizika, prilagođavanje promjenama i tržišno učinkovito djelovanje, a zbog orijentacije na ostvarivanje zadanih društvenih ciljeva i stvaranja promjena poseban se naglasak stavlja na inovacijske procese kako u pružanju usluga/proizvoda tako i u pogledu organizacijske arhitekture. Socijalna poduzeća, uz navedenu ekonomsko--poduzetničku dimenziju, karakterizira i eksplicitan primaran cilj usmjeren dobrobiti zajednice te participativno upravljanje izraženo kroz obuhvaćanje različitih interesnih skupina i demokratski pristup u odlučivanju koji nije zasnovan na kapitalnoj prevlasti. Jedan su od najproširenijih i organizacijski najprikladnijih oblika za djelovanje socijalnih poduzeća **zadruge**, koje se smatraju autonomnim i dobrovoljnim organizacijama koje okupljaju članove za potrebe ostvarivanja zajedničkih ekonomskih, socijalnih i kulturnih ciljeva putem demokratski vođenog poduzeća u zajedničkom vlasništvu. Neovisno o tome radi li se o proizvodnim, poljoprivrednim, potrošačkim, radničkim ili nekim drugim zadrugama, ključna načela njihova djelovanja ostaju ista i uključuju dobrovoljno i otvoreno članstvo, demokratsko upravljanje članova, gospodarsku suradnju članova, autonomiju i neovisnost, izobrazbu, osposobljavanje, informiranje, suradnju među zadrugama te brigu za zajednicu. Proširenost i poslovni uspjesi zadružnih modela poslovanja, neovisno o predmetu poslovanja, dokazuju njihovu tržišnu učinkovitost, a usmjerenost na društvene ciljeve prisutna je u samim organizacijskim načelima prema kojima djeluju. Europske države (naprimjer Italija i Španjolska) prepoznale su socijalno poduzetništvo kao važan generator raznolikih koristi te su u cilju olakšavanja prepoznatljivosti i pružanja potpore takvim poduzećima osmislile oblik socijalnih zadruga čija djelatnost mora biti usko vezana za društveno korisne aktivnosti (rad teško zapošljivih skupina, pružanje socijalnih usluga i sl.). Takve zadruge ostvaruju određene povlastice u odnosu na druga poduzeća. U Velikoj Britaniji u istu su svrhu oblikovan tzv. CIC poduzeća. Oba primjera pokazuju kako socijalno poduzetništvo predstavlja sve relevantniji faktor u društvu i ekonomiji, koji pokazuje da je sposoban prevladavati nedostatke djelovanja postojećih sektora, uz kombiniranje njihovih prednosti.

U golemom broju raznolikih ciljeva i funkcija koje mogu odabrati socijalna poduzeća za svoje djelovanje, ova se doktorska disertacija fokusirala **na poduzetništvo u službi zajednice** kao tendenciju stvaranja organizacija koje će stvarati prihode na tržišno uspješan način, kroz različite aktivnosti i inicijative namijenjene doprinosu lokalnom razvoju, pomoću demokratskih upravljačkih struktura, koje omogućuju članovima zajednice da aktivno sudjeluju u odlučivanju i menadžmentu. Poduzetništvo u službi zajednice karakterizira zajedničko djelovanje svih članova lokalne zajednice, zajednički nadzor nad odlučivanjem i rezultatima, integraciju društvenih i ekonomskih ciljeva kroz specifično organizirano djelovanje te korištenje postojećega socijalnog kapitala u zajednici. Socijalni kapital kao povezanost unutar uobičajenih formalnih i neformalnih mreža kojima ljudi pripadaju (obitelj, prijateljstva, profesionalna povezanost, poslovni kontakti, članstvo u organizacijama) te neformalne norme ponašanja na koje se pojedinci i skupine oslanjaju pri uspostavljanju i održavanju spomenutih mreža iznimno su važan element za uspjeh poduzetništva u službi zajednice. Naime povjerenje, recipročnost i uzajamnost, zajedničke norme i obrasci ponašanja, društvene mreže i uspostavljeni kanali komunikacije mogu znatno pridonijeti prevladavanju problema nehomogenosti ciljeva i interesa različitih pojedinaca unutar lokalne zajednice i usmjeriti ih sinergijskom djelovanju za ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Primjeri iz prakse širom svijeta pokazuju značajnu inovativnost u organizacijskim oblicima putem kojih lokalna zajednica provodi poduzetničke aktivnosti, a područja djelovanja su raznolika: od pružanja potrebnih socijalnih usluga preko upravljanja javnom imovinom i zajedničkom infrastrukturom pa do konkretnih profitabilnih aktivnosti čiji se dobici usmjeravaju za zajedničku dobrobit članova zajednice. Jednom od takvih profitabilnih aktivnosti mogao bi se smatrati i razvoj turizma. Naime turizam kao globalni kompleksni fenomen sa značajnim učincima u društvenom, ekonomskom i okolišnom segmentu, svojim djelovanjem mijenja izgled i ravnotežu mnogih lokalnih zajednica. Pristup nazvan **turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice** (engl. *community-based tourism*-CBT) podrazumijeva razvoj turizma u cilju ostvarivanja koristi za lokalnu zajednicu s naglaskom na to da odluke o načinu maksimiziranja koristi od razvoja turizma u obliku zapošljavanja, zaštite i promidžbe kulturne i prirodne baštine, izgradnje javne infrastrukture i sl. trebaju donositi svi članovi lokalne zajednice. CBT se također može odnositi na velik broj turističkih modela koji turizam razvijaju izravno u lokalnoj zajednici i njezinom neposrednom okruženju kako bi se omogućio

posjetiteljima doživljaj autohtone kulture, običaja i načina života stanovnika, uz njihovo obavezno aktivno sudjelovanje. Uključivanje lokalne zajednice podrazumijeva multidionički (engl. *multi-stakeholder*) pristup u odlučivanju na svim razinama, kako bi se jasno identificirao i u praksi proveo onakav turizam kakav zajednica želi, stoga su u biti svakog CBT pothvata: lokalno vlasništvo, menadžment te kontrola nad aktivnostima i rezultatima turističkog razvoja. Kao i kod poduzetništva u zajednici, cilj je takvih inicijativa putem osiguranja vlasništva i kontrole nad resursima i koristima koji nastaju njihovom učinkovitom uporabom potaknuti članove lokalne zajednice da aktivno sudjeluju u razvoju turizma i ulažu dodatne napore u inoviranje i unutarnje pridržavanje donesenih pravila i odluka. Vrlo kompleksni kontekstualni uvjeti koji utječu na formiranje takvih inicijativa rezultirali su iznimno velikom raznolikošću primjera i teškoćom njihove generalizacije. Primjeri širom svijeta bilježe značajan uspjeh CBT organizacija u ostvarivanju osnaživanja i uključivanja zajednice u turističke procese, no prisutni su i problemi poput nedostatka financijske održivosti, nemogućnosti pristupa tržištu te loše organizacije i vođenja CBT organizacija koje je potrebno identificirati u istraživanju.

Kako se tema disertacije odnosi upravo na istraživanje ključnih organizacijskih elemenata za uspostavu učinkovite organizacijske strukture namijenjene poduzetništvu u službi zajednice na primjeru ostvarivanja turizma zasnovanog na potrebama zajednice, temeljem konceptualnog istraživanja oblikovani su koncepti koji su povezani s identificiranim elementima relevantnima za istraživanje i hipoteze o njihovoj međupovezanosti. Predmetni koncepti formulirani su u obliku nezavisnih koncepata percepcije **organizacijskih elemenata važnih za CBT; percepcije postojećih odnosa i suradnje između stanovnika, odnosa prema postojećim dionicima razvoja turizma u zajednici i percepcije glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju budućih turističkih aktivnosti**; te zavisnih koncepata **potpore nastanku nove organizacije namijenjene CBT-u i aktivnog sudjelovanja u njoj.** Koncepti su operacionalizirani kroz kreiranje odgovarajućih varijabli za ispitivanje, a koncept percepcije glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju budućih turističkih aktivnosti istraživan je putem dvaju podskupova varijabli koji se odnose na organizacijsko usmjerenje i organizacijsko ustrojstvo nove CBT organizacije. Varijable su oblikovane kao tvrdnje s predloženom Likertovom ljestvicom od 5 stupnjeva za razine slaganja, a anketni

upitnik upotpunjen je dvama otvorenim pitanjima i pitanjima vezanim uz demografske podatke.

U svrhu dokazivanja postavljenih hipoteza, a s namjerom prikupljanja primarnih podataka, provedeno je jednokratno empirijsko istraživanje kombiniranom metodologijom. Kao područje istraživanja odabrane su općine Lovran, Matulji i Ravna Gora jer su to međusobno vrlo različite lokalne zajednice, a podaci su prikupljeni metodom anketnog upitnika te polustrukturiranog intervjua. Osnovni skup istraživanja bili su stanovnici predmetnih lokalnih zajednica, podijeljeni na „obične“ stanovnike i lokalne ponuditelje turističkih usluga. Konačan uzorak prikupljenih podataka uključivao je 265 stanovnika i 50 ponuditelja turističkih usluga. Za analizu dobivenih podataka upotrijebljene su kvantitativne statističke metode deskriptivne analize, t-testa, analize varijance, faktorske i korelacijske analize te kvalitativna metoda utemeljene teorije.

Analizom su ostvarene određene spoznaje, koje su grupirane i sažeto predstavljene prema definiranim konceptima, neovisno o redoslijedu primjene odabranih metoda.

Kad je riječ o **percepciji postojećih odnosa i suradnje stanovnika lokalne zajednice**, stanovnici su pokazali određenu razinu spremnosti na traženje pomoći od ostalih članova lokalne zajednice, ali najmanju spremnost da traže financijska sredstva. Istodobno, u odgovorima na otvorena pitanja veći dio ispitanika spomenuo je važnost međusobnog pomaganja u lokalnog zajednici i naglasio da bi trebalo poticati zajedništvo i solidarno djelovanje u zajednici kroz više druženja i dobrovoljnih zajedničkih akcija. Statistički je značajno veća i spremnost na traženje pomoći od lokalne zajednice i spremnost na odaziv volonterskim aktivnostima u općini Ravna Gora u odnosu na Matulje i Lovran. Uz to ispitanici iz svih lokalnih zajednica identificirali su problem opće pasivnosti i nezainteresiranosti. I lokalni ponuditelji turističkih usluga u svim lokalnim zajednicama smatraju da je kod dijela stanovnika problematična nemotiviranost za rad, i to u kombinaciji sa zavišću prema onima koji su uspješni u turizmu. Eksploratorna faktorska analiza pokazala je kako unutar varijabli u ovom konceptu postoje dva značajna faktora, nazvana: „Traženje pomoći u zajednici“ i „Pružanje pomoći u zajednici“.

Što se tiče **odnosa prema postojećim dionicima razvoja turizma, l**okalni ponuditelji turističkih usluga ocijenili su svoju razinu suradnje s postojećim dionicima razvoja turizma prosječnom ocjenom 3. Najmanje su zadovoljni razinom suradnje s

udrugama, a najviše odnosima s ostalim ponuditeljima turističkih usluga, neovisno o pripadnosti pojedinoj lokalnoj zajednici. Eksploratornom faktorskom analizom iz ispitivanih je varijabli izlučen faktor nazvan „Suradnja s relevantnim subjektima“. Analizom intervjua provedenih s ispitanicima uočeno je znatno nezadovoljstvo radom lokalnih samouprava i pripadajućih turističkih zajednica u pogledu otežavanja investicijskih procesa, inertnosti, loše komunikacije i nedovoljnih napora u stvaranju novih atrakcija i podržavanja turistički orijentiranih aktivnosti. Što se tiče međusobnih odnosa lokalnih ponuditelja turističkih usluga, potreba za suradnjom je prepoznata, ali nije organizacijski jasna ni interesno usklađena, što podupiru podaci o neuspjehu prethodnih inicijativa. Lokalni ponuditelji turističkih usluga svojim viđenjem kroz intervjue daju naznaku da uočavaju probleme u razvoju lokalnog turizma ali su, implicitno analizirajući „neizrečene“ elemente njihovih odgovora, i sami njihov dio (nedostatak povjerenja, razočaranje i mjestimično neslaganje s ostalim ponuditeljima, nevoljkost za kompromise i potreba da se njima obraćaju drugi ponuditelji, a ne obrnuto).

S prethodnim je konceptom povezana i **Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju budućih turističkih aktivnosti** putem kojeg su lokalni ponuditelji turističkih usluga relativno visoko ocijenili svoje slaganje s 14 predstavljenih varijabli. Kao najznačajnija percipirana prepreka pokazao se nedostatak motiviranih ljudi, a najmanje značajnom mogućnost da postojećim institucijama nije u interesu stvaranje preduvjeta za zajedničko odlučivanje i implementaciju turističkih aktivnosti. Navedene varijable nisu ostvarile preduvjete za faktoriranje, ali ni pokazale statistički značajnu razliku između odgovora ispitanika s obzirom na lokalnu zajednicu, što (kao i u prethodnom konceptu) pokazuje da su odnosi i problemi vezani za razvoj turizma na lokalnoj razini, općenito gledajući, međusobno poprilično slični neovisno o vrsti destinacije. Kroz informacije dobivene u intervjuima može se iščitati da se izvorom prepreka smatraju lokalne, regionalne, ali i državne institucije te nerazumijevanje i nesložnost na lokalnoj razini.

Zajedničko ispitivanje **percepcije** stanovnika i lokalnih ponuditelja turističkih usluga **organizacijskih elemenata važnih za CBT** osmišljeno je kroz dva odvojena skupa varijabli: *organizacijsko usmjerenje (*aktivnosti kojima bi se nova organizacija trebala baviti) i *organizacijsko ustrojstvo* (značajke organizacijske strukture i menadžmenta nove organizacije). Eksploratorna faktorska analiza potvrdila je da su navedeni

skupovi varijabli uistinu relevantni faktori. Kod organizacijskog usmjerenja, gledajući rezultate deskriptivne analize ukupnog uzorka, najznačajnijom aktivnošću ocijenjeno je usmjerenje organizacije na korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa, a najmanje značajno ocijenjeno je korištenje organizacije za traženje načina ublažavanja trenutno prisutnih problema u lokalnoj zajednici. Prema analizi varijance, stanovnici Ravne Gore sva navedena moguća usmjerenja organizacije smatraju značajnijima, što se može objasniti nižim stupnjem razvijenosti Ravne Gore kao turističke destinacije, nego što je to slučaj s Matuljima i Lovranom. Što se tiče statističke značajnosti razlike u odgovorima između stanovnika i ponuditelja turističkih usluga, analiza je pokazala da se njihova mišljenja razlikuju u usmjerenju na marketing i promidžbu, koordiniranju postojeće turističke ponude, stvaranju novih turističkih proizvoda i usluga kao i korištenju postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa (lokalni ponuditelji te aktivnosti smatraju značajnijima nego stanovnici) te traženju načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika (stanovnici tu aktivnost smatraju značajnijom nego lokalni ponuditelji turističkih usluga). Navedena razlika upućuje na razilaženje interesa kad je riječ o ostvarivanju ukupne dobrobiti za zajednicu, a tu pretpostavku potvrđuju i rezultati analiza varijabli vezanih za *organizacijsko ustrojstvo*. U tom potkonceptu stanovnici smatraju važnijim nego što to smatraju lokalni ponuditelji turističkih usluga da u novoj organizaciji postoji mogućnost jednakih prava u odlučivanju svih članova organizacije, da se opći interes lokalne zajednice stavi na vrh prioriteta nove organizacije te da organizacija bude transparentna odnosno da redovito informira cjelokupnu lokalnu zajednicu o donesenim odlukama. Uvid u kvalitativne podatke otkriva kako dio ispitanih stanovnika ključnim preduvjetom uspjeha organizacije smatra zanemarivanje vlastitih interesa i rad za opće dobro, dok lokalni ponuditelji turističkih usluga (neizravnom analizom podataka iz intervjua) ipak ostaju pri međusobnoj suradnji za potrebe ostvarivanja svojega boljeg poslovnog uspjeha i turističkog rasta, koji će neizravno donijeti dobrobit i lokalnoj zajednici. Tu razliku u razmišljanjima potrebno je imati na umu pri promišljanju modela i ustroja nove organizacije.

Koncept **Potpore uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u** pokazao se jedinstvenim faktorom sa svih pet varijabli korištenih za mjerenje načina davanja potpore uspostavi nove organizacije. Zabilježena je visoka razina slaganja svih ispitanika, s raspodjelom od „deklarativne“ potpore (glasom, prijedlozima), koja

ima najvišu prosječnu ocjenu, pa do „konkretne“ potpore (ustupanjem imovine, dobrovoljnim radom ili financijskim sredstvima) koje bilježe značajno manje ocjene. Značajna razlika u davanju potpore postoji između lokalnih ponuditelja turističkih usluga i stanovnika, u smislu da su ponuditelji spremniji na davanje svake vrste potpore nego što su to stanovnici, a najizraženija je razlika u varijabli ustupanja imovine na korištenje. Što se tiče pripadnosti različitim lokalnim zajednicama, u spremnosti na davanje prijedloga statistički značajno prednjače ispitanici iz Lovrana. Najspremniji su za ustupanje imovine, ali i potporu putem rada ispitanici s područja Ravne Gore, a zatim na red dolazi Lovran pa Matulji. Navedenu razliku podupiru i rezultati kvalitativne analize odgovora, prema kojima najveći interes za konkretne promjene imaju ispitanici iz Ravne Gore, dok ispitanici iz Lovrana (možda i zbog dugačke turističke tradicije i pripadajuće razvijenosti turističke ponude) sebe smatraju kompetentnijima u davanju prijedloga i mišljenja koje bi trebale prihvatiti i provoditi postojeće institucije. U svakom slučaju obećavajuća za buduća istraživanja, ali i praktičnu primjenu jest činjenica da su gotovo svi ispitanici načelno suglasni sa stvaranjem nove organizacije i (barem donekle) spremni poduprijeti njezinu uspostavu.

Razlike u načinu potpore uzete su kao iznimno važan element prilikom davanja preporuka o stvaranju nove organizacijske strukture, zajedno sa spoznajama dobivenima na temelju istraživanja koncepta **aktivne sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u**. Statistička analiza pokazala je najveću sklonost ispitanika prema aktivnom sudjelovanju u turističkim aktivnostima, koje prati „pasivno“ sudjelovanje u radu organizacije putem sudjelovanja u planiranju razvoja turizma i odlučivanju o korištenju javnih resursa u turističke svrhe. U ukupnim rezultatima najmanje je izraženo sudjelovanje putem financijskih sredstava u obliku ulaganja s kamatom te sudjelovanje putem ustupanja imovine na korištenje. Kad je riječ o ustupanju imovine, statistički su značajno najspremniji na takav vid sudjelovanja ispitanici s područja Lovrana, a najmanje oni s područja Matulja. Za sudjelovanje u radu nove organizacije kroz volontiranje najveće zanimanje pokazali su ispitanici s područja Ravne Gore, a najmanje s područja Matulja. Faktorskom analizom koncepta na cjelokupnom uzorku nastala su dva relevantna faktora, jedan povezan s načinom na koji ispitanici vide svoju ulogu u organizaciji, nazvan „Uloga u organizaciji“ te faktor orijentiran na elemente koje su ispitanici spremni pružiti putem svojega sudjelovanja u organizaciji, nazvan „Ulaganje u organizaciju“. Gledajući unutar

uzorka, lokalni ponuditelji turističkih usluga statistički su značajno više zainteresirani za sve vrste sudjelovanja u djelovanju nove organizacije, osim u slučaju profesionalnog rada za lokalnu organizaciju, koji su prihvatljivijim ocijenili stanovnici. Sliku upotpunjuju intervjui s lokalnim ponuditeljima turističkih usluga, koji pokazuju njihov pozitivan stav prema stvaranju nove organizacije, kao i želju da u nju budu aktivno uključeni. Znatan oprez uočen je u odnosu na vrstu sudjelovanja koja je redovito stavljana u kontekst koristi koje bi pružala nova organizacija (kao i u slučaju suradnje s drugim dionicima). Velik broj ispitanika smatra iznimno važnim naporan rad i iskren i pošten pristup radu za uspjeh nove organizacije, što vide kao preduvjet za vlastito sudjelovanje u njoj. Ti su rezultati važni u promišljanju što efikasnijeg načina kombiniranja spremnosti članova lokalne zajednice na potporu i sudjelovanje u novoj organizaciji te njihova ulaganja u operativne resurse putem učinkovitog organiziranja i postavljanja jasnih pravila.

Provedeno empirijsko istraživanje i njegovi rezultati imaju nekoliko ograničenja koja je potrebno imati na umu pri generalizaciji rezultata. S obzirom na to da je istraživanje provedeno na samo trima lokalnim zajednicama unutar Primorsko--goranske županije, potrebno je biti iznimno oprezan pri razlučivanju visokokontekstualnih značajki koje su karakteristične samo za promatrane zajednice, od značajki koje je moguće prepoznati i primijeniti i na drugim područjima. Uzorak ispitanika, iako načelno dovoljan za provedbu analiza, mogao je biti veći, a posebno treba imati na umu (kao i kod drugih sličnih istraživanja) da takve vrste anketnog prikupljanja podataka s prigodnim uzorkom u načelu obuhvaćaju one ispitanike koji su voljni sudjelovati i čiji se odgovori mogu statistički značajno razlikovati od razmišljanja onih članova osnovnog skupa koji iz nekog razloga ne žele sudjelovati u istraživanju. To se posebno odnosi na uzorak lokalnih ponuditelja turističkih usluga koji su dali pristanak za anketiranje i intervju. Što se tiče anketnog upitnika, tvrdnje u upitniku su nove i iako formulirane temeljem postojećih istraživanja, njihova valjanost i pouzdanost dosad nije bila ispitana. Ispitanicima su možda neke od tvrdnji bile nejasne ili dvosmislene, a dužina upitnika neprikladna. Postoji mogućnost da neki relevantni elementi nisu bili obuhvaćeni istraživanjem, a zbog formuliranja novih koncepata i pripadajućih varijabli usporedba s rezultatima sličnih istraživanja je ograničena. Kvalitativna analiza podataka metodom utemeljene teorije implementirana je kako bi dala više kontekstualnih informacija o konceptima koji dosad nisu istraživani, ali također posjeduje određena ograničenja koja se prije

svega tiču broja ispitanika i činjenice kako je istraživač svojim iskustvima i znanjem subjektivno uključen u proces istraživanja, što može utjecati na stjecanje spoznaja i izvođenje zaključaka.

Uzimajući u obzir navedena ograničenja, u doktorskoj je disertaciji temeljem spoznaja stečenih konceptualnim i empirijskim istraživanjem te pregledom značajki postojećih organizacijskih oblika oblikovan prijedlog praktičnog modela organizacije namijenjene razvoju turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice u Primorsko-goranskoj županiji, čiji oblik, organizacijska arhitektura i predložene aktivnosti odgovaraju stečenim spoznajama. Model je koncipiran prema uočenim ključnim značajkama organizacije i djelovanja izlučenima iz rezultata konceptualnog i empirijskog istraživanja, koje obuhvaćaju uključivanje različitih kategorija dionika u odlučivanje i implementaciju aktivnosti, osiguravanje lokalnom stanovništvu pristupa organizacijskoj strukturi, demokratičnost i jednakopravnost u odlučivanju, fleksibilnu i hijerarhijski plitku organizacijsku strukturu, ograničenu distribuciju dobiti, jasna pravila funkcioniranja organizacije, uključujući detaljan opis prava i obaveza članova, dobro razvijene komunikacijske kanale i profesionalno vodstvo. Predložen je model zadruge čiji bi članovi bili lokalni ponuditelji turističkih usluga, lokalna turistička zajednica, aktivne udruge te udruga stanovnika osnovana kao posrednik namijenjen približavanju odlučivanja i kontrole nad razvojem turizma „običnim“ stanovnicima lokalne zajednice. Sustav stvaranja osnovnih uloga članova poduzeća kroz mogućnosti ulaganja financijskih sredstava, prava korištenja imovine ili vlastitog rada predložen je kako bi sudjelovanje u radu nove organizacije bilo omogućeno svima, neovisno o materijalnim mogućnostima, dok je prijedlog zapošljavanja profesionalnih djelatnika zasnovan na potrebi osiguranja stručnosti u provedbi turističkih aktivnosti i stvaranja konkurentne turističke ponude. Ključnim za uspjeh organizacije smatra se inovativno kombiniranje postojećih turističkih resursa lokalne zajednice s ulozima nastalim u svrhu sudjelovanja u radu organizacije, uz naglasak na motiviranosti i interesu za aktivno sudjelovanje svih članova nove zadruge. Aktivnosti predložene modelom CBT zadruge uključuju elemente koji su identificirani kao nedostajući kroz empirijsko istraživanje odabranih lokalnih zajednica: kreiranje novih turističkih proizvoda, edukacija i informiranje te sudjelovanje u organiziranju manifestacija i događaja značajnih u turističkom, ali i društvenom smislu. Pri potencijalnoj primjeni modela na druge lokalne zajednice preporučuje se prikupljanje i analiza podataka relevantnih za predmetnu lokalnu zajednicu u smislu postojećega socijalnog kapitala

i stanja turističke ponude kako bi se aktivnosti mogle prilagoditi konkretnim potrebama.

Zaključno se može navesti kako je konceptualno istraživanje postojeće literature i primjera dobre prakse potvrdilo postavljene pomoćne konceptualne hipoteze kako je poduzetništvo u službi zajednice u kontekstu uspostave turizma zasnovanog na potrebama zajednice učinkovit način organiziranja relevantnih dionika za dugoročan održivi razvoj, odnosno kako organizacijska struktura za uspostavu i menadžment poduzetništva u službi zajednice kroz primjenu u turizmu mora biti specifično oblikovana, uključivati relevantne dionike u zajednici i osiguravati demokratski, solidarni i jednakopravni odnos među članovima.

Rezultati empirijskog istraživanja dokazali su pomoćne empirijske hipoteze vezane za postojanje statistički značajne povezanosti između koncepata percepcije postojećih odnosa i suradnje među stanovnicima te percepcije organizacijskih elementa i aktivnog sudjelovanja, kao i potpore uspostavi organizacijskih struktura. Istodobno, dvije postavljene pomoćne hipoteze nisu dokazane. Prva je od njih bila hipoteza o povezanosti odnosa lokalnih ponuditelja turističkih usluga prema postojećim dionicima razvoja turizma te sudjelovanja ponuditelja i njihove potpore uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u. Druga je bila hipoteza o povezanosti percepcije koju lokalni ponuditelji turističkih usluga imaju prema najvažnijim preprekama za zajedničko odlučivanje i suradnju u implementaciji turističkih aktivnosti te sudjelovanja ponuditelja u uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u i potpori tim strukturama.

Pomoćna hipoteza o mogućnosti dolaska do spoznaja relevantnih za odabir efikasne organizacijske strukture namijenjene uspostavi CBT-a analizom sekundarnih i prikupljenih primarnih podataka o percepciji i stavovima lokalnog stanovništva te lokalnih ponuditelja turističkih usluga dokazana je prezentacijom praktičnog modela CBT zadruge.

Rezimirajući sve navedeno, u ovoj doktorskoj disertaciji dokazana je glavna postavljena znanstvena hipoteza koja glasi da je na osnovi istraživanja percepcije i stavova lokalnog stanovništva i lokalnih ponuditelja turističkih usluga moguće utvrditi glavne elemente koji utječu na izbor i uspostavu optimalne organizacijske strukture namijenjene ostvarivanju ekonomskih i društvenih koristi za cjelokupnu zajednicu kroz turizam zasnovan na potrebama lokalne zajednice. Konceptualnim istraživanjem

ostvarena je sistematizacija postojećih činjenica i rezultata istraživanja o konceptima socijalnog poduzetništva, poduzetništva u službi zajednice i turizma zasnovanog na potrebama zajednice kroz prizmu organizacije te je predložen konceptualni model koji kombinira velik broj, što već istraživanih, što novih varijabli vezanih uz percepciju organizacijskih elemenata u kontekstu poduzetništva i turizma zasnovanog na potrebama zajednice. Primjenom mješovite metode kombinacijom kvalitativne i kvantitativnih metoda istraživanja u svrhu dobivanja zaokružene slike o predmetu istraživanja, otvorena je mogućnost za njezinu daljnju upotrebu u istraživanjima nedovoljno poznatih, kontekstualno ovisnih fenomena u domeni organizacije i menadžmenta. U aplikativnom smislu ova je disertacija ponudila prijedlog praktičnog modela nove organizacije namijenjene razvoju turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice koji je nastao na određenom znanstvenom utemeljenju, ali uz poštivanje postojećih kontekstualnih ograničenja radi primjenjivosti u praksi.

U svrhu daljnjeg razvoja znanstvene misli bilo bi preporučljivo da, uz mogućnost modifikacije metodologije, koncepti formirani u sklopu ove disertacije budu istraženi na primjerima drugih lokalnih zajednica kako bi se mogla izvršiti usporedba dobivenih rezultata. Uz to, u svrhu primjene preporučljivo bi bilo potaknuti lokalne dionike na implementaciju izloženih spoznaja i preporuka u aktivnosti planiranja i razvoja turizma na lokalnoj razini na području Primorsko-goranske županije i Republike Hrvatske.

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika

Slika 1 Shema organizacijske arhitekture 47
Slika 2 Glavne skupine dionika.....50
Slika 3 Tri glavna pristupa teoriji dionika.....53
Slika 4 Dva pristupa dionicima.....55
Slika 5 Shema rangiranja interesa dionika i prijedlog adekvatnih akcija.....61
Slika 6 Prikaz odnosa prioriteta održivog razvoja.....68
Slika 7 Shema unutarnjih i vanjskih dionika.....73
Slika 8 Društveni trokut.....85
Slika 9 Glavne dimenzije i pokazatelji socijalnog poduzeća.....92
Slika 10 Ključne značajke poduzetništva u službi zajednice 109
Slika 11 Shematski prikaz modela kvantitativnog dijela empirijskog istraživanja.....154
Slika 12 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o dodatnim zapažanjima i mišljenju o postojećem odnosu i suradnji s ostalim stanovnicima lokalne zajednice – općina Lovran...211
Slika 13 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o osobnom mišljenju o mogućnosti uspjeha nove organizacije – općina Lovran 212
Slika 14 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o dodatnim zapažanjima i mišljenju o postojećem odnosu i suradnji s ostalim stanovnicima lokalne zajednice – općina Ravna Gora 213
Slika 15 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o osobnom mišljenju o mogućnosti uspjeha nove organizacije – općina Ravna Gora.....214
Slika 16 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o dodatnim zapažanjima i mišljenju o postojećem odnosu i suradnji s ostalim stanovnicima lokalne zajednice – općina Matulji ...215
Slika 17 Kategorije generirane odgovorima na pitanje o osobnom mišljenju o mogućnosti uspjeha nove organizacije – općina Matulji.....216
Slika 18 Model ustrojstva nove zadružne organizacijske strukture namijenjene CBT-u 248
Slika 19 Resursi CBT organizacije.....252

Popis tablica

Tablica 1 Definicije organizacijske strukture 23
Tablica 2 Odnos glavnih dimenzija i aspekata organizacijske strukture 26
Tablica 3 Karakteristike, prednosti i nedostaci funkcijske i divizijske organizacijske strukture 30
Tablica 4 Usporedba formalne i neformalne organizacije 38
Tablica 5 Definicije organizacijske kulture 39
Tablica 6 Prikaz odabranih tipova organizacijskih kultura.....42
Tablica 7 Skupine dionika i njihovi najvažniji zahtjevi/potrebe.....51
Tablica 8 Pregled najpoznatijih definicija održivog razvoja 66
Tablica 9 Glavni pristupi poduzeća društveno odgovornom poslovanju 75
Tablica 10 Četiri tipa organizacija u okviru socijalne ekonomije.....87
Tablica 11 Osnovna obilježja triju najvažnijih pristupa socijalnom poduzetništvu.....89
Tablica 12 Izbor definicija socijalnog poduzeća 91

Tablica 13 Značajke CIS zadruga u Španjolskoj 99
Tablica 14 Značajke CIC poduzeća 101
Tablica 15 Pokazatelji lokalnoga socijalnoga kapitala 106
Tablica 16 Povoljni uvjeti i potencijalne prepreke za razvoj CBT-a 126
Tablica 17 Glavni koraci i aktivnosti u uspostavi organizacija namijenjenih CBT-u 128
Tablica 18 Primjer Termalnih izvora i konferencijskog centra Breteinbush 133
Tablica 19 Primjer *One Life* 134
Tablica 20 Primjer Chemainusa 135
Tablica 21 Primjer *Mon Perin d.o.o.* 138
Tablica 22 Karakteristike odabranih lokalnih zajednica 156
Tablica 23 Brojčani podaci o uzorku ispitanika 158
Tablica 24 Konačan izgled strukture mjernih instrumenata 159
Tablica 25 Demografske značajke ispitanika 163
Tablica 26 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Percepcija postojećih odnosa i suradnje stanovnika lokalne zajednice“ 164
Tablica 27 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“ 165
Tablica 28 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ 166
Tablica 29. Rezultati deskriptivne analize za koncept „Odnos prema postojećim dionicima razvoja“ 167
Tablica 30 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a“ 168
Tablica 31 Rezultati deskriptivne analize za koncept „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“ 169
Tablica 32 Rezultati deskriptivne analize za koncept “Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“ 170
Tablica 33 Rezultati t-testa za koncept „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“ 173
Tablica 34 Rezultati t-testa za koncept Organizacijsko usmjerenje nove organizacije 174
Tablica 35 Rezultati t-testa za koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ 176
Tablica 36 Rezultati t-testa za koncept „Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“ 177
Tablica 37 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Percepcija postojećih odnosa i suradnje između stanovnika lokalne zajednice“ 179
Tablica 38 Rezultati *post hoc* testa za varijable iz koncepta „Percepcija postojećih odnosa i suradnje između stanovnika lokalne zajednice“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta 180
Tablica 39 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“ 181
Tablica 40 Rezultati *post hoc* testa za varijable iz koncepta „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta 182
Tablica 41 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ 183
Tablica 42 Rezultati post hoc testa za varijable iz koncepta „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta 184

Tablica 43 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma“ 184
Tablica 44 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a“ 185
Tablica 45 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“ 186
Tablica 46 Rezultati *post hoc* testa za varijable iz koncepta „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta 186
Tablica 47 Rezultati analize varijance za varijable iz koncepta „Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“ 187
Tablica 48 Rezultati *post hoc* testa za varijable iz koncepta „Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“ u kojima postoji statistički značajna razlika u odgovorima prema mjestu prebivališta 188
Tablica 49 Rezultati faktorske analize za koncept percepcije postojećih odnosa i suradnje stanovnika lokalne zajednice (uzorak ispitanika N=265) 191
Tablica 50 Rezultati faktorske analize za koncept „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“ (uzorak ispitanika N=315) 192
Tablica 51 Rezultati faktorske analize za koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ (uzorak ispitanika N=315) 193
Tablica 52 Rezultati faktorske analize za koncept „Odnos prema postojećim dionicima razvoja turizma“ (uzorak ispitanika N=50) 194
Tablica 53 Rezultati faktorske analize za koncept „Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a“ (uzorak ispitanika N=50) 195
Tablica 54 Rezultati faktorske analize za koncept „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“ (broj ispitanika=315) 197
Tablica 55 Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za koncept “Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u" (uzorak ispitanika N=315). 198
Tablica 56 Značajke i pouzdanost dobivenih faktora 199
Tablica 57 Analiza korelacije u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja hipoteza PH3-1- PH3-6 203
Tablica 58 Analiza korelacije u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja hipoteza PH4-1- PH4-6 205
Tablica 59 Analiza korelacije u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja hipoteza PH5-1- PH5-3 206
Tablica 60 Analiza korelacije u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja hipoteza PH6-1– PH6-3 207
Tablica 61 Podjela intervjuiranih ponuditelja turističkih usluga 218
Tablica 62 Kategorije selektirane iz kvalitativne analize intervjua za područje Ravne Gore 219
Tablica 63 Kategorije selektirane iz kvalitativne analize intervjua za područje Lovrana 222
Tablica 64 Kategorije selektirane iz kvalitativne analize intervjua za područje Matulja 225
Tablica 65 Glavne kategorije identificirane metodom utemeljene teorije 227
Tablica 66 Karakteristike lokalnih turističkih zajednica 234
Tablica 67 Karakteristike osnivanja i djelovanja zadruge obrta i trgovačkog društva 240
Tablica 68 Elementi organizacijske arhitekture nove organizacije namijenjene CBT-u 244
Tablica 69 Aktivnost 1: Marketing i promidžba turističke ponude; stvaranje imidža i brenda lokalne zajednice 252

Tablica 70 Aktivnost 2. Stvaranje, promidžba i prodaja turističkih proizvoda (izleta, paket-aranžmana i sl.) 253
Tablica 71 Aktivnost 3. Informiranje i educiranje članova zadruge o aktualnim novostima iz područja zakonodavstva, trendova u turizmu, mogućnosti za dobivanje bespovratnih sredstava i sl 255
Tablica 72 Aktivnost 4. Organiziranje manifestacija i događaja 256
Tablica 73 Individualne i kolektivne koristi od CBT zadruge za članove i lokalnu zajednicu u cjelini 258
Tablica 74 Rezultati t-testa (utjecaj spola) za koncept percepcije postojeće suradnje i odnosa stanovnika lokalne zajednice 297
Tablica 75 Rezultati t-testa za koncept „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“ 298
Tablica 76 Rezultati t-testa za koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“ 299
Tablica 77 Rezultati t-testa za koncept „Odnos prema postojećim dionicima razvoja“ 300
Tablica 78 Rezultati t-testa za koncept „Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a“ 301
Tablica 79 Rezultati t-testa za koncept „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“ 302
Tablica 80 Rezultati t-testa za koncept “Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“ 303

BIBLIOGRAFIJA

Abrahamson, M., 1983. *Social Research Methods*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Aiken, M., Cairns, B. & Taylor, M., 2011. Community organisations controlling assets: a better understanding., York: Joseph Rowntree Foundatiton

Ambec, S. & Lanoie, P., 2008. Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*, str. 45–62.

Anderson, A. R. & Jack, S. L., 2002. The articulation of social capital in entrepreneurial networks: A glue or lubricant? *Entrepreneurship and Regional Development*, (14), str. 193–210.

Anon, 2015. Breitenbush Hot Springs. Dostupno na: www. breitenbush. com [Pristupljeno 1. siječnja 2015].

Aref, F. & Gill, S. S., 2010. Assessing the Level of Community Capacity Building in Tourism Development in Local Communities. *Journal of Sustainable Development*, 3(1), str. 81–90.

Ateljević, I., 2009. 1. Ateljević, I. (2009), poglavlje 16 u Tribe, J. (ur.), C. U J. Tribe, prir. *Philosophical Issues in Tourism*. Channel View Publications.

Babić, Z. & Račić, D., 2011. *Zadrugarstvo i socijalna ekonomija u Hrvatskoj*, Zagreb.

Babos, P., Clarence, E. & Noya, A., 2007. Reviewing OECD experience in the social enterprise sector.

Bailey, N., 2012. The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK. *Progress in Planning*, 77(1), str. 1–35. Dostupno na: http://dx. doi. org/10. 1016/j. progress. 2011. 11. 001.

Bates Wells Braithwaite & Social Enterprise London, 2001. *Keeping it Legal – Legal Forms for Social Enterprises*, London: Social Enterprise London.

Baturina, D., 2013. Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja. *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 123–142.

Beaumont, N. & Dredge, D., 2010. Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), str. 7–28.

Beritelli, P., 2011. Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), str. 607–629. Dostupno na: http://linkinghub. elsevier. com/retrieve/pii/S016073831000157X [Pristupljeno 25. rujna 2014].

Beritelli, P. & Laesser, C., 2011. Power dimensions and in fl uence reputation in tourist destinations : Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32(6), str. 1299–1309. Dostupno na: http://dx. doi. org/10. 1016/j. tourman. 2010. 12. 010.

Bexley, E., 2007. *Social Capital in Theory and Practice*, Melbourne.

Beyerlein, M. M., Beyerlein, S. T. & Johnson, D. A., 2003. *Team- Based Organizing*, Emerald Group Publishing.

Birchall, D. & Lyons, L., 1995. *Creating Tomorrow's Organization-Unlocking the Benefits of Future Work*, London: Pitman Publishing.

Blackstock, K., 2005. A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), str. 39–49.

Blair, M., 1995. *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Washington, DC: Brooking Institution Press.

Boley, B. B. & Gard, N., 2014. Measuring empowerment : Developing and validating the Resident Empowerment through Tourism Scale (RETS). *Tourism Management*, 45, str. 85–94. Dostupno na: http://dx. doi. org/10. 1016/j. tourman. 2014. 04. 003.

Bornstein, D., 2004. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York: Oxford University Press.

Boronyak, L. i ostali, 2010. *Effective Community Based Tourism*,

Borzaga, C. & Defourny, J. prir., 2004. *The Emergence of Social Enterprise*, London i New York: Routledge.

Borzaga, C. & Galera, G., 2012. *Promicanje razumijevanja zadruga u stvaranju boljeg svijeta*, Venecija.

Borzaga, C. & Spear, R., 2004. *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries*, Trento: Edizioni 31.

Boynton, A. C. & Victor, B., 1991. Beyond Flexibility: Buildingand Managing the Dynamically Stable Organization. *California Management Review*, 34(1), str. 53–66.

Brandsen, T. & Karré, P. M., 2011. Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34(March 2015), str. 827–836.

Brink, A. prir., 2011. *Corporate Governance and Business Ethics*, Springer Press.

Bryant, A., 2002. Re-grounding grounded theory. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 4(1), str. 1–25.

Bryson, J. M., 2004. Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), str. 21–53.

Buble, M. prir., 2005. *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo.

Cerović, Z., Milohnić, I. & Smolčić Jurdana, D., 2009. Characteristics of Private Accomodation in Primorsko-Goranska County. *Ekonomska istraživanja*, 22(3), str. 73–86.

Cetinski, V. & Perić, M., 2006. *Projektni menadžment, 2. izdanje*, Opatija: Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Chandler, A., 1962. *Strategy and Structure*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Charkman, J., 1992. Corporate governance lessons from abroad. *European Business Journal*, 4(2), str. 8–16.

Chavez, R. & Sajardano-Moreno, A., 2004. Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), str. 314–328.

Child, J., 1987. *Organization: A Guide to Problems and Practice, 2nd edition*, London: Harper&Row.

Choi, H. C. & Murray, I., 2010. Resident attitudes toward sustainable community tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4), str. 575–594.

Choi, H. C. & Sirakaya, E., 2006. Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 27(6), str. 1274–1289.

Clarkson, M. E., 1995. A stakeholder framework and evaluating for analyzing. *The Academy of Management Review*, 20(1), str. 92–117.

Cleland, D. I. & Ireland, L. R., 2007. *Project Management Strategic Design and Implementation, 5th edition*, New York: McGraw-Hill International Edition.

De Colle, S., 2005. A stakeholder management model for ethical decision making. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(3/4), str. 299–314.

Communities and Local Government, 2007. *Making assets work: The Quirk review of community management and ownership of public assets*, London.

CONSCISE, 2007. *EU Research on the Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe*,

Cornwall, J. R., 1998. The entrepreneur as a building block for community. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, (3), str. 141–148.

CorpWatch, 2015. Holding Corporations Accountable. Dostupno na: http://www. corpwatch. org/article. php?id=242.

Costello, A. B. & Osborne, J. W., 2005. Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), str. 1–9.

Creswell, J., 1998. *Qualitative Inquiry and Design: Choosing Among Five Tradition*, London: Sage Publications.

Cummings, T. G. & Worley, C. G., 2005. *Organization Development and Change*, Mason: Thompson South-Western.

Črnjar, M. & Črnjar, K., 2009. *Menadžment održivog razvoja*, Opatija; Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu ; Glosa.

Daft, R. L., 2007. *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Mason: Thomson South-Western.

Damanpour, F., 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. . *Academy of Management Journal*, 34(3), str. 555–590.

Davenport, T. & Nohria, N., 1994. Case management and the integration of labor. *Sloan Management Review*, 35(2), str. 11–23.

Dayton-Johnson, J., 2003. Social capital, social cohesion, community: a microeconomic analysis. U L. Osberg, prir. *The Economic Implications of Social Cohesion*. Toronto: Toronto Press.

Defourny, J. & Nyssens, M., 2010. Social Enterprise. U K. Hart, J. -L. Laville, & A. D. Cattani, prir. *The Human Economy: A Citizen's Guide*. Cambridge: Polity Press, str. 284–292.

Denison, D. R. & Mishra, A. K., 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), str. 204–223. Dostupno na: http://pubsonline. informs. org/doi/abs/10. 1287/orsc. 6. 2. 204.

Dewan, H., 2009. Re-Defining Sustainable Human Development to Integrate Sustainability and Human Development Goals. *The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, 5(4), str. 147–162.

Dixey, L., 2005. Inventory and Analysis of Community Based Tourism in Zambia., (November), str. 93.

Doll, W. J. & Vonderembse, M. A., 1991. The evolution of manufacturing systems: Towards the post-industrial enterprise. *International Journal of Management Science*, 19(5), str. 01– 411.

Donaldson, T. & Preston, L. E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), str. 793–795.

Dredge, D. i ostali, 2006. *Achieving sustainable local tourism management*, Gold Coast: CRC Sustainable Tourism.

Državni zavod za statistiku, 2011. Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011. godine. Dostupno na: http://www. dzs. hr/Hrv/censuses/census2011/censuslogo. htm [Pristupljeno 12. prosinca 2014].

Dujšin, U., 1999. Globalizacija, regionalizacija i Republika Hrvatska. *Ekonomska istraživanja*, 1-2(11), str. 34–46.

Dyer, P. i ostali, 2007. Structural modeling of resident perceptions of tourism and associated development on the Sunshine Coast, Australia. *Tourism Management*, 28(2), str. 409–422.

Eden, C. & Ackermann, F., 1998. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, London: Sage Publications.

European Center for Not-for-profit Law, 2012. *Legal Framework for Social Economy and Social Enterprises : a Comparative Report*, UNDP Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States. Dostupno na: https://www. google. pt/search?q=legal+framework+for+social+enterprise&rlz=1C1OPRA_enPT525PT525&oq=legal+frame+social+entrepise&aqs=chrome. 1. 69i57j0. 7791j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8.

Europska komisija, 2001. Promoting a European Framework for Corporate and Social Responsibility. Dostupno na: europa. eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en. pdf [Pristupljeno 1. prosinca 2015].

Europska komisija, 2004. Social Enterprise. Dostupno na: http://ec. europa. eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/social-enterprises/index_en. htm [Pristupljeno 1. siječnja 2015].

Europska komisija, 2003. *Zelena knjiga – poduzetništvo u Europi*, Europska komisija, prir., Bruxelles.

Evers, A. & Laville, J.-L., 2004. *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Fallon, L. D. & Kriwoken, L. K., 2003. Community involvement in tourism infrastructure – The case of the Strahan Visitor Centre, Tasmania. *Tourism Management*, 24(3), str. 289–308.

Fare, M., De Freitas, C. & Meyer, C., 2015. TERRITORIAL DEVELOPMENT AND COMMUNITY CURRENCIES: SYMBOLIC MEANINGS IN BRAZILIAN COMMUNITY DEVELOPMENT BANKS. *International Journal of Community Currency Research*, 19, str. 6–17.

Fayolle, A. & Matlay, H. prir., 2010. *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. Dostupno na: http://www. elgaronline. com/view/9781848449657. xml.

Fehrenbacher, D. D., 2013. *Design of Incentive Systems*, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Fernández, W. D. & Lehmann, H., 2005. Achieving rigour and relevance in information systems studies: Using grounded theory to investigate organizational cases. *The Grounded Theory Review*, 5(1), str. 79–107.

Ford, R. C., Peeper, W. C. & Gresock, A., 2009. Friends to Grow and Foes to Know: Using a Stakeholder Matrix to Identify Management Strategies for Convention and Visitors Bureaus. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10(3), str. 166–184.

Freeman, R. E., 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman Publishing.

Frone, M. R., Russell, M. & Barnes, G. M., 1996. Workfamily conflict, gender and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), str. 57–69.

Fuller, C. & Geddes, M., 2008. Urban governance under neoliberalism: New Labour and the restructuring of state-space. *Antipode*, 40(2), str. 252–281.

Galera, G. & Borzaga, C., 2009. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), str. 210–228.

Galičić, V., 2015. Tourism in Croatia: Truths and Misconceptions. *Informatologia*, 48(1-2), str. 78–94.

Gbadosimi, A., Bathgate, I. & Nwankwo, S., 2013. *Principles of Marketing A Value-Based Approach*, London: Palgrave Macmillan.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly Jr., J. H., 1994. *Organizations: Behaviour Structure Processes*, Irwin.

Gnyawali, D. R. & Fogel, D. S., 1994. Environments for entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (18), str. 43–62.

Gomez, G. M., 2015. Introduction: Money and Development. *International Journal of Community Currency Research*, 19, str. 3–10.

Goodpaster, K., 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), str. 53–72.

Goodwin, H. & Santilli, R., 2009. Community-Based Tourism: a success? *ICRT Occasional Paper*, (11), str. 1–37.

Gordon, J. R. i ostali, 1990. *Management and Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon.

Gowdy, J. M., 2000. Terms and Concepts in Ecological Economics. *Wildlife Society Bulletin*, (28), str. 26–33.

Grandits, H. & Taylor, K., 2013. *Sunčana strana Jugoslavije: Povijest turizma u socijalizmu*, Zagreb: Srednja Europa.

Green, G. P. & Haines, A., 2002. *Asset Building Community Development*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Green, W. K. J., Medlin, B. & Whitten, D., 2004. Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 104(2), str. 106–114.

Groat, M., 1997. The Informal Organization: Ride the Headless Monster. *Management Accounting*, 75(4), str. 40–42.

Gudelj, I. & Pavić, M., 2013. Zastupljenost i značaj nevladinih udruga u nacionalnoj zaštiti okoliša. *Hrvatske vode*, 21(86), str. 337–339.

Gursoy, D., Chi, C. G. & Dyer, P., 2010. Local's attitudes toward mass and alternative tourism: the case of Sunshine Coast, Australia. *Journal of Travel Research*, (49), str. 381–394.

Gursoy, D. & Rutherford, D. G., 2004. Host attitudes toward tourism: An improved structural model. *Annals of Tourism Research*, 31(3), str. 495–516.

Hair, J. F. i ostali, 2010. *Multivariate Data Analysis*, 7. izd., London: Pearson Prentice Hall.

Hall, C. M., 2008. *Tourism planning: policies, processes and relationships.* 2. izd., Edinburgh Gate: Pearson Education Inc.

Hall, R. H., 1999. *Organizations: Structures, Processes,and Outcomes,* 9. izd., New Jersey: Prentice Hall.

Halmi, A., 1996. *Kvalitativna metodologija u društvenim znanostima*, Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu, Studijski centar socijalnog rada.

Hamzah, A. & Khalifah, Z., 2009. *Handbook for community based tourism: how to develop and sustain CBT*, Sydney: Asia Pacific Economic Cooperation Tourism Working Group (APEC TWG).

Hanna, K. S., Dale, A. & Ling, C., 2009. Social capital and quality of place: reflections on growth and change in a small town. *Local Environment*, 14(1), str. 31–44.

Hardy, A., 2005. Using Grounded Theory to Explore Stakeholder Perceptions of Tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 3(2), str. 108–133.

Hauc, A., 2007. *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić.

Heckl, E. i ostali, 2007. *Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe Final Report*,

Hoag, B. & Cooper, C. L., 2004. *Managing Value-Based Organizations: It's Not What You Think*, Edward Elgar Publishing Limited.

Hogarty, K. i ostali, 2005. The Quality of Factor Solutions in Exploratory Factor Analysis: The Influence of Sample Size, Communality, and Overdetermination. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), str. 202–26.

Holmberg, J., 1992. *Making development sustainable. Redefining Institutions, Policy and Economics*, London: International Institute for Development.

Hopkins, M., 1991. Human development revisited: A new UNDP report. *World Development*, 19(10), str. 1469–1473.

Hrvatska turistička zajednica, 2014. Javni poziv za dodjelu oznake PPS destinacija. Dostupno na: http://business. croatia. hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica/Projekti-HTZ-a/Objava-Javnog-poziva?Y2lcMzgxOQ%3d%3d.

Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A., 2007. *Organizational Behaviour,* 6. izd., Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Inequality Watch, 2015. Inequlity Watch. Dostupno na: http://inequalitywatch. eu/spip. php?article105 [Pristupljeno 6. siječnja 2015].

Ingham, G., 1998. On the underdevelopment of the sociology of money. *Acta Sociologica*, 41(1-17).

Ivanchevic, J. M. & Matteson, M. T., 1990. *Organisational Behavior and Management*, Richard D. Irwing Inc.

Ivanišević, S., 2007. Teritorijalna osnova lokalne samouprave – opća načela teritorijalne podjele te uvjeti i faktori koji ju determiniraju. *Hrvatska javna uprava*, (1), str. 61–161.

Jamal, T. B. & Getz, D., 1995. Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), str. 186–204.

Jeđud, I., 2007. Alisa u zemlji čuda – kvalitativna metodologija i metoda utemeljene teorije. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 43(2), str. 83–101.

Johnson, G. & Scholes, K., 2002. *Exploring Corporate Strategy*, 6. izd., Harlow: Pearson Education Inc.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*, Harlow: Prentice Hall.

Jones, H. M. & Epler Wood, M., 2008. Community-Based Tourism Enterprise in Latin America. Triple bottom line Outcomes of 27 Projects. *Epler-Wood Publications*, str. 37. Dostupno na: http://www. eplerwood. com/publications. php.

Jones, M. & Alony, I., 2011. Guiding the use of grounded theory in doctoral studies – An example from the australian film industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6, str. 95–114.

Joppe, M., 1996. Sustainable community tourism development revisited. *Tourism Management*, 17(7), str. 475–479.

Karré, P. M., 2011. *Heads and tails: Both sides of the coin*, The Hague: Eleven International Publishing.

Kibicho, W., 2008. Community-based Tourism: A Factor-Cluster Segmentation Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), str. 211–231.

Kim, K., Uysal, M. & Sirgy, M. J., 2012. How does tourism in a community impact the quality of life of community residents? *Tourism Management*, 36, str. 527–540. Dostupno na: http://dx. doi. org/10. 1016/j. tourman. 2012. 09. 005.

Kolodny, H. F., 1979. Evolution to a Matrix Organization. *The Academy of Management Review*, 4(4), str. 543–553.

Kordej-De Villa, Ž. prir., 2009. *Participativno upravljanje za održivi razvoj*, Zagreb: Ekonomski institut.

Korsching, P. F. & Allen, J. C., 2004. Locality based entrepreneurship: A strategy for community economic vitality. *Community Development Journal*, 39(4), str. 385–400.

Kotler, P. & Lee, N., 2009. *Društveno odgovorno poslovanje – Suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb: M. E. P. d.o.o.

Krippendorf, J., 1986. *Putujuće čovječanstvo*, Zagreb: SNL i Zavod za istraživanje turizma.

Kvarner Family, 2015. Kvarner Family. Dostupno na: http://www. kvarnerfamily. hr/default. aspx [Pristupljeno 14. veljače 2015].

Lahdesmaki, M. & Matilainen, J. A. prir., 2013. *Communities as a part of sustainable rural tourism – success factor or inevitable burden?*, Helsinki: University of Helsinki Ruralia Institute.

Lankhorst, M., 2012. *Enterprise Architecture at Work: Modelling, Communication and Analysis,* New York Dordrecht London: Springer Heidelberg.

Lay, V., 2007. Održivi razvoj i vođenje. *Društvena istraživanja*, 16(6), str. 1031–1053.

Lee, T. H., 2013. Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34, str. 37–46. Dostupno na: http://dx. doi. org/10. 1016/j. tourman. 2012. 03. 007.

Lévesque, B. & Mendell, M., 2005. The social economy: Approaches, practices and a proposal for a new Community-University Alliance (CURA). *Journal of Rural Cooperation*, 33(1), str. 21–45.

Liu, J. i ostali, 2014. The role of social capital in encouraging residents' pro-environmental behaviors in community-based ecotourism. *Tourism Management*, 41, str. 190–201. Dostupno na: http://dx. doi. org/10. 1016/j. tourman. 2013. 08. 016.

Locke, K., 1996. Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years? *Journal of Management Inquiry*, 5(3), str. 239–245.

Lončar, J., 2005. Globalizacija: pojam, nastanak i trendovi razvoja. *Geoadria*, 10(1), str. 91–104.

Lukkarinen, M., 2005. Community development, local economic development and the social economy. *Community Development Journal*, 40(4), str. 419–424.

MacCallum, R. C. i ostali, 1999. Sample size in factor analysis *Psychological Methods*, 4(1), str. 84–99.

MacLeod, G., McFarlane, B. & Davis, C. H., 1997. The knowledge economy and the social economy: University support for community enterprise development as a strategy for economic regeneration in distressed regions in Canada and Mexico. *International Journal of Social Economics*, 24(11), str. 1302–1324.

Macleod, S., 2001. Why worry about CSR? *Strategic Communication Management*, (kolovoz/rujan), str. 8–9.

Mansoor, N. i ostali, 2012. Organizational Structure as Determinant of Organizational Performance. *American Journal of Scientific Research*, (55), str. 48–55.

Martin, D., 2007. Management learning exercise and trainer's note for building grounded theory in tourism behavior. *Journal of Business Research*, 60(7), str. 742–748.

Međunarodni savez zadruga, 1995. Identitet, vrijednosti i principi zadruga. Dostupno na: http://ica. coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles [Pristupljeno 12. veljače 2015].

Ministarstvo poduzetništva i obrta Republike Hrvatske 2015, 2015. Portal obrtnog registra. Dostupno na: http://portor. mingorp. hr/opcenito. htm [Pristupljeno 2. ožujka 2015].

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2014. Ministar Lorencin u posjetu Makarskom primorju i Imotskom. Dostupno na: http://www. mint. hr/default. aspx?id=16316 [Pristupljeno 1. siječnja 2001].

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2015. Statistika turizma. Dostupno na: http://www. mint. hr/default. aspx?id=976 [Pristupljeno 1. siječnja 2015].

Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2014. http://www. uprava. hr/default. aspx?id=475 [Pristupljeno 10. kolovoza 2014].

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J., 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Reviewement Review*, 22(4), str. 853–886.

Molinari, C., Ahern, M. & Hendryx, M., 1998. Gains from public-private collaborations to improve community health. *Journal of Healthcare Management*, 43(6), str. 498–510.

Monzon, J. L. & Chavez, R., 2008. The European Social Economy: Concept and Dimensions of Third Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(3/4), str. 549–577.

Mooney, J. D. & Riley, A. C., 1939. *The principles of organization*, New York, London: Harper & Brothers.

Moscardo, G. prir., 2008. *Building Community Capacity for Tourism Development*, James Cook University, Australia.

Moulaert, F. & Ailenei, O., 2005. Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present. *Urban Studies*, 42(11), str. 2037–2054.

Mowforth, M. & Munt, I., 2009. *Tourism and sustainability: development, globalisation and new tourism in the Third World*, New York: Taylor & Francis.

Muganda, M., Sirima, A. & Ezra, P. M., 2013. The Role of Local Communities in Tourism Development : Grassroots Perspectives from Tanzania. *Journal of Human Ecology*, 41(1), str. 53–66. Dostupno na: http://www. krepublishers. com/02-Journals/JHE/JHE-41-0-000-13-Web.

Munasinghe, M., 1993. Environmental Economics and Sustainable Development. *World Bank Environment Papers*.

Murphy, P., 1985. *Tourism: A Community Approach*, New York: Routledge.

Nadler, D. A., Gerstein, M. S. & Shaw, R. B., 1992. i ostali *(1992) Organizational Architecture- Designs for Changing Organisations,* San Francisco: Jossey-Bass.

Nahapiet, J. & Ghosal, S., 1998. Social capita, intellectual capital and the organizational advantage. *Acdemy of Management Review*, 23(2), str. 242–266.

Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A. & Koufteros, X. A., 2003. The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant. *performance. Journal of Operational Management*, (21), str. 281–306.

Nault, S. & Stapleton, P., 2011. The community participation process in ecotourism development: a case study of the community of Sogoog, Bayan-Ulgii, Mongolia. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(6), str. 695–712.

Nelson, D. L. & Quick, J. C., 2002. *Understanding Organizational Behavior : A Multimedia Approach*, Ohio: South Western.

Nicholls, A. prir., 2006. *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press.

Nilsson, J., 2005. Organisational principles for cooperative firms. *Scandinavian Journal of Management*, (17), str. 329–356.

Nishibe, M., 2012. Community Currencies as Integrative Communication Media for Evolutionist Institutional Design. *International Journal of Community Currency Research*, (16), str. 36–48.

Novi list, 2015a. Grad i formalno dao koncesiju Eko murvici. *Novi list*. Dostupno na: http://novine. novilist. hr/default. asp?WCI=Rubrike&WCU=285A28582863285B2863285A28582859285D2863288B289A28632863285F285B2861285C285A285F2863286328632859286 3F.

Novi list, 2015b. Nabavka turističke podmornice na leasing posvađala Loparane. *Novi list*. Dostupno na: http://www. novilist. hr/Vijesti/Regija/Otoci/Nabavka-turisticke-podmornice-na-leasing-posvadala-Loparane.

Novi list, 2014. Obnovljeni turistički hit: Novouređeni Kamačnik 1. svibnja otvara vrata. *Novi list*. Dostupno na: http://www. novilist. hr/Vijesti/Regija/node_1588/Obnovljeni-turisticki-hit-Novouredeni-Kamacnik-1. -svibnja-otvara-vrata.

Nunkoo, R. & Gursoy, D., 2012. Residents' support for tourism. An Identity Perspective. *Annals of Tourism Research*, 39(1), str. 243–268.

Nunkoo, R. & Ramkissoon, H., 2011. Residents' Satisfaction With Community Attributes and Support for Tourism. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(2), str. 171–190.

Nutt, P. & Backoff, R., 1992. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*, San Francisco: Jossey-Bass.

Okazaki, E., 2008. A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), str. 511.

Onyx, J. & Bullen, P., 2000. Measuring social capital in five communities in NSW. *Journal of Applied Behavior Science*, 36(1), str. 23–42.

Osmanagić Bedenik, N., 2010. *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb: M. E. P. d. o. o.

Osmanagić Bedenik, N. & Labaš, D., 2012. Društveno Odgovorno Poslovanje. *Tržište*, 23. Dostupno na: http://hrcak. srce. hr/index. php?show=clanak&id_clanak_jezik=117259.

Oxford Dictionary, 2015. Dostupno na: http://www. oxforddictionaries. com/definition/english/greenwash?q=greenwashing#greenwash__4.

Pearce, J., 2003. *Social Enterprise in Anytown*, London: Calouste Gulbenkian Foundation.

Peredo, A. M. & Christman, J. J., 2006. Toward a Theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), str. 309–328.

Peric, M. & Djurkin, J., 2014. Systems thinking and alternative business model for responsible tourist destination. *Kybernetes*, 43(3-4), str. 480–496.

Perry, S. & Lewis, M., 1994. *Reinventing the Local Economy*, Port Alberni: Center for Community Enterprise.

Pestoff, V., 2013. The Role of Participatory Governance in the EMES Approach to Social Enterprise. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), str. 48–60.

Pfeffer, J., 2010. Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24, str. 34–45.

Pichler, F. & Wallace, C., 2007. Patterns of formal and informal social capital in Europe. *European Sociological Review*, (23), str. 423–435.

Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), str. 56–68.

Putnam, R., 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: SImon & Schuster.

Rasid, A. i ostali, 2013. Developing Human Capital for Rural Community Tourism : Using Experiential Learning Approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, str. 1835–1839. Dostupno na: http://dx. doi. org/10. 1016/j. sbspro. 2013. 10. 126.

Raspor, S., 2012. *Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Reid, D. G., Mair, H. & George, W., 2004. Community tourism planning: A self-assessment instrument. *Annals of Tourism Research*, 31(3), str. 623–639.

Ridderstale, J. & Nordstrom, K. A., 2004. *Karaoke kapitalizam*, Zagreb: Differo.

Ridley-Duff, R., 2009. Cooperative social enterprises: company rules, access to finance and management practice. *Social Enterprise Journal*, 5(1), str. 50–68.

Rogers, P. P., Jalal, K. F. & Boyd, John, A., 2006. *An Introduction to sustainable development*, Harvard University Press.

Rowell, A., Marriot, J. & Stockman, L., 2005. *The Next Gulf: London, Washington and the Oil Conflict in Nigeria*, London: Constable and Robinson Ltd.

Sahota, A., 2013. *Sustainability: How the Cosmetics Industry is Greening Up*, New York: John WIley & Sons Inc.

Sandbrook, C., 2010. Putting Leakage in its Place: The Significance of Retained Tourism Revenue in the Local Context in Rural Uganda. *Journal of International Development*, (22), str. 124–136.

Santini, G., 2007. Ugrožava li teorija interesno utjecajnih skupina primat koncepta maksimizacije vrijednosti. *Ekonomski pregled*, 58(5-6), str. 328–345.

Sautter, E. T. & Leison, B., 1999. Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), str. 312–328.

Savage, G. i ostali, 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), str. 61–75.

Schein, E. H., 2010. *Organizational Culture and Leadership* 4 th., San Francisco: John WIley & Sons Inc.

Scheyvens, R., 2002. *Tourism for development: empowering communities*, London: Pearson Prentice Hall.

Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C., 2008. *Network analysis and tourism: From theory to practice*, Channel View Publications.

Senge, P. i ostali, 2008. *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create A Sustainable World*, New York: Doubleday.

Sheehan, L. & Ritchie, J. R. B., 2005. Destination stakeholders: Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), str. 711–734.

Sikavica, P., 2011. *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.

Sinclair-Maragh, G., Gursoy, D. & Vieregge, M., 2015. Residents′ perceptions toward tourism development: A factor-cluster approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), str. 36–45. Dostupno na: http://linkinghub. elsevier. com/retrieve/pii/S2212571X14000559.

Sirakaya-Turk, E., Nyaupane, G. P. & Uysal, M., 2013. Guests and Hosts Revisited: Prejudicial Attitudes of Guests toward the Host Population. *Journal of Travel Research*, (3).

Sisek, B., 2001. Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji,. *Ekonomski pregled*, 52(1-2), str. 57–78.

Sisek, B. & Režek, M., 2007. Stavovi hrvatskih menadžera o utjecaju stakeholderskog pristupa na poslovne rezultate. *Poslovna izvrsnost*, 1(1), str. 69–81.

Sisek, B. & Strahonja, M., 2012. Stakeholderski pristup poduzeću. *Poslovna izvrsnost*, (1), str. 129–146.

Smith, V. L. & Eadington, W. prir., 1992. *Potentials and problems in the development of tourism*, Philadelphia, PA: University of Pennsylvania.

Smolcic Jurdana, D., 2009. Specific Knowledge for Managing Ecotourism Destinations. *Tourism & Hospitality Management*, 15(2), str. 267–278.

Soviana, S., 2015. Toward a Sustainable Community-based Enterprise: Organizational Architecture and Performance. *Management and Organizational Studies*, 2(1), str. 72–86. Dostupno na: http://www. sciedu. ca/journal/index. php/mos/article/view/6052.

Spanish Parliament, 2011. *Law 5/2011, of 29 March, on Social Economy*, Španjolska. Dostupno na: http://www. eesc. europa. eu/resources/docs/the-spanish-law-on-social-economy. pdf.

Strandberg, C., 2009. *Using Corporate Social Responsibilityto Attract, Motivate and Retain Human Resources*. Lulea University of Technology.

Šimleša, D., 2010. *Ekološki otisak Kako je razvoj zgazio održivost*, Zagreb: Tim press; Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Šimleša, D., 2003. Podržava li biznis održivi razvoj? *Društvena istraživanja*, 12(3-4), str. 403–426.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S., 2007. *Using Multivariate Statistics*, Boston: Pearson Education Inc.

Thompson, B., 2004. *Exploratory and confirmatory factor analysis: understanding concepts and applications*, Washington, DC: American Psychological Association.

Timor, S. & Getz, D., 2008. A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), str. 445–461.

Tipurić, D. prir., 2004. *ESOP i hrvatsko poduzeće*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo.

Tokoro, N., 2007. Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships. *Asian Business & Management*, 6, str. 143–162.

Tolkach, D. & King, B., 2015. Strengthening Community-Based Tourism in a new resource-based island nation: Why and how? *Tourism Management*, 48, str. 386–398. Dostupno na: http://linkinghub. elsevier. com/retrieve/pii/S0261517714002556.

Toro, B. & Claiborne, P., 2010. Community Participation in Tourism Development and the Value of Social Capital Master of Science in Tourism and Hospitality Management Master Degree Project No . 2010 : 84.

Tosun, C., 2006. Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27, str. 493–504.

Tosun, C., 2000. Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), str. 613–633.

TZ Kvarner, 2015a. Statistika turizma. Dostupno na: http://www. kvarner. hr/documents/PRESS_info-PROSINAC_2014&SIJECANJ-PROSINAC_2014. pdf [Pristupljeno 3. siječnja 2015].

TZ Kvarner, 2015b. *Turistička statistika siječanj-prosinac 2015.,* Dostupno na: http://www. kvarner. hr/business/turizam_na_kvarneru/Turisticka_statistika/Sijecanj-prosinac2014.

UK Government Department for Business Inovation & Skills, 2012. *Office of the Regulator of Community Interest Companies: Information and guidance notes*,

UK Government Department for Business Inovation & Skills, 2015. *The Office of the Regulator of Community Interest Companies OPERATIONAL REPORT First Quarter 2014 – 2015*, Dostupno na: https://www. gov. uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/308485/CIC-14-781-community-interest-companies-operational-report-first-quarter-2014-15. pdf.

UN, 2015. United Nations Millenium Project. Dostupno na: http://www. unmillenniumproject. org/press/07. htm [Pristupljeno 6. siječnja 2015].

UNDP, 2015. Milenijski ciljevi razvoja. Dostupno na: http://www. hr. undp. org/content/croatia/hr/home/mdgoverview. html [Pristupljeno 7. siječnja 2015].

United Nations, 2015. *Global trends and challenges to sustainable development post-2015*, Dostupno na: http://www. un. org/en/development/desa/policy/wess/wess_current/wess2013/Chapter1. pdf.

Vidović, D., 2012. *Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj*. Sveučilište u Zagrebu.

Vizek, M., 2008. Analiza odrednica hrvatskog turističkog sektora. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 114, str. 51–81.

Vlada Republike Hrvatske, 2013a. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine.

Vlada Republike Hrvatske, 2008a. *Strategija ruralnog razvoja 2008. -2013.,*

Vlada Republike Hrvatske, 2013b. *Zakon o komunalnom gospodarstvu NN 153/13*, Zagreb: Vlada Republike Hrvatske.

Vlada Republike Hrvatske, 2009. Zakon o trgovačkim društvima NN 137/09.

Vlada Republike Hrvatske, 2014. Zakon o udrugama NN 74/14.

Vlada Republike Hrvatske, 2013c. Zakon o zadrugama NN 125/13.

Vlada Republike Hrvatske, 2008b. Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma NN 152/08.

Vujić, V., Ivaniš, M. & Bojić, B., 2012. *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Wilkinson, K. P., 1991. *The Rural Community in America*, Greenwood Press.

Williams, B., Brown, T. & Onsman, A., 2010. Exploratory factor analysis : A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC)*, 8(3), str. 1–13.

World Bank, 2010. What is Social Capital. Dostupno na: http://web. worldbank. org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20185164~menuPK:418217~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00. html [Pristupljeno 11. studenoga 2014].

World Cooperative Monitor, 2014. *Exploring the co-operative economy*, Dostupno na: http://ica. coop/sites/default/files/attachments/WCM2014_print. pdf.

World Tourism Organisation, 2002. *Enhancing the Economic Benefits of Tourism for Local Communities and Poverty Alleviation*, Dostupno na: http://www. amazon. com/Enhancing-Economic-Benefits-Communities-Alleviation/dp/9284405882.

WTO, 2005. *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A guidebook.,* Madrid: World Tourism Organisation.

Yunus, M., 2009. *Za svijet bez siromaštva: Socijalna poduzeća i budućnost kapitalizma*, Zagreb: VBZ.

Zadružni savez Dalmacije, 2015. O zadrugama. Dostupno na: http://www. zsd. hr/zadruge. html.

Żemła, M., 2014. Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(4), str.

241–252. Dostupno na: http://linkinghub. elsevier. com/retrieve/pii/S2212571X14000328.

Zinsser, W. K., 2006. *On Writing Well*, New York: HarperCollins.

Žugaj, M. i ostali, 2004. *Organizacijska kultura*, Varaždin: TIVA.

Žugaj, M. & Schatten, M., 2005. *Arhitektura suvremenih organizacija*, Varaždinske toplice: Tonimir i Fakultet organizacije i informatike.

PRILOG 1 Rezultati t-testa o utjecaju spola na odgovore vezane za istraživane koncepte

Tablica 74 Rezultati t-testa (utjecaj spola) za koncept percepcije postojeće suradnje i odnosa stanovnika lokalne zajednice

	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika u aritmetičkoj sredini
U slučajevima kada zatrebam fizičku pomoć obratit ću se susjedima ili drugim stanovnicima svoje lokalne zajednice	,431	,512	,476	260	,634	,076
			,480	249,896	,632	,076
U slučajevima kada zatrebam posudbu nečega ili materijalnu pomoć, obratit ću se susjedima ili drugim stanovnicima svoje lokalne zajednice	2,491	,116	,249	260	,804	,041
			,251	252,144	,802	,041
U slučajevima kad zatrebam financijsku pomoć…	,357	,551	,053	260	,958	,008
			,053	247,564	,957	,008
U mojoj lokalnoj zajednici često se organiziraju inicijative namijenjene pomaganju…	,086	,770	,836	259	,404	,123
			,839	245,828	,403	,123
Redovito se odazivam volonterskim akcijama…	,286	,593	1,324	260	,187	,221
			1,328	245,844	,185	,221
Zadovoljan sam radom lokalne samouprave…	,648	,421	,176	260	,860	,024
			,175	236,764	,861	,024

Izvor: autoričina izrada

Tablica 75 Rezultati t-testa za koncept „Organizacijsko usmjerenje nove organizacije“

	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika u aritmetičkoj sredini
Novu organizaciju vidim kao: usmjerenu na donošenje planova…	,046	,830	,804	313	,422	,090
			,798	281,032	,426	,090
usmjerenu na promidžbu i marketing	,202	,653	,984	313	,326	,104
			,980	285,930	,328	,104
usmjerenu na koordiniranje postojeće turističke ponude	,011	,916	1,546	313	,123	,175
			1,522	272,442	,129	,175
usmjerenu na traženje načina za (samo)zapošljavanje lokalnih stanovnika u turizmu	,938	,333	,331	313	,741	,039
			,332	293,271	,740	,039
usmjerenu na stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga	,181	,670	1,021	313	,308	,096
			1,014	283,022	,312	,096
usmjerenu na korištenje postojećih neiskorištenih prirodnih i kulturnih resursa	,047	,829	,149	313	,882	,014
			,148	284,509	,882	,014
usmjerenu na traženje načina da se ublaže trenutno prisutni problemi	,470	,493	2,005	313	,046	,230
			1,976	273,220	,049	,230

Izvor: autoričina izrada

Tablica 76 Rezultati t-testa za koncept „Organizacijsko ustrojstvo nove organizacije“

	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Nova organizacija treba okupljati i fizičke i pravne osobe	,004	,947	-,277	313	,782	-,026
			-,278	294,548	,781	-,026
U novoj organizaciji trebali bi se nalaziti predstavnici različitih interesnih skupina	3,503	,062	1,303	313	,193	,110
			1,272	260,965	,204	,110
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav članstva	,084	,772	,119	313	,905	,011
			,119	284,984	,905	,011
Svaki član trebao bi imati jednaka prava u odlučivanju	,269	,604	,994	313	,321	,126
			,984	278,317	,326	,126
Nova organizacija trebala bi biti otvorena za SVE nove članove	1,368	,243	,850	313	,396	,070
			,838	274,930	,403	,070
Sve odluke trebalo bi donositi natpolovičnom većinom	,781	,378	,480	313	,631	,047
			,476	280,960	,634	,047
Opći interes lokalne zajednice trebao bi biti prioritet	,000	,997	,447	313	,655	,043
			,446	287,536	,656	,043
Nova organizacija trebala bi imati razrađen sustav mjerenja učinaka…	1,860	,174	,484	313	,629	,041
			,480	282,903	,631	,041
Nova organizacija trebala bi redovito informirati cjelokupnu javnost o svojim aktivnostima i rezultatima	2,467	,117	-,719	313	,473	-,065
			-,739	311,165	,461	-,065

Izvor: autoričina izrada

Tablica 77 Rezultati t-testa za koncept „Odnos prema postojećim dionicima razvoja“

	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
razina suradnje s ostalim lokalnim poduzećima	1,608	,211	-1,124	48	,267	-,333
			-1,164	45,361	,250	-,333
suradnja s ostalim ponuditeljima tur. usluga	1,420	,239	,617	48	,540	,150
			,641	45,647	,525	,150
suradnja s udrugama	,936	,338	-2,944	48	,005	-,833
			-3,031	44,680	,004	-,833
suradnja s načelnicima l. s.	2,876	,096	-,231	48	,818	-,067
			-,221	34,790	,826	-,067
suradnja s TZ	3,178	,081	-,336	48	,738	-,117
			-,322	35,026	,749	-,117

Izvor: autoričina izrada

Tablica 78 Rezultati t-testa za koncept „Percepcija glavnih prepreka za zajedničko odlučivanje i implementaciju CBT-a“

	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Suprotstavljeni interesi dionika	1,435	,237	,136	48	,892	,050
			,140	43,927	,890	,050
Različita politička orijentacija	1,384	,245	1,170	48	,248	,400
			1,134	36,379	,264	,400
Osobni interesi ispred općeg interesa…	,406	,527	,639	48	,526	,200
			,626	37,853	,535	,200
Mali broj ljudi ima moć u odlučivanju…	7,605	,008	1,856	48	,070	,533
			1,717	30,321	,096	,533
Nedovoljna informiranost o turizmu…	,379	,541	,855	48	,397	,250
			,847	39,597	,402	,250
Nedostatak kontinuiranog informiranja…	,229	,635	,842	48	,404	,200
			,832	39,159	,411	,200
Nema stručnih ljudi za pokretanje promjena	,313	,578	,901	48	,372	,317
			,888	38,901	,380	,317
Opterećenje vlastitom egzistencijom	,379	,541	1,103	48	,276	,283
			1,085	38,525	,285	,283
Nema motiviranih ljudi za pokretanje promjena	,000	,995	-,426	48	,672	-,117
			-,432	42,727	,668	-,117
Apatija i opća nezainteresiranost	3,723	,060	1,111	48	,272	,267
			1,070	35,493	,292	,267
Nema vremena za opću korist…	,407	,526	,657	48	,514	,183
			,675	44,451	,503	,183
Pridržavanje zajednički donesenih pravila	,458	,502	-,252	48	,802	-,067
			-,261	45,258	,795	-,067
Postojećim tijelima nije u interesu stvaranje nove organizacije	,567	,455	,847	48	,401	,283
			,831	38,063	,411	,283
Nedostatak kritične količine resursa	1,213	,276	,123	48	,903	,033
			,118	34,970	,907	,033

Izvor: autoričina izrada

Tablica 79 Rezultati t-testa za koncept „Potpora uspostavi organizacijskih struktura namijenjenih CBT-u“

	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Spreman sam svojim glasom poduprijeti stvaranje…	,184	,668	,473	313	,637	,059
			,474	293,177	,636	,059
Spreman sam svojim prijedlozima pridonijeti stvaranju	,005	,946	-,208	313	,836	-,028
			-,209	296,569	,835	-,028
Spreman sam ustupiti imovinu na korištenje…	,597	,440	,365	313	,716	,055
			,362	283,629	,717	,055
Spreman sam svojim radom poduprijeti stvaranje…	,117	,732	1,170	313	,243	,172
			1,164	284,969	,245	,172
Spreman sam financijskim sredstvima poduprijeti stvaranje…	,553	,458	,329	313	,742	,045
			,326	280,527	,745	,045

Izvor: autoričina izrada

Tablica 80 Rezultati t-testa za koncept “Aktivno sudjelovanje u organizaciji namijenjenoj CBT-u“

	Rezultati Levenova testa		Rezultati t-testa			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Želio bih kroz novu organizaciju biti osobno uključen u donošenje odluka…	5,105	,025	,822	313	,412	,123
			,809	272,163	,419	,123
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u planiranju razvoja turizma	,003	,954	,309	313	,758	,044
			,309	290,825	,758	,044
Želio bih kroz novu organizaciju sudjelovati u odlučivanju o korištenju javnih resursa	2,859	,092	-,599	313	,550	-,089
			-,590	272,561	,556	-,089
Želio bih kroz novu organizaciju izravno sudjelovati u provođenju turističkih aktivnosti	,356	,551	,939	313	,349	,140
			,932	283,075	,352	,140
Želio bih raditi za novu organizaciju i za taj rad dobivati naknadu u obliku plaće ili honorara	,068	,795	1,561	313	,119	,256
			1,565	293,046	,119	,256
Spreman sam po potrebi ustupiti na korištenje imovinu…	2,102	,148	,115	313	,909	,017
			,114	279,039	,909	,017
Želio bih kroz novu organizaciju uložiti financijska sredstva…	3,073	,081	-,694	313	,488	-,100
			-,686	277,351	,493	-,100
Spreman sam dio svog vremena posvetiti volontiranju za novu organizaciju	,042	,838	,630	313	,529	,093
			,631	292,163	,528	,093

Izvor: autoričina izrada