Povećanje konkurentnosti i međuovisnosti subjekata poljoprivrede i turizma učećom organizacijom

Jerković, Damir

Doctoral thesis / Disertacija

2019

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:191:530501

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

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

mr. sc. Damir Jerković

POVEĆANJE KONKURENTNOSTI I MEĐUOVISNOSTI SUBJEKATA POLJOPRIVREDE I TURIZMA UČEĆOM ORGANIZACIJOM

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2019.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

mr. sc. Damir Jerković

POVEĆANJE KONKURENTNOSTI I MEĐUOVISNOSTI SUBJEKATA POLJOPRIVREDE I TURIZMA UČEĆOM ORGANIZACIJOM

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Zdenko Cerović

Rijeka, 2019.

UNIVERSITY OF RIJEKA

FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

mr. sc. Damir Jerković

INCREASING THE COMPETITIVENESS AND INTERDEPENDENCE OF AGRICULTURE AND TOURISM BY USING LEARNING ORGANIZATIONS

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2019.

Mentor rada: prof. dr. sc. Zdenko Cerović, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija

Doktorski rad obranjen je dana 22. 02. 2019. godine na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija pred Povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Vlado Galičić, predsjednik
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

2. prof. dr. sc. Ines Milohnić, članica
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

3. izr. prof. dr. Tadeja Jere Jakulin, članica
Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične Študije - Turistica, Portorož, R. Slovenija.

SAŽETAK

Svrha ovog doktorskog rada je iznalaženje optimalnih načina poboljšanja odnosa između poljoprivrednih i turističkih poduzeća u cilju stvaranja tržišne sinergije i potenciranja imidža turističke destinacije kojoj su osnovni resursi poljoprivreda i potencijali u razvoju turizma, odnosno turističkih programa i sadržaja. Osnovni cilj istraživanja je dokazati da se učećom organizacijom može na konkurentniji način oblikovati tržišno prepoznatljiv model turističke ponude koji je zasnovan na suradnji poljoprivrednih i turističkih poduzeća i dionika iz okruženja, a koji rezultira poslovnim uspjehom promatranih poslovnih subjekata.

Na temelju teorijskog dijela doktorskog rada, tj. iznošenja teorijskih postavki učeće organizacije i konkurentnosti, te karakteristika turističkog i poljoprivrednog sektora, kao i njihova značaja za gospodarstvo Bosne i Hercegovine, postavilo se glavno istraživačko pitanje rada: posjeduju li mala i srednja poduzeća u turizmu i poljoprivredi karakteristike učeće organizacije, odnosno može li se sustavom učeće organizacije povećati konkurentnost poljoprivrednih i turističkih subjekata. U svrhu odgovora na temeljno istraživačko pitanje razvijen je i empirijski testiran konceptualni model učeće organizacije koji je u funkciji povećanja konkurentnosti poljoprivrednih i turističkih subjekata.

Empirijsko istraživanje je provedeno na uzorku malih i srednjih poduzeća u sektoru poljoprivrede i turizma koji djeluju na području Hercegovačko-neretvanske županije u Bosni i Hercegovini. Statistička analiza podataka je izvršena primjenom metoda deskriptivne statistike, korelacijske i analize varijance (ANOVA). Obrada podataka izvršena je pomoću statističkog programa SPSS. Analiza podataka je provedena na uzorku od 189 upitnika.

Rezultatima istraživanja su potvrđene hipoteze o vezi između stupnja razvijenosti učeće organizacije i performansi poslovanja poduzeća, pri čemu značajnu ulogu ima veličina poduzeća koja je određena brojem zaposlenih.

S obzirom na relativno mali broj postojećih istraživanja slične tematike, očekuje se da će rezultati ovog istraživanja biti od koristi svima koji se bave problematikom učeće organizacije – posebice menadžerima koji imaju ključnu ulogu u uspješnoj transformaciji neke organizacije u smjeru učeće, te znanstvenicima u području organizacije i menadžmenta.

Ključne riječi: učeća organizacija, konkurentnost, poljoprivreda, turizam.

SUMMARY

The purpose of this doctoral thesis is to find optimal ways of improving relations between agricultural and tourist organizations in order to create market synergy and enhance the image of the tourist destination, whose main resource are agricultural development and potentials in the development of tourism, in the form of tourism programs and facilities. The main goal of the research is to demonstrate that the learning organization can, in a more competitive way, shape a market-recognized model of tourist offer based on the cooperation of agricultural and tourism organizations and stakeholders from the surrounding business environment, which results in the enhanced organizational competitiveness and performance.

Based on the theoretical part of doctoral thesis, i.e. prepositions of the learning organization and competitiveness, as well as the characteristics of the tourism and agricultural sector in Bosnia and Hercegovina, the main research question was posed: do the small and medium-sized enterprises in tourism and agriculture have the characteristics of the learning organization; or, in other words, can the model of learning organizations increase the competitiveness of agricultural and tourism business entities. In order to answer the research question, a conceptual model, which is in the function of increasing the competitiveness of agricultural and tourism entities, was developed an empirically tested.

Empirical research was carried out on a sample of small and medium-sized enterprises in the agriculture and tourism sector operating in the Herzegovina-Neretva Canton in Bosnia and Herzegovina. Statistical data analysis was performed using the descriptive statistics method, correlation and variance analysis (ANOVA). Data processing was performed using the statistical program SPSS. Data analysis was conducted on a sample of 189 questionnaires.

The results of the research have confirmed the hypothesis about the positive relationship between the learning organization and organizational effectiveness, with the company's size - determined by the number of employees, being a significant factor affecting the degree of development of the learning organization.

Given the relatively small number of existing research on the topic, it is expected that the research results will be of greatest interest to practitioners involved in organizational learning - in particular to managers who play a key role in the development of learning organizations; as well as scholars in the field of organization and management.

Keywords: learning organization, competitiveness, agriculture, tourism.

SADRŽAJ

SAŽETAK ..... **I**

SUMMARY ..... **II**

SADRŽAJ ..... **III**

1. UVOD **6**

1.1. Područje, problem i predmet istraživanja 6

1.2. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja 9

1.3. Metode istraživanja 11

1.4. Struktura rada 12

2. TEORIJSKE OSNOVE UČEĆE ORGANIZACIJE **14**

2.1. Organizacijsko učenje i učeća organizacija 14
2.1.1. Nosioci učenja u organizaciji 17
2.1.2. Prepreke organizacijskom učenju 18

2.2. Konceptualizacija učeće organizacije 20
2.2.1. Definicija i dimenzije učeće organizacije 21
2.2.2. Obilježja učeće organizacije 23

2.3. Izgradnja učeće organizacije 40
2.3.1. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije 40
2.3.2. Poticaji za stvaranje učeće organizacije 42
2.3.3. Modeli učeće organizacije 46
2.3.3.1. Model Sengea (1990) *46*
2.3.3.2. Model Watkinsa i Marsicka (1997) *47*
2.3.3.3. Model Marquardta (2011) *48*
2.3.3.4. Model Dafta (2015) *50*

2.4. Učeća organizacija kao izvor konkurentne prednosti 51

3. POJMOVNO ODREĐENJE I MJERENJE KONKURENTNOSTI **54**

3.1. Koncept konkurentnosti 54
3.1.1. Definicija konkurentnosti 55
3.1.2. Teorijski okviri proučavanja konkurentnosti 57
3.1.3. Konkurentnost na razini organizacije 62
3.1.3.1. Model Buckleya i suradnika (1988) *62*

3.1.3.2. Model Mana i suradnika (2002) ... *62*
3.1.3.3. Model Ajitabha i Momaya (2004) ... *63*

3.2. Mjerenje konkurentnosti ... 65
3.2.1. Metode analize konkurentnosti ... 65
3.2.1.1. Core metoda ... *65*
3.2.1.2. Benchmarking analiza ... *66*
3.2.1.3. SWOT analiza ... *67*
3.2.2. Pokazatelji konkurentnosti ... 67
3.2.2.1. Financijska mjerila konkurentnosti organizacija ... *67*
3.2.2.2. Nefinancijska mjerila konkurentnosti organizacija ... *70*

3.3. Konkurentnost u turizmu ... 73
3.3.1. Definicija konkurentnosti turističke destinacije ... 76
3.3.2. Modeli konkurentnosti turističke destinacije ... 78
3.3.2.1. Model Ritchiea i Croucha (2003) ... *78*
3.3.2.2. Model Dwyera i Kima (2003) ... *79*
3.3.2.3. Model Heatha (2003) ... *80*
3.3.3. Mjerenje konkurentnosti turističke destinacije ... 80

4. MEĐUOVISNOST TURIZMA I POLJOPRIVREDE NA PRIMJERU BIH ... 83

4.1. Teorijski okvir povezanosti turizma i poljoprivrede ... 84
4.1.1. Definiranje pojmova turizam i poljoprivreda ... 84
4.1.2. Povezanost turizma i poljoprivrede ... 88
4.1.3. Ekonomski učinci turizma na primjeru Bosne i Hercegovine ... 94

4.2. Pretpostavke razvoja turizma i poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine ... 99
4.2.1. Opće i administrativne značajke Federacije Bosne i Hercegovine ... 100
4.2.1.1. Regija Hercegovina ... *101*
4.2.1.2. Hercegovačko-neretvanska županija ... *102*
4.2.1.3. Zapadnohercegovačka županija ... *102*
4.2.2. Struktura poslovnih subjekata u Federaciji Bosne i Hercegovine ... 103
4.2.3. Institucionalno-pravni okvir razvoja turizma i poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine ... 107
4.2.3.1. Zakonodavni okvir razvoja turizma Federacije Bosne i Hercegovine ... *108*
4.2.3.2. Zakonodavni okvir razvoja poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine ... *110*
4.2.4. Resursna osnova za razvoj turizma Federacije Bosne i Hercegovine ... 113
4.2.4.1. Prirodni turistički resursi na području Hercegovine ... *113*
4.2.4.2. Antropogeni turistički resursi na području Hercegovine ... *115*
4.2.4.3. Smještajni kapaciteti Federacije Bosne i Hercegovine ... *124*

4.3. Analiza stanja turizma i poljoprivrede u Federaciji Bosne i Hercegovine ... 127
4.3.1. Pokazatelji stanja turizma u Federaciji Bosne i Hercegovine ... 128
4.3.1.1. Analiza turističkog prometa Federacije Bosne i Hercegovine ... *129*
4.3.1.2. Analiza emitivnih turističkih tržišta Federacije Bosne i Hercegovine ... *132*
4.3.1.3. Motivi dolaska turista na područje Hercegovine ... *134*
4.3.2. Pokazatelji stanja poljoprivrede u Federaciji Bosne i Hercegovine ... 135
4.3.2.1. Ekonomski pokazatelji poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine ... *136*
4.3.2.2. Stanje poljoprivrednog zemljišta i poljoprivredne proizvodnje u Federaciji BiH ... *137*

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA ... 145

5.1. Konceptualizacija istraživačkog modela 145
5.1.1. Pregled dosadašnjih istraživanja 145
5.1.2. Izgradnja konceptualnog modela doktorskog rada 152

5.2. Metodološki pristup istraživanju 155
5.2.1. Znanstvene hipoteze 155
5.2.2. Vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja 157
5.2.3. Instrument istraživanja 159
5.2.4. Uzorak istraživanja 161
5.2.5. Metode statističke analize 162

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 164

6.1. Ocjena učeće organizacije u ispitivanim poduzećima 164

6.2. Ocjena konkurentnosti ispitivanih poduzeća 176

6.3. Utjecaj veličine poduzeća na razvijenost učeće organizacije u ispitivanim poduzećima 179

6.4. Ocjena povezanosti poljoprivrede i turizma u ispitivanim poduzećima 183

6.5. Analiza poslovanja poduzeća u kontekstu učeće organizacije 185

7. ZAKLJUČAK 189

LITERATURA 197

POPIS TABLICA 220

POPIS GRAFIKONA 222

POPIS SLIKA 223

EXTENDED SUMMARY 224

1. UVOD

Uvodni dio doktorskog rada obuhvaća pregled područja istraživanja, definiranje svrhe, ciljeva i hipoteza istraživanja, identificiranje problema istraživanja te navođenje izvora, metoda, sadržaja i strukture rada.

1.1. Područje, problem i predmet istraživanja

Suvremeni uvjeti poslovanja, koji se u najvećoj mjeri ogledaju kroz česte i brze promjene potreba i motiva turista (potrošača), sve snažnijom konkurencijom na međunarodnom tržištu te kroz streloviti tehnološki napredak, nameću iznalaženje novih metoda i alata za ostvarenje poslovnog uspjeha, odnosno postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Oni se primarno odnose na suvremeno vodstvo i ljudske resurse koji su usmjereni na uspješno prilagođavanje i upravljanje promjenama iz okruženja (općeg i poslovnog). Drugim riječima, pretpostavlja se da se poduzeća koja ne budu u stanju svoje poslovanje prilagoditi modernim trendovima neće moći održavati na tržištu. Ključni čimbenik o kojemu ovisi sposobnost poduzeća da se nosi s utjecajima iz okruženja su unutarnji potencijali poduzeća. Ovakvo je stajalište u skladu s resursnom teorijom poduzeća koja tvrdi da su ljudski resursi ključni izvor konkurentske prednosti (oni su vrijedni, oskudni i teško zamjenjivi) (Barney, 1991) i područjem razvoja ljudskih resursa unutar kojega se ljudski resursi smatraju temeljem poslovne uspješnosti (Bratton i Gold, 2017).

Ljudski kapital, odnosno znanje, postaje temelj organizacijske uspješnosti. Drugim riječima, sposobnost organizacije da se bavi stvarnim organizacijskim učenjem, i to brže i na održiviji način od svojih konkurenata, sve se više shvaća kao ključna komponenta uspjeha (Kirwan, 2016). Međutim, da bi se znanje moglo stvarati, razvijati i adekvatno primjenjivati unutar pojedine organizacije potreban je menadžment koji je u stanju razviti i implementirati sustav organizacije koja uči, odnosno provoditi aktivnosti učeće organizacije. Ovakav vid organizacijskog djelovanja, koji poseban naglasak stavlja na učenje i znanje iz kojega proizlazi konkurentska prednost, predstavlja suvremeni oblik organizacije koji se naziva „učeća organizacija“. Učeća organizacija, kao poslovna filozofija, je od svoje pojave 90-ih godina prošlog stoljeća do danas izazvala značajnu pozornost u znanstvenim krugovima (Serrat, 2017). Ona je, stoga, definirana na različite načine, no ono što je zajedničko svim konceptualizacijama

jest naglasak na djelovanje svakog člana organizacije u identifikaciji i rješavanju problema. Na taj se način omogućuje kontinuirano unapređenje organizacije, s krajnjim ciljem ostvarivanja vizije i svrhe organizacije, odnosno poboljšanja poslovnih performansi.

Peter M. Senge, autor knjige „*The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*“ (1990), smatra se utemeljiteljem teorije organizacije koja uči. Senge (1990; 2014) naglašava da iako organizacija uči preko svojih pojedinaca, individualno učenje ne osigurava uspostavu organizacijskog učenja. Odgovornost je, dakle, na vođama da potaknu i uspostave prikladne načine organizacijskog učenja. S obzirom na izrazito turbulentne gospodarske prilike na globalnoj razini, uslijed kojih dolazi do propadanja nekoć neprikosnovenih industrijskih „divova“, s naglaskom na one u poljoprivrednoj i turističkoj industriji, može se zaključiti da opstanak i ostvarenje uspjeha na tržištu više nisu mogući uz primjenu alata i sustava poslovanja koji su davali optimalne rezultate u prošlim, stabilnim ekonomskim uvjetima. Danas se kao snažna i vodeća konkurentska prednost nameće znanje. Drugim riječima, koncept učeće organizacije, koji je prije 20-ak godina predstavljao viziju daleke budućnosti, se danas smatra središnjim konstruktom u organizacijskim istraživanjima, pri čemu se kao ključno pitanje, tj. buduće područje istraživanja postavlja povezanost učeće organizacije i organizacijske uspješnosti (Watkins i Kim, 2018).

Jedno od, također, otvorenih pitanja u relevantnoj znanstvenoj literaturi jest povezanost veličine poduzeća i razvijenosti učeće organizacije. Finger i Brand (1999) navode da su većina istraživanja i teorija učeće organizacije temeljena na primjeni u javnom sektoru. Takve organizacije djeluju u složenim okruženjima s više hijerarhijskih i birokratskih razina. S druge strane, autori tvrde da modeli učeće organizacije imaju sposobnost jednake primjene na organizacije u privatnom sektoru bez obzira na njihove veličine. Sweringa et al. (1992) zagovaraju mogućnost da mala i srednja poduzeća imaju veću mogućnost postati učećim organizacijama jer su njihove strukture uglavnom organske i fleksibilne te imaju minimalnu razinu hijerarhije, formalizacije i standardizacije ponašanja. Jyothibabu et al. (2010) zaključuju da organizacije s velikim brojem zaposlenika prirodno imaju većih problema u razmjeni znanja među pojedincima i skupinama nego poduzeća s malim brojem zaposlenika. Iako su empirijska istraživanja na navedenu temu oskudna, značajno je ono Birdthistlea i Limericka (2004) čiji rezultati potvrđuju tezu da mala i srednja poduzeća imaju značajnu tendenciju razvoja učeće organizacije.

Pod pretpostavkom da su velike i uspješne svjetske korporacije spoznale svoj interes u razvoju elemenata učeće organizacije, postavlja se sljedeće pitanje, odnosno **problem istraživanja**: utvrditi jesu li i u kojoj mjeri vodeći ljudi (menadžeri) u domaćem turističkom gospodarstvu usvojili principe učeće organizacije; analizirati utjecaj učeće organizacije na poboljšanje poslovnih performansi navedenih organizacija te ispitati utjecaj veličine poduzeća na stupanj razvijenosti učeće organizacije.

Predmet istraživanja jest istražiti utjecaj novih tehnologija te suvremenih funkcija i aktivnosti menadžmenta na moguće modele povezivanja poljoprivrednih i turističkih poslovnih subjekata u svrhu poticanja regionalnog razvoja. Pritom se žele ispitati ekonomske ovisnosti i međuovisnosti regionalne prepoznatljivosti i brendiranja turističke regije na sustavu povezivanja turističkih usluga i poljoprivrednih proizvoda. Također se želi analizirati mogućnost plasmana poljoprivredno-prehrambenih proizvoda na unutarnjem tržištu na primjeru Međugorja (vjerski turizam). Na taj se način kvaliteta i prepoznatljivost poljoprivrednih proizvoda regije sagledavaju kao dodatni motiv dolaska, odnosno produženja boravka u destinaciji, ali i kao poticaj za ostvarenje veće turističke potrošnje u destinaciji.

Objekti istraživanja jesu poslovni subjekti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu i poljoprivredi unutar tržišno i turistički definirane regije u kojoj se prepoznatljivost turističkog proizvoda i regionalna prepoznatljivost vezuju uz motiv dolaska potaknut vjerom (vjerski turizam).

Polazna točka u kreiranju turističke ponude destinacije jest nužnost brze prilagodbe promjenama turističkih motiva i potreba, kao i naglašena segmentacija turističke potražnje. Učeća organizacija omogućuje brzo i kontinuirano prilagođavanje promjenama putem novih tehnologija i suvremenih oblika vodstva. Učećom organizacijom moguće je formirati novi model upravljanja turističkom destinacijom, koji podrazumijeva integraciju više oblika turističke ponude koje su zasnovane na poljoprivrednim proizvodima i uslugama, a koje se povezuju s lokalnim okruženjem zasnovanim na vjerskim, tradicionalnim i kulturnim sadržajima i objektima. Povezanost poljoprivrednih proizvoda i tradicionalnih sadržaja (doživljaja) i objekata doprinose, uz pomoć suvremenih informacijskih tehnologija, lakšoj implementaciji učeće organizacije, čime se povećava konkurentnost turističke destinacije.

1.2. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja

S obzirom na prethodno elaborirani problem, predmet i objekt istraživanja, određeni su svrha i cilj predmetnog istraživanja. **Svrha** istraživanja usmjerena je na iznalaženje optimalnih načina poboljšanja odnosa između poljoprivrednih i turističkih poduzeća, u cilju stvaranja tržišne sinergije i potenciranja imidža turističke destinacije kojoj su osnovni resurs poljoprivreda i potencijali u razvoju turizma, odnosno turističkih programa i sadržaja.

Ciljevi rada sadržani su u sljedećem:

Ciljevi konceptualnog dijela istraživanja orijentirani su na stjecanje novih spoznaja o definiranom organizacijskom problemu**.** Oni su, dakle, primarno usmjereni na identifikaciju i analizu ključnih čimbenika koji utječu na razvoj učeće organizacije, stupanj razvijenosti, međuovisnost učeće organizacije i poticaj konkurentnosti poljoprivrede i turizma.

Ciljevi empirijskog dijela istraživanja su usmjereni na utvrđivanje čimbenika koji utječu na razvoj učeće organizacije, a samim time i na ostvarene poslovne performanse malih i srednjih poduzeća iz sektora poljoprivrede i turizma. Oni su izvedeni iz nastojanja da se dokažu ekonomske zakonitosti koje vladaju u sustavu povezivanja interesa i tržišnih konstanti između poduzeća kojima je tržišna segmentacija poljoprivreda i turizam.

Aplikativni ciljevi sadržani su u dokazivanju da povezivanje poljoprivrednih i turističkih poduzeća dovodi do povećanja kvalitete određene destinacije, odnosno do povećanja tržišnog udjela u smislu ukupne turističke potražnje. Smatra se da rezultati istraživanja u najvećoj mjeri koriste teoretičarima i praktičarima koji se bave problematikom organizacije i menadžmenta. Aplikativni ciljevi su, stoga, izraženi i kao prijedlog potrebnih suvremenih menadžerskih trendova i vještina s ciljem poboljšanja poslovnih performansi malih i srednjih poduzeća u poljoprivredi i turizmu kao važan čimbenik formiranja i funkcioniranja sustava turističkih zajednica (engl. *destination management organisation – DMO*) i destinacijskih menadžment kompanija (engl. *destination management company – DMC*).

U skladu sa složenošću problema i predmeta znanstvenog istraživanja postavljene su sljedeće **znanstvene hipoteze**:

H1. Turistička i poljoprivredna poduzeća (SME) pokazuju karakteristike učeće organizacije što im pomaže da se prilagođavaju brzim promjenama, potrebama, navikama i motivima turističkih putovanja.

H1-1. U malim i srednjim poduzećima (SME) je razvijen koncept sistemskog učenja.

H1-2. U SME su prisutni mentalni modeli s odlikama mentalnih modela učeće organizacije.

H1-3. U SME se provodi kontinuirano učenje i unapređenje rada.

H1-4. Organizacijska kultura u SME poduzećima je organizacijska kultura učeće organizacije.

H1-5. Organizacijska struktura SME ima odlike organizacijske strukture učeće organizacije, tj. radi se o fleksibilnoj i decentraliziranoj strukturi.

H1-6. Strategija SME ima odlike strategije učeće organizacije.

H1-7. Vodstvo u SME ima odlike vodstva učeće organizacije.

H1-8. U SME je razvijen princip opunomoćenja svih zaposlenih za obavljanje različitih zadataka, različite prirode posla i složenosti.

H1-9. U SME se poklanja posebna pozornost obrazovanju, i to svih zaposlenih.

H1-10. SME su na različite načine povezani s okolinom, prate trendove, vode računa o svojim kupcima.

H2. Učeća organizacija utječe na povećanje konkurentnosti te na povezanost turizma i poljoprivrede što čini osnovu razvoja kvalitetne turističke destinacije.

H3. Veličina poduzeća utječe na stupanj razvijenosti učeće organizacije u njoj.

H4. Postoji međuovisnost razvijenosti učeće organizacije i učinkovitosti poslovanja, odnosno što je razvijenija učeća organizacija, veća je učinkovitost poslovanja.

H5. Razvoj učeće organizacije pomaže bržoj prilagodbi poljoprivredne industrije rastućim turističkim potrebama. Učeća organizacija je menadžment kojim se turistička destinacija prilagođava brzim promjenama i potrebama, navikama i motivima turista.

Empirijski dio doktorskog rada podrazumijeva testiranje definiranih hipoteza u kontekstu dviju gospodarskih djelatnosti: poljoprivrede i turizma.

1.3. Metode istraživanja

Postavljeni problem i predmet znanstvenog istraživanja nametnuli su primjenu izrazito zahtjevnog, interaktivnog i multitržišnog modela istraživanja koji se temelji na poljoprivrednim i turističkim subjektima, uz uvažavanje okruženja u kojemu djeluju – s naglaskom na religiju, kulturu, tradicionalni model života i povijesno nasljeđe. Na temelju definiranih ciljeva, odabrane su metode istraživanja koje će potvrditi, odnosno odbaciti navedene hipoteze, odnosno ostvariti cilj istraživanja. Sadržaj doktorskog rada temelji se na konceptualnoj i empirijskoj analizi postavljenog problema istraživanja. Pritom su korištene metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda raščlambe, metoda dokazivanja i opovrgavanja te odabrane statističke metode.

Konceptualni dio rada podrazumijeva pretraživanje relevantne domaće i inozemne znanstvene literature vezane uz navedeni predmet istraživanja. Za potrebe istraživanja i dokazivanja postavljenih hipoteza koriste se sekundarni izvori u cilju uspostave sustava *benchmarkinga* s usporedivim regijama svijeta. Za potrebe istraživanja obilježja poljoprivrednih i turističkih poduzeća koriste se sekundarni podaci koji su raspoloživi iz službenih sustava vođenja statistika.

U empirijskom dijelu istraživanja primarni podaci se prikupljaju metodom anketiranja. U tu se svrhu koristio strukturirani anketni upitnik (mjerni instrument). Tvrdnje (čestice) su u većoj mjeri preuzete iz relevantne znanstvene literature i prilagođene promatranom poslovnom kontekstu unutar kojega se provelo ispitivanje.

Primarni podaci obrađivani su kvalitativnim i kvantitativnim metodama obrade podataka uz korištenje programskog paketa za statističku analizu i obradu podataka SPSS. Analiza i prezentacija sekundarnih podataka, koji se primarno odnose na obilježja turističkih i poljoprivrednih poduzeća, izvršena je pomoću metoda deskriptivne statistike.

Sva literatura korištena za razradu modela, postavljanje hipoteza i izvođenje rasprave i zaključaka prikupljena je iz radova referenciranih u znanstvenim bazama podataka, odnosno najviše rangiranim časopisima prema SSCI indeksu.

1.4. Struktura rada

Sadržaj doktorskog rada izložen je u sedam međusobno povezanih cjelina. U **uvodnom poglavlju** postavljeni su problem i predmet istraživanja, određeni su svrha i ciljevi istraživanja s konceptualnog, empirijskog i aplikativnog stajališta, definirane su znanstvene hipoteze, navedene su korištene znanstvene metode te je obrazložena struktura rada.

Drugi dio rada donosi teorijsko uporište istraživanja, a odnosi se na značajke i temelj sustava učeće organizacije. Posebno je iznijeta tematika analize organizacijskog učenja i svih važnijih pojmova vezanih uz navedenu tematiku. Također se objašnjava pojam učeće organizacije u kontekstu stvaranja i podržavanja konkurentske prednosti na tržištu.

U trećem dijelu se prikazuju osnovne teoretske postavke konkurentnosti s naglaskom na konkurentnost poljoprivrednih i turističkih subjekata. Pritom se posebice analiziraju najčešće korištene metode i pokazatelji mjerenja konkurentnosti. Također, s obzirom da je fokus doktorskog rada usmjeren na konkurentnost poslovnih subjekata, posebno se analizira konkurentnost na mikro razini, tj. na razini organizacija.

U četvrtom dijelu sagledava se međuovisnost turizma i poljoprivrede na prostoru Bosne i Hercegovine. Pritom se, osim teorijskog okvira predmetne veze, prikazuje detaljna analiza stanja turizma i poljoprivrede na području Federacije Bosne i Hercegovine, s posebnim osvrtom na regiju Hercegovine gdje je glavni motiv dolaska turista religija i povijesno kulturno nasljeđe.

Peti dio sadržava prikaz metodologije empirijskog istraživanja konkurentnosti i međuovisnosti subjekata poljoprivrede i turizma učećom organizacijom. U tom su smislu određeni metoda istraživanja te područje i vremenski horizont prikupljanja podataka; postavljene su istraživačke hipoteze; opisan je uzorak i instrument istraživanja te su definirane korištene metode statističke analize. Također, budući da se empirijsko ispitivanje postavljenih hipoteza vrši na temelju razvijenog teorijskog modela, prikazana je i konceptualizacija predloženog istraživačkog modela kojim je omogućeno povezivanje učeće organizacije te konkurentnosti i međuovisnosti u turizmu i poljoprivredi.

Šesti dio rada donosi pregled rezultata empirijskog istraživanja koji su podijeljeni u pet cjelina. Njima se, temeljem izvršene univarijatne i bivarijatne statističke analize, prikazuju rezultati ocjene učeće organizacije u ispitivanim poduzećima, ocjena konkurentnosti ispitivanih poduzeća, utjecaj veličine poduzeća na stupanj razvijenosti učeće organizacije, ocjena povezanosti poljoprivrede i turizma te analiza poslovanja poduzeća u promatranim poduzećima,

U sedmom, završnom poglavlju rada daju se zaključna razmatranja nastala na osnovi teorijskih razmatranja i empirijskog istraživanja. Implikacije provedenog istraživanja podloga su za oblikovanje preporuka za menadžment promatranih poduzeća, ali i smjernica za buduća istraživanja slične ili usporedive tematike.

2. TEORIJSKE OSNOVE UČEĆE ORGANIZACIJE

Cilj ovoga poglavlja je sadržan u predstavljanju teorijskog uporišta istraživanja, a odnosi se na značajke i temelj sustava učeće organizacije. Posebno je iznijeta tematika analize organizacijskog učenja i svih važnijih pojmova vezanih uz navedenu tematiku. Poglavlje završava prikazom uloge učeće organizacije kao izvora konkurentske prednosti na tržištu.

2.1. Organizacijsko učenje i učeća organizacija

Povezanost organizacijskog učenja i učeće organizacije učestala je tema u suvremenoj znanstvenoj literaturi na području organizacije i menadžmenta. Štoviše, smatra se da organizacijsko učenje i učeća organizacija predstavljaju dva najvažnija smjera istraživanja vezana uz učenje unutar organizacija (Gil i Carrillo, 2016). Važno je naglasiti da navedena dva koncepta nisu sinonimi, iako ih istraživači često takvima percipiraju (Werner, 2017). Proučavanje onoga što organizacija radi i kako se ponaša razlikuje se od studija o tome kako takvo ponašanje učiniti učinkovitijim. Ovo je razlika između nenamjernog ponašanja u organizacijama i namjernog identificiranja i poduzimanje mjera kako bi se poboljšala organizacijska sposobnost.

Zanimanje znanstvenika za područje organizacijskog učenja kontinuirano raste od 1970-ih godina 20. stoljeća, odnosno pionirskih radova Argyrisa i suradnika (Argyris i Schon 1978). Od toga razdoblja organizacije u svim djelatnostima i sektorima nastoje postati ono što kasnije postaje poznato pod nazivom „učeća organizacija“ (Senge, 1990). Organizacije žele izgraditi obilježja učeće organizacije koji se smatraju izvorom konkurentske prednosti na prijelazu stoljeća (Argote i Ingram, 2000; Ellinger et al., 2002). Danas, u takozvanoj eri ekonomije znanja, izazov zadržavanja predanosti organizacijskim ciljevima, uz istodobno zadovoljenje individualnih potreba za učenjem i razvojem, zadobiva sve veći značaj (Easterby-Smith i Lyles, 2011). Pritom se posebno istražuju metode i sredstva putem kojih ljudi u organizacijama stječu znanje, kao i načine na koje se ono može distribuirati diljem organizacije, a u cilju povećanja organizacijske učinkovitosti i djelotvornosti. Prema tome, koncept organizacijskog učenja označava proces koji, kroz različite kombinacije struktura, rutina i mreža, olakšava učenje i organizacijsko poboljšanje. Koncept učeće organizacije, s druge strane, predstavlja vrstu organizacije koja se ističe u korištenju tih procesa i koja je ugradila

takve strukture, rutine i mreže u svoj način poslovanja. Učeće organizacije provode široku primjenu individualnih i kolektivnih procesa učenja u svrhu razvoja organizacije.

Učenje označava jednu od aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa putem koje organizacije mogu utjecati na vještine i kompetencije zaposlenika, a time i na uspješnost cjelokupne organizacije. Učenje se može definirati kao proces stjecanja znanja ili vještine proučavanjem, prakticiranjem, poučavanjem ili iskustvom (Sharma et al., 2016). Zaposlenik orijentiran na učenje može tražiti inovativno rješenje problema kroz proces interakcije s grupom, a u cilju unapređenja i ostvarenja osobnog cilja. Tijekom ere ekonomije znanja ključ konkurentske prednosti se više ne traži u materijalnim resursima, već u akumulaciji i razvoju znanja unutar organizacije (Lin, 2017).

Organizacijsko učenje (engl. *organization learning – OL*) se općenito promatra kao proces stvaranja, odnosno razvoja znanja u organizacijama. Točnije, iako ne postoji univerzalna definicija, ono se najčešće definira kao razvoj novih znanja i spoznaja izvedenih iz zajedničkih iskustava ljudi unutar organizacije i ima potencijal da utječe na ponašanje i poslovne performanse organizacije (Shahin i Zeinali, 2010). Iz konstruktivističke perspektive (Ramírez, 2012), učenje se stvara u interakciji između pojedinca i konteksta. Ključ je u razumijevanju mehanizama koji olakšavaju i podržavaju ovu interakciju. U tom su smislu u literaturi izdvojeni sljedeći aspekti djelovanja:

- kontinuirano učenje zahtijeva valjane, transparentne i procijenjene informacije (Argyris i Schon, 1996; Senge, 1990; Huber, 1991; Davenport i Prusak, 1997; Popper i Lipshitz, 2000)
- učenje mora biti orijentirano prema ciljevima ili postignućima (Klein et al., 2006; Stern et al., 2008)
- podrška i osnaživanje zaposlenika u organizacijama predstavljaju poticaj učenju (Ward, 1997).

U svakom slučaju, znanstvenici se slažu da je konstrukt organizacijskog učenja "mistificiran" i "nedostižan", te da ga je izuzetno teško mjeriti (Friedman et al., 2005). Kao jedan od razloga tome jest činjenica da se pristupi konceptualizaciji učenja u organizacijama neprekidno izmjenjuju – od ponašajnih (bihevioralnih) i kognitivnih do kulturoloških (Tsang, 1997).

Stjecanje znanja kroz učenje u funkciji je postizanja konkurentnosti na tržištu. Stoga je u organizaciji iznimno važno kontinuirano stvarati, stjecati i koristiti stečena znanja zaposlenika u okviru organizacijskog učenja, a u cilju brze reakcije i prilagodbe promjenama iz okruženja. Osim konkurentnosti, smatra se da je organizacijsko učenje ključni čimbenik dugoročne uspješnosti i opstanka organizacije (Yukl, 2009). Međutim, kako bi se navedeni učinci realizirali, učenje mora biti dijelom organizacijske kulture i snažno podržan od vodstva. Naime, organizacijska kultura kao skup zajedničkih vrijednosti i vjerovanja određuje u kojoj će mjeri zaposlenici aktivno sudjelovati u stvaranju i dijeljenju znanja unutar organizacije (Chaveerug i Ussahawantichakit, 2008). Ona je, nadalje, ukorijenjena u ponašanju zaposlenika i može pozitivno poboljšati organizacijsku uspješnost. Vrhovni menadžment bi, također, trebao dijeliti viziju organizacije sa zaposlenicima i ponuditi im smjernice za ostvarenje individualnih, ali i organizacijskih ciljeva koji podupiru planirani rast i razvoj u budućnosti. Osim toga, procesi učenja i stjecanja znanja moraju biti provedeni i podržani na svim razinama i odjelima unutar organizacije. Opisani sustav temelj je stvaranja organizacije koja uči.

Ideja o organizaciji koja uči sazrijevala je godinama i rezultat je rada brojnih stručnjaka, ali i praktičara koji su ispitivali samu ideju učeće organizacije u praktičnom okružju. Učeća organizacija (engl. *learning organization – LO*) najčešće se shvaća kao ona u kojoj ljudi na svim razinama kontinuirano povećavaju svoje znanje kako bi proizveli željene rezultate. Riječ je o organizaciji koja olakšava učenje svih svojih članova i kontinuirano se transformira (Pedler et al, 1991). Kao što je prethodno spomenuto, učenje se olakšava razvojem OL načela. Da bi ih izvodili, organizacije djeluju na neopipljive aspekte strategije:

- vodstvo u vrijednostima: vođa mora imati snažnu bazu vrijednosti i emocionalnu inteligenciju kako bi mogao rješavati zahtjevne situacije i pružati podršku sljedbenicima (Bass i Bass, 2009)
- OL kultura: u kulturi organizacije koja uči učenje i rad su integrirani u svim aktivnostima (Graham i Nafukho, 2007)
- OL struktura: struktura organizacije koja uči je uređena na načelima fleksibilne organizacijske strukture koja olakšava timski rad (Shapiro et al., 2000).

Koncept učeće organizacije nedvojbeno postaje sve raširenija filozofija u modernim organizacijama (Serrat, 2017). Organizacija koja uči nije suma onoga što su njeni pojedinci naučili (Marsick i Watkins, 2003). Učenje mora biti vidljivo na individualnoj i kolektivnoj

razini te manifestirano kroz promjene u organizaciji koje su reakcija na promjene u okolini. Pojedinci svojim učenjem utječu na promjene u organizaciji koje stvaraju nove norme i ponašanja, strateške vrijednosti i prioritete i tako utječu na pojedince da uče. Organizacija koja uči i potiče učenje među svojim zaposlenicima potiče razmjenu informacija među zaposlenima, stvarajući na taj način obrazovaniju radnu snagu. Navedeno stvara vrlo fleksibilnu organizaciju gdje će ljudi prihvatiti i prilagoditi se novim idejama i promjenama kroz zajedničku dijeljenu viziju. Promjena u učeću organizaciju za tradicionalnu tvrtku predstavlja veliki izazov. U učećoj organizaciji menadžeri su znanstvenici i dizajneri, a ne kontrolori i nadglednici (Senge, 2014). Menadžeri bi morali poticati zaposlenike da budu otvoreni prema novim zamislima, da iskreno komuniciraju jedni s drugima, da razumiju funkcioniranje njihove tvrtke i da stvaranjem kolektivne vizije zajedno rade na ostvarenju svojih ciljeva.

Stručnjaci u području razvoja ljudskih resursa uobičajeno potiču mogućnosti kontinuiranog učenja za pojedince (zaposlenike). Kontinuirano učenje na individualnoj razini je nužno, no nije dovoljno u smislu utjecaja na financijski rezultat poslovanja. Učenje, stoga, mora biti ugrađeno u postojeće sustave, prakse i strukture koje su zajedničke zaposlenicima na svim razinama, kako bi se ono moglo nesmetano dijeliti i biti čimbenikom organizacijske uspješnosti. Organizacijsko učenje je osobito značajno na današnjem tržištu rada gdje zaposlenici često mijenjaju poslove ili zadržavaju ono što znaju jer osjećaju da dijeljenje znanja može ugroziti njihov osobni uspjeh i napredovanje. Zaključuje se kako organizacije danas moraju uvidjeti da nije dovoljno smatrati zaposlenike odgovornima za učenje, a bez istodobne izgradnje organizacijskih kapaciteta za podršku, poticaj i primjenu stečenog znanja.

2.1.1. Nosioci učenja u organizaciji

Peter Senge (1990) je u svojoj kultnoj knjizi „Peta disciplina“ kao nositelje organizacijskog učenja istaknuo pojedince bez kojih tog učenja ne može ni biti. Međutim, ovisno o složenosti procesa organizacijskog učenja, koji nije moguće provesti samo s pojedincima, nosioci učenja u organizacijama mogu biti (Probst i Büchler, 1997):

a) ***Pojedinci.*** Zaposlenici sa svojim vrijednostima, interesima i motivima čine osnovu spoznajnog procesa koji rezultira učenjem. Međutim, ako bi se sam proces zaustavio na ovoj razini, on ne bi bio od značaja za samu organizaciju. Međuljudska komunikacija je od izuzetne važnosti kako bi kroz nju pojedinci mogli preispitati

svoje spoznaje, ali isto tako im daje mogućnosti da usvojeno znanje pretoče na konkretne probleme.

b) ***Vodstvo***. Nosioci organizacijskog učenja mogu biti dominantne grupe članova organizacije, direktora ili vođa u nekom smislu. Dominantne skupine, odnosno moćne grupacije imaju jak utjecaj na organizaciju te je za očekivati da njihovo znanje ima utjecaja na organizacijske odluke i promjene. Konkretni primjeri koji idu u prilog ovoj tezi mogu se vidjeti u slučajevima promjene vodstva u poduzećima kada dolazi do strukturalnih promjena i preispitivanja organizacijskih vrijednosti i ciljeva.

c) ***Grupe.*** S povećanjem organizacijske kompleksnosti, vodeće strukture u organizaciji nisu više u stanju nadzirati i pratiti sva područja rada unutar poduzeća. Sve veći utjecaj na donošenje odluka imaju različite skupine upućene u određenu problematiku, kao i kreativni i inovativni timovi, projektni timovi, članovi nekih funkcijskih područja, članovi organizacije koji su prvi na udaru nekih promjena. Grupe su značajni nosioci organizacijskog učenja posebice iz razloga što u okviru grupa pojedinci lakše rješavaju barijere koje ih sprječavaju u procesu učenja. Da bi grupe bile uspješne u procesu učenja, moraju djelovati kao timovi i to tako da posjeduju određene karakteristike:
    - trebaju imati točno određenu ulogu
    - trebaju imati dopušten prostor i vrijeme za reagiranje na događanje u organizaciji
    - trebaju koristiti individualno razvijene snage
    - trebaju shvatiti učenje kao kontinuiran proces.

d) ***Sustavi za pohranu znanja i vrijednosti***. Pored svega navedenog kod proučavanja organizacijskog učenja bitno je i akumulirano iskustvo u procesu učenja koje može biti pohranjeno na različite načine u organizaciji. Iskustva prikupljena kroz proces učenja mogu biti pohranjena u strukturama, procesima, procedurama, pravilima ili programima.

2.1.2. Prepreke organizacijskom učenju

Organizacije u kojima se očituju problemi uviđaju neophodnost promjena i procesa organizacijskog učenja, ali mnoge od njih ne uspijevaju uspostaviti taj proces, ili pak zadržati njegov kontinuitet. S druge strane, uspješne organizacije imaju tendenciju zadržavanja postojećeg stanja i izbjegavanja promjena, s obzirom da im poslovni rezultati to omogućuju.

Postavlja se pitanje što ih čeka u budućnosti i zašto ne podržati kontinuiranost procesa učenja umjesto čekanja da ono bude potaknuto problemima. Prepreke organizacijskom učenju mogu se, u tom smislu, grupirati u sljedeće skupine (Argyris, 1993; Armstrong i Taylor, 2014):

a) Defenzivni organizacijski model koji se očituje kroz:

- nestručnost
- defenzivne rutine
- prikrivanje i nepriznavanje pogrešaka.

b) Norme, privilegije i tabui

c) Informacijski nered

d) Nepostojanje želje ili sposobnosti za učenjem.

U organizacijama se javljaju obrasci ponašanja koji sprečavaju promjene i rješavanje postojećih pogrešaka, dovodeći tako do gomilanja problema. Argyris i Schön (1978) takve pojave objašnjavaju postojanjem ograničenih sustava učenja u kojima se javlja fenomen prikrivanja pogrešaka, a koji dovodi do nekonzistentnih akcija. Uzroke takvog stanja moguće je tražiti u nestručnosti čelnih ljudi organizacije, ali i zaposlenika, zatim defenzivnim rutinama te raznoraznim oblicima prikrivanja pogrešaka i neznanja (West, 2012).

Pod nekompetentnošću se podrazumijeva korištenje tehnika objašnjavanja, iskrivljavanje činjenica, iznošenje neistina, izostavljanje bitnog, opravdavanje i slično, a sve u svrhu zadržavanja postojećeg stanja i pozicija. Ovakvo ponašanje u problematičnim situacijama se objašnjava strahom od gubljenja kontrole nad situacijom. Čovjek koristi ovakve taktike jer je njegovo ponašanje unaprijed određeno da se prebaci u obrambeno stanje, a taj proces traje vrlo kratko te ga je teško kontrolirati. S obzirom na navedene karakteristike ljudskog ponašanja, u organizacijama se uspostavljaju mehanizmi koji bi trebali zaštititi pojedince u situacijama koje su za njih bolne i problematične. Takvi se mehanizmi nazivaju obrambenim rutinama, a u poslovnim situacijama ih karakteriziraju ponašanja poput zaobilaženja grešaka, zanemarivanje tog zaobilaženja i izbjegavanje svake diskusije na tu temu (Probst i Büchel, 1997). Moguće posljedice takvog ponašanja su produbljivanje postojećeg problema, ili pak izazivanje novih problema. Nadalje, kao razlog za postojanje ograničenja u sustavu učenja navodi se ljudsko ponašanje koje je karakterizirano prikrivanjem vlastitih pogrešaka, ili okrivljavanjem drugih za iste. Ovakav se problem često javlja u grupama u kojima se pojedinci ne znaju ponašati kao dio grupe. Pojedinci se u takvim grupama osjećaju neugodno, povlače se u sebe, osjećaju neiskrenost, odbojnost i slično.

Izloženi organizacijski problemi se ne mogu rješavati djelujući na simptome, već je potrebno otkriti uzroke i otklanjati ih. Oni za poduzeća znače velike troškove, odnosno rasipanje financijskih, kao i nematerijalnih resursa. Međutim, prisutni su u većini poduzeća, u manjoj ili većoj mjeri, a manifestiraju se kao značajne barijere organizacijskom učenju.

2.2. Konceptualizacija učeće organizacije

Popularizacija koncepta učeće organizacije događa se 90-ih godina 20. stoljeća i vezuje se uz objavu knjige Petera Sengea pod nazivom *„Fifth discipline“* (1990). Pojam organizacije koja uči, odnosno učeće organizacije se pritom definira kao organizacija gdje ljudi kontinuirano povećavaju svoje mogućnosti da postignu rezultate koje žele, gdje otvorena i široka razmišljanja predstavljaju prirodnu pojavu, gdje su grupni ciljevi slobodno postavljeni i gdje ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno. Međutim, u cilju dubljeg shvaćanja pojma organizacijskog učenja, nameće se potreba razlikovanja organizacijskog učenja od ostalih srodnih disciplina. Riječ je o pojmovima vezanim uz znanje i učenje u organizacijama (Easterby-Smith i Lyles, 2011):

- organizacijsko učenje
- učeća organizacija
- organizacijsko znanje
- menadžment znanja.

Organizacijsko učenje se odnosi na proučavanje procesa učenja koje provode organizacije i koje se događa u tim organizacijama. Cilj istraživanja fokusiranih na dimenzije organizacijskog učenja je primarno razumjeti i kritizirati najnovija dostignuća na tom području.

Učeća organizacija predstavlja idealnu vrstu organizacije koja ima sposobnost efektivnog učenja i, temeljem toga, napredovanja. Ovakvim istraživanjima usmjerenima na sastavnice učeće organizacije pokušava se razumjeti proces stvaranja i unapređenja sposobnosti organizacije za učenje.

Organizacijsko znanje se promatra kao nastojanje autora da razumiju i konceptualiziraju prirodu znanja koje postoji u organizacijama. Većina rasprava u literaturi se odnosi na razlikovanje individualnog i organizacijskog znanja te na razlikovanja eksplicitnog i implicitnog znanja.

Menadžment znanja označava tehnički pristup usmjeren prema stvaranju načina širenja i stjecanja znanja u cilju unapređenja organizacijskih performansi. Uloga i oblikovanje informacijske tehnologije je često središnja tema istraživanja koncentriranih na razumijevanje menadžmenta znanja.

Ovakvo razlikovanje ukazuje na činjenicu da teoretičari na različite načine pristupaju problemima znanja i učenja od praktičara, te smatraju da učenje označava proces stjecanja znanja, dok je samo znanje konačan rezultat tog procesa, stanje ili sadržaj.

2.2.1. Definicija i dimenzije učeće organizacije

U suvremenoj literaturi ne postoji konsenzus glede općeprihvaćene definicije učeće organizacije (Örtenblad i Koris, 2014). Nastojeći konceptualizirati sustav učeće organizacije, mnogi autori naizmjenično koriste prethodno iznijete pojmove organizacijskog učenja, organizacijskog znanja, kao i menadžmenta znanja. Njihovi se pristupi prvenstveno razlikuju s obzirom na primarni predmet istraživanja i znanstvenu disciplinu kojoj pripadaju. U nastavku se daje pregled ključnih definicija učeće organizacije predloženih u posljednjih tridesetak godina.

Tablica 1. Pregled definicija učeće organizacije

Autor i godina	**Definicija učeće organizacije**
Daft (2015)	Učeća organizacija jest ona u kojoj članovi traže metode rješavanja problema i poteškoća, te u skladu s tim promiču kontinuirano poboljšanje kako bi se unaprijedila konkurentnost organizacije.
Calhoun et al. (2011)	Učeća organizacija jest snažna vizija i metafora promjene.
Greenwood (2009)	Učeća organizacija jest ona u kojoj su pojedinci i grupe ovlašteni da unutar organizacijskih struktura utvrđuju vlastite načine djelovanja te da procjenjuju i izravno se prilagođavaju uvjetima iz okruženja.
Watkins (2005)	Učeća organizacija jest organizacija u kojoj vođe rade na izgradnji snažnijeg osjećaja timskog rada među odjelima.
Pedler i Aspinwall (1998)	Postoje četiri oblika organizacijskog učenja: 1) učenje o stvarima, odnosno znanje; 2) učenje kako raditi stvari, odnosno stjecanje vještina, sposobnosti i kompetencija; 3) učenje u funkciji ostvarenja potpunih osobnih potencijala, osobno usavršavanje i 4) učenje kako povezati promatrane pojave.

Autor i godina	Definicija učeće organizacije
Franklin et al. (1998)	Učeća organizacija je ona u kojoj se "učenje i rad, i rad i učenje, ne može odvojiti“.
Rowley (1998)	Učeća organizacija jest ona organizacija u kojoj se stvara organizacijska klima koja podržava učenje.
Probst i Buchel (1997)	Organizacijsko učenje jest proces u kojemu se mijenjaju organizacijsko znanje i baza vrijednosti, a što dovodi do unapređenja sposobnosti rješavanja problema i spremnosti za akciju.
Meade (1995)	Učeća organizacija je ona koja je vješta u stjecanju i prijenosu novih znanja diljem organizacije, modificirajući pritom način svojega djelovanja.
Leithwood et al. (1995)	Učeća organizacija jest skupina ljudi koja slijedi zajedničku svrhu, ali istovremeno ostvaruje i individualne ciljeve s kolektivnom predanošću da redovito vrednuju vrijednosti ove svrhe.
Weick i Roberts (1993)	Organizacijsko učenje jest proces koji se sastoji od međusobno povezanih akcija pojedinaca, tj. njihovih međusobnih veza koje rezultiraju kolektivnim mišljenjem.
Cummings i Worley (1993)	Učeća organizacija jest organizacija koja ima izraženu sposobnost učenja, prilagođavanja i mijenjanja. To je organizacija u kojoj se procesi učenja analiziraju, razvijaju, prate i usklađuju s inovativnim i razvojnim ciljevima organizacije.
Garvin (1993)	Učeća organizacija jest organizacija vješta u stvaranju, stjecanju i prijenosu novih znanja i mijenjanju svog ponašanja kao odraza novih znanja i spoznaja.
McGill i Slocum (1993)	Organizacijsko učenje jest proces kroz koji menadžeri postaju svjesni kvalitete, obrazaca i posljedica iz svog vlastitog iskustva, te razvijaju mentalne modele za razumijevanje istih iskustava.
Senge (1990)	Učeća organizacija jest ona u kojoj učenje podrazumijeva stalno testiranje i transformaciju iskustva u znanje dostupno svima u organizaciji, a koje je značajno za temeljnu svrhu organizacije. U tim organizacijama ljudi konstantno šire svoje sposobnosti i postizanje željenih rezultata.
De Geus (1988)	Učeća organizacija jest „predložak“ za organizaciju koja stvara svoju budućnost putem prilagodbe promjenama iz okruženja i aktivnom utjecaju na to okruženje.

Izvor: istraživanje doktoranda

Na osnovi različitih poimanja filozofije učeće organizacije može se zaključiti da je učeća organizacija ona koja teži sustavnom promišljanju vlastite budućnosti, dok je proces učenja kontinuirana i kreativna aktivnost kojom će ostvariti taj cilj. Takva organizacija

omogućuje da zaposlenici na svim razinama – individualnoj, timskoj i kolektivnoj permanentno unapređuju svoje sposobnosti kako bi stvarali željene rezultate. Učeća organizacija se, stoga, razvija i prilagođava novim uvjetima, odnosno transformira se kako bi zadovoljila potrebe i želje ljudi unutar organizacije (zaposlenika), kao i onih izvan nje (kupaca i ostalih dionika).

Iako među istaknutim istraživačima nema konsenzusa glede jedinstvene definicije koncepta učeće organizacije, ipak se može razlučiti njegov osnovni element: individualno, timsko i organizacijsko učenje. Individualno učenje predstavlja temelj učeće organizacije jer organizacije uče posredstvom učenja svojih članova. Svaka organizacija koja želi postati učećom treba poticati učenje svojih članova. Tradicionalni programi obrazovanja i treninzi imaju važnu ulogu u razvijanju individualnog učenja. Međutim, neformalno učenje ugrađeno u radne zadatke jednako je važno jer pruža veću slobodu u učenju. Budući da se sve više radnih zadataka povjerava timovima, timsko učenje je, također, postalo važan čimbenik organizacijskog razvoja. Ključni čimbenik za učeću organizaciju postaje transfer znanja i iskustva učenja između članova timova, kao i između samih timova. Informacijski i komunikacijski sustavi u organizaciji trebaju omogućiti prijenos rezultata individualnog i timskog učenja. Ključno je, stoga, razvijati institucionalnu memoriju u obliku sustava za pohranjivanje i pribavljanje materijala kojima se može pristupiti u svakom trenutku i u obliku koji omogućuje najlakše razumijevanje. U nastavku se prikazuju obilježja, kao i poticaji te prepreke izgradnji učeće organizacije.

2.2.2. Obilježja učeće organizacije

U cilju boljeg razumijevanja izgradnje modela učeće organizacije, koji se ispituje u empirijskom dijelu istraživanja, u ovom se dijelu prikazuju temeljna obilježja sustava učeće organizacije. Kao i u slučaju pokušaja definiranja pojma učeće organizacije, u većini literature, također, nema jedinstvenog stava glede karakteristika učeće organizacije. Iako se shvaćanja autora razlikuju, bitno je razumjeti da organizacija u teorijskom smislu prolazi kroz nekoliko različitih faza: od tradicionalnog oblika shvaćanja organizacije kao stroja koji ne uzima u obzir utjecaj okoline, preko organskog shvaćanja organizacije prema kojemu se ona prilagođava okolini, pa sve do suvremenog poimanja koji nalaže da organizacija treba biti u stanju ne samo prilagoditi se, već i anticipirati promjene iz okoline.

Ovaj suvremeni pristup organizaciji se nameće danas u uvjetima ubrzanih promjena kada organizacije moraju konstantno i kontinuirano tražiti nove načine poboljšanja svojih sposobnosti snalaženja u okruženju koje stalno donosi promjene. Turbulentne okolnosti u prvi plan stavljaju kontinuirano učenje i usvajanje novih znanja, na taj način ostvarujući glavnu konkurentnu prednost. Takve organizacije temeljene na znanju smatraju se *učećim organizacijama*. Pregledom relevantne literature, utvrđeno je da se definiranje karakteristika učeće organizacije fokusira na sljedeća tri široka područja istraživanja:

- značaj stjecanja, povećanja i širenja znanja
- omogućavanje i primjena učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini
- stimuliranje učenja kroz promjene ponašanja i rada.

U Tablici 2 se daje kronološki pregled radova na temu definiranja karakteristika, odnosno vrsta i aspekata učeće organizacije.

Tablica 2. Obilježja učeće organizacije

Autor i godina	**Obilježja učeće organizacije**
Örtenblad i Koris (2014)	Četiri su aspekata, odnosno vrsta učeće organizacije: 1) učenje na radnom mjestu (nasuprot učenja putem formalnih programa i tečajeva); 2) organizacijsko učenje; 3) poticajna organizacijska klima za učenje; 4) fleksibilna, organska organizacijska struktura koja omogućuje učenje.
Oakland (2014)	Postavlja tri osnovne pretpostavke ostvarenja kontinuiranog unapređenja, odnosno definira sljedeće glavne karakteristike učeće organizacije: 1) fokusiranje na kupca; 2) razumijevanje procesa; 3) uključivanje ljudi.
Easterby-Smith i Lyles (2011)	Postavljaju četiri aspekta razlikovanja učeće i tradicionalne organizacije: 1) dualnost organizacija – postoje organizacije koje uče, i one koje ne uče; 2) izvor učenja – strateške aktivnosti postavljaju nužne preduvjete učenja; 3) stil učenja – procesi učenja su pojedinačni i specifični; 4) fokus na menadžmentu koji onemogućava i uklanja prepreke učenju; 5) uloga kulture – organizacije moraju imati poticajnu kulturu učenja.
Buble (2000)	Karakteristike učeće organizacije sistematizirane su u šest kategorija: 1) vodstvo u ulozi trenera, učitelja i redatelja; 2) horizontalna organizacijska struktura; 3) opunomoćenje zaposlenih; 4) komuniciranje/dijeljenje informacija po svim vertikalnim i horizontalnim razinama; 5) izviruća strategija u čijoj izgradnji sudjeluju zaposlenici; 6) snažna organizacijska kultura koja je u službi učenja.

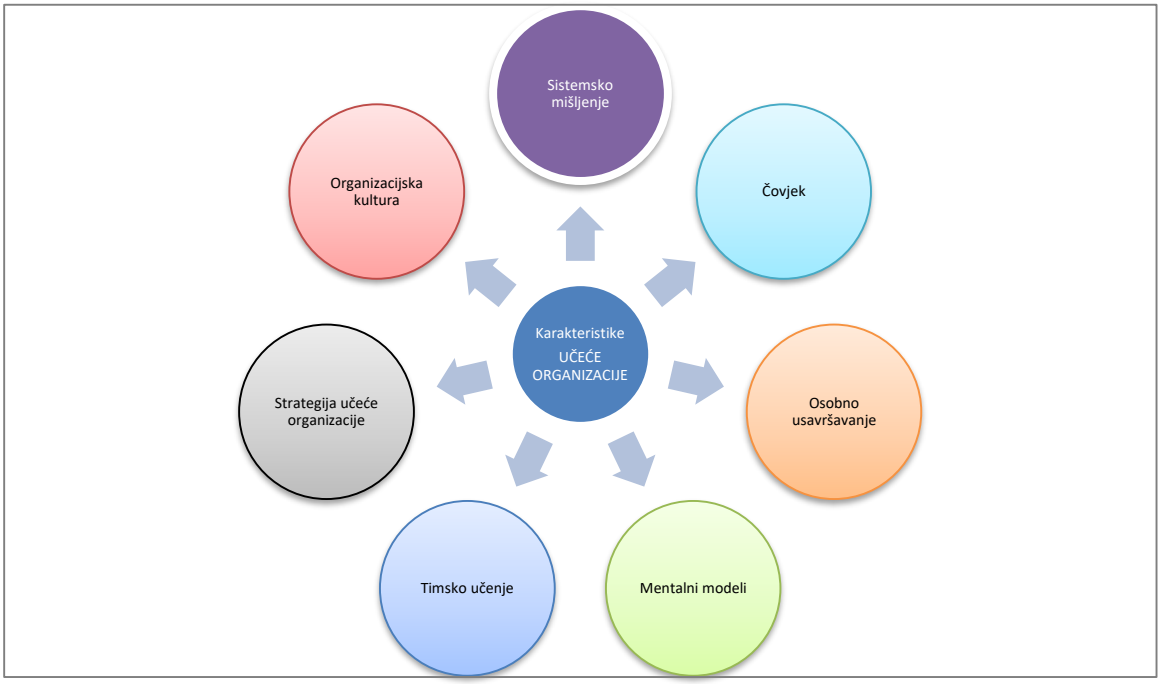
Autor i godina	Obilježja učeće organizacije
Rosengarten (1999)	Istaknuta obilježja učeće organizacije su: 1) timski rad i timsko učenje, koji omogućuju organizacijsko učenje u radu po projektima organiziranim kroz različite hijerarhijske i funkcijske razine; 2) slobodan vertikalan i horizontalan pristup informacijama; 3) školovanje svih zaposlenika, što osigurava najučinkovitiji način provedbe organizacijskog učenja; 4) sustav nagrađivanja za učenje; 5) sistemsko mišljenje i mentalni modeli, koji omogućuju restrukturiranje organizacije prema potrebama organizacijskog učenja; 6) kontinuirano unapređenje rada, kako bi se održala stabilnost organizacijskog učenja; 7) laboratorij za učenje i stalno eksperimentiranje da bi se postiglo učenje kroz rad, uz što manje potencijalne rizike; 8) fleksibilnost strategije poduzeća te fleksibilnost u izvršavanju zadataka zaposlenika.
Smith (1999)	Ključni čimbenici uvođenja učeće organizacije su: 1) promjene; 2) pronalaženje organizacijskih odgovora na turbulentne promjene u okolini; 3) mentalni sklop menadžera u organizaciji.
Hill (1996)	Učeća organizacija je karakterizirana sljedećim: 1) fokusirana je na kupca; 2) ima veliki dio zaposlenika koji posjeduju vještine kontinuiranog učenja, odnosno želju za samo-napredovanjem i stalnim usavršavanjem; 3) kreativna je, spremna na eksperimente i fokusirana na djelovanje; 4) dopušta pogreške; 5) tehnike otkrivanja i korekcije koristi u svrhu učenja; 6) ima viziju kuda ići, s kojom su upoznati svi zaposlenici, i svi rade na njenom postizanju; 7) unutar strategije su unijete mogućnosti za učenje, i to svih; 8) u obliku organizacijske kulture, priznanja i uvjeta, se osigurava okolina koja zaposlenike ohrabruje da traže nove prilike za učenje i napredovanje; 9) komunicira otvoreno i slobodno s kupcima, zaposlenicima, dobavljačima, dioničarima, kao i s konkurentima.
Garvin (1993)	Bitne osobine za razvoj učeće organizacije su: 1) sistemsko rješavanje problema, što se odnosi na metode i filozofiju uz čiju se pomoć dolazi do kvalitetnih pomaka; 2) eksperimentiranje i potraga za novim dostignućima, odnosno traženje novih znanja i njihovih primjena, i to u uvjetima povoljnih prilika, a ne čekajući da krizne situacije potaknu njihovo rješavanje; 3) učenje iz vlastitog iskustva i prošlosti, analizirajući vlastite uspjehe i neuspjehe; 4) učenje na iskustvima i primjerima drugih, odnosno *benchmarking,* otvorenost prema vanjskom svijetu, skeniranje okoline i slično; 5) brzo i učinkovito prenošenje znanja unutar organizacije, što uključuje razvijanje različitih mehanizama za transfer znanja, pisana i usmena izvješća, posjete različitim lokacijama poduzeća, programe školovanja, rotacije kadrova.

Autor i godina	Obilježja učeće organizacije
Senge (1990)	Pet je osnovnih disciplina, odnosno karakteristika u izgradnji učeće organizacije: 1) osobno usavršavanje; 2) prepoznavanje mentalnih modela; 3) timsko učenje; 4) zajednička vizija; 5) sistemsko mišljenje.

Izvor: istraživanje doktoranda

Temeljem opsežnog pregleda literature i s obzirom na nepostojanje jedinstvenog okvira za ispitivanje obilježja učeće organizacije, za potrebe ovog rada one se grupiraju u sljedećih sedam skupina:

1. Sistemsko mišljenje
2. Kontinuirano učenje i unapređenje rada
3. Mentalni modeli
4. Organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranja
5. Timski rad i timsko učenje
6. Strategija učeće organizacije
7. Čovjek – čimbenik učeće organizacije



Slika 1. Prikaz karakteristika učeće organizacije

Izvor: obrada doktoranda

1.) Sistemsko mišljenje

Senge (2014) smatra sistemsko mišljenje „petom disciplinom“, odnosno čimbenikom koji povezuje sve ostale discipline u svrhu primjene njihovih rezultata za ostvarenje poslovne uspješnosti. Kako bi se to postiglo, svi zaposlenici moraju imati globalnu sliku o svom poduzeću. Onako kako razumiju svoj dio posla na kojemu rade, moraju razumijevati i poduzeće u cjelini. Sistemsko mišljenje je u suštini konceptualni okvir, okosnica znanja i alata koji se u organizacijskoj teoriji razvijaju posljednjih pedesetak godina, a s ciljem promjene razmišljanja i to na način da se sagledavaju:

- međusobni odnosi, a ne linearne uzročno-posljedične veze
- procesi promjena, a ne trenutna stanja.

Danas je sistemsko mišljenje potrebnije nego ikad jer svijet postaje sve veći, složeniji i dinamičniji. Odgovornost i kvaliteta rješavanja problema obrnuto je proporcionalna složenosti i dinamičnosti sustava. Sistemsko mišljenje probleme čini znatno lakše rješivim i jednostavnijim. Sistemsko mišljenje se bavi promjenom načina razmišljanja od promatranja dijelova prema promatranju cjeline, od promatranja ljudi kao nemoćnih jedinki do ljudi koji su aktivni sudionici u izgrađivanju svoje budućnosti, od djelovanja u sadašnjosti prema kreiranju budućnosti. Neka od načela sistemskog mišljenja su (Marsick i Watkins 2015):

- *Ne postoji jedan pravi odgovor*. Sve do 80-ih godina i knjige „U potrazi za izvrsnošću“ teorija menadžmenta zasnivala se na postavci o postojanju 'jednog, najboljeg rješenja'. Nasuprot tome, istraživanja na području sistemskog mišljenja pokazala su kako funkcioniranje sustava (i rezultati koje on ostvaruje) ovisi o interakcijama među elementima sustava. Posljedično tome na svaki sistemski izazov (problem) postoji više odgovora. Neki od njih su više, a neki manje učinkoviti.

- *Ponašanje postaje bolje, a zatim se pogoršava*. Intervencije temeljene na jednostavnim, simptomatskim rješenjima u početku donose pozitivne pomake. Nažalost, tijekom vremena pozitivne promjene postupno nestaju, a stvari se vraćaju na staro stanje (ili čak nešto gore). Ovakva dinamika posljedica je djelovanja kompenzirajuće povratne sprege koja odražava reakcije sustava na vanjske intervencije posredstvom kojih se poništavaju početni pozitivni pomaci. Budući da do reakcija sustava obično dolazi tek nakon izvjesnog vremena, to ponašanje postaje bolje, a zatim se pogorša.

- *Današnji problemi proizlaze iz jučerašnjih rješenja*. Dominantni, kratkoročno usmjereni način razmišljanja rezultira korištenjem simptomatskih rješenja koja smanjuju simptome problema, no ne otklanjaju njihove uzroke. S obzirom da se na taj način ne otklanjaju stvarni uzroci, problemi se nakon izvjesnog vremena vraćaju. No, zbog opisanog načina razmišljanja (kratkoročno orijentiranog fokusa pozornosti), ljudi obično ne povezuju sadašnje probleme s jučerašnjim 'rješenjima'.

- *Terapija može biti gora od bolesti*. Primjena očiglednih, simptomatskih rješenja ne samo da nije djelotvorna (jer se problemi nakon izvjesnog vremena vraćaju), nego može biti pogubna zbog nastanka ovisnosti o njima. Jedan od najznačajnijih primjera ovog načela odnosi se na problem konkurentskog zaostajanja gospodarstva. Simptomatsko rješenje ovog problema predstavljaju različiti oblici državnih intervencija. Višedesetljetna praksa zaštite domaćeg gospodarstva od prijetnje inozemne konkurencije rezultirala je nastankom ovisnosti gospodarstva o državnim intervencijama.

- *Uzroci i posljedice nisu usko povezani u prostoru i vremenu.* Primjerice, istraga neovisnog tijela pokazala je kako je uzrok problema katastrofalne industrijske nesreće u kojoj je život izgubilo 15 djelatnika predstavljala odluka uprave o snižavanju troškova održavanja.

- *Dijeljenjem slona na pola neće se dobiti dva mala slona*. Živi sustavi imaju integritet, a njihov karakter ovisi o cjelini. Dijeljenjem takvih sustava se ne dobivaju dva sustava, već kompliciran problem kod kojeg nema snage poluge jer ona leži u međudjelovanjima koja se ne mogu vidjeti gledanjem jednog dijela.

- *Nema krivca.* Sistemsko mišljenje je protiv traženja vanjskih krivaca za postojeće probleme, a zalaže se za suočavanje s činjenicom da su pojedinci sami odgovorni za svoje probleme.

U kontekstu turizma, sistemsko mišljenje i sistemska dinamika sustava proširuju horizonte, traže sinergiju i uključuju donositelje odluka u destinaciji. Kao složen sustav, turistička destinacija treba optimalan pristup balansiranju aktivnosti na turističkom tržištu i rješavanju problema koji se javljaju zbog njezine složenosti (Jere-Jakulin, 2017).

Ističući važnost kružnih, za razliku od linearnih tj. uzročnih odnosa, L. Johnson i V. Anderson (1997) navode sljedeće principe sistemskog mišljenja:

1] *Razmišljanje o "široj slici".* U stresnim situacijama smo skloni usredotočiti se na neposredni, goruć problem. S tim uskim fokusom možemo uočiti samo učinke promjena drugdje u sustavu. Međutim, jedna od disciplina sistemskog razmišljanja uključuje mogućnost odmaka od tog neposrednog fokusa i usmjeravanje pogleda na širu sliku.

2] *Uravnoteženje kratkoročnih i dugoročnih perspektiva*. Sistemsko razmišljanje pokazuje da ponašanje koje vodi do kratkoročnog uspjeha ili ono koje je potaknuto kratkoročnim procjenama, može zapravo štetiti dugoročnom ostvarenju uspjeha. Međutim, poanta nije u tome da je dugoročno gledište 'bolje' nego kratkoročno gledište. U svakom donošenju odluka najbolji je pristup uspostaviti ravnotežu, razmotriti kratkoročne i dugoročne opcije i sagledati tijek događaja, tj. postupak koji obuhvaća oboje.

3] *Prepoznavanje dinamičke, složene i međuovisne prirode sustava*. Kod sustavnog gledanja na svijet, postaje jasno da je sve dinamično, složeno i međusobno povezano. Drugim riječima: stvari se neprestano mijenjaju, život je 'neuredan' i nepredvidiv, i sve je povezano. Kada se borimo s neizvjesnom budućnošću, želimo pojednostaviti, stvarati red i raditi s jednim problemom u isto vrijeme. Sistemsko razmišljanje se ne zalaže za napuštanje tog pristupa; već podsjeća da pojednostavljenje, strukturno i linearno razmišljanje imaju svoja ograničenja.

4] *Uzimanje u obzir mjerljive i nemjerljive čimbenike*. Neke organizacije procjenjuju kvantitativne iznad kvalitativnih podataka. Druge postupaju na upravo suprotan način. Sistemsko razmišljanje potiče korištenje obje vrste podataka, od kvantitativnih informacija kao što su podaci o prodaji i troškovima do teže mjerljivih informacija kao što su zadovoljstvo i stavovi kupaca. Obje vrsta podataka su podjednako važne.

5] *Podsjećanje da smo svi dio sustava u kojima djelujemo, i da svatko od nas utječe na te sustave čak i dok se nalazimo pod njihovim utjecajem*. Jedan od izazovnijih principa sistemskog razmišljanja kaže da smo sami pridonijeli svojim problemima. Kada pogledamo širu sliku, dugoročno, često nalazimo da smo odigrali neku ulogu u problemima s kojima se trenutačno suočavamo.

2.) Kontinuirano učenje i unapređenje rada

Kontinuirano unapređenje rada je od izuzetne važnosti za učeću organizaciju, kako bi se osiguralo stabilno izvršavanje zadataka u smislu učinkovitosti i efektivnosti (Oakland, 2014). Štoviše, inovacije i kontinuirano unapređenje u smislu prilagodbe promjenama iz okruženja se povezuje s kapacitetom organizacije da uči (Hussein et al., 2014). Preduvjet za kontinuirano unapređenje je opredijeljenost pojedinca za kontinuirano učenje, s obzirom da se učeće organizacije, prilikom rješavanja problema i zadataka koriste znanstvenim metodama i zaključke donose na temelju činjenica, a ne na osnovu pretpostavki i intuicije. Osobna opredijeljenost na konstantno učenje te poistovjećivanje i udovoljavanje ciljevima organizacije, kao i tolerancija među članovima organizacije, predstavljaju preduvjet za uspješan proces učenja (Buble, 2000). Na taj način, organizacijsko učenje podržava kontinuirano unapređenje (Serrat, 2017). Proces kontinuiranog unapređenja Senge (2014) naziva generativno učenje. Jaz između sadašnjosti i očekivane željene budućnosti naziva kreativnom tenzijom. Kreativnost se javlja u situacijama nezadovoljstva pojedinca sadašnjom situacijom (okolnostima) i njegovom željom da situaciju (okolnosti) promijeni.

Pomak ka kontinuiranom učenju podrazumijeva korjenitu promjenu načinu razmišljanja i rada, a što u praksi i nije uvijek lako, jednostavno i bezbolno. Naime, pojedinci se moraju odreći znanja i načina na koji su postigli svoje trenutne rezultate i pozicije. Radna okolina tradicionalno nikada nije tolerirala pogreške, a sada se inzistira na preuzimanju rizika, što može rezultirati i povremenim promašajima i pogreškama. Princip kontinuiranog učenja potiče revidiranje mišljenja, inicijative i nove ideje. Za ljude koji su navikli napredovati i imati dobre rezultate samo izvršavajući naredbe drugih, nije lako postati proaktivan. Senge (2014) smatra kako su tradicionalni menadžeri oduvijek smatrali da moraju „znati“, da moraju imati odgovore bitne za funkcioniranje i razvoj organizacije. Suprotno tome, menadžeri u učećoj organizaciji se oslanjaju na osoblje jer „zaposlenici imaju rješenja za sve probleme“, odnosno zaposlenici koriste svoje znanje o sustavima i procesima kako bi predlagali ideje za kontinuirano unapređenje“ (Sessa i London, 2015). Posao i zadatak menadžera se pritom pretvara u učitelja i trenera koji pomaže u oslobađanju kreativne energije zaposlenika. U najnovije vrijeme, smatra se da je koncept kontinuiranog učenja temelj stvaranja „stalno-mijenjajuće“ (engl. *ever-changing*), učeće organizacije (Pieters, 2017).

3.) Mentalni modeli

Iako je koncept mentalnih modela poznat još od antičkih vremena, sam je naziv osmislio škotski psiholog Kenneth Craik 40-ih godina prošlog stoljeća. Otada se, kao takav, ustalio u radovima socijalnih psihologa i teoretičara organizacije. Danas su istraživanja mentalnih modela usmjerena na tri osnovne dimenzije: a) priroda istraživanog fenomena; 2) priroda teoretskog pristupa; 3) priroda korištene metodologije (Gentner i Stevens, 2014). Mentalni modeli se definiraju kao „mapa svijeta“ koju ljudi zadržavaju u dugoročnom pamćenju, ali i kao kratkoročne percepcije koje nastaju kao rezultat svakodnevnog poimanja stvari i pojava (Senge, 2014). Drugim riječima, mentalni modeli su pojednostavljena obilježja koje ljudi stvaraju o svijetu koji ih okružuje (Byrne, 2015). Mentalni modeli čine ključni, determinirajući čimbenik ljudskog razmišljanja i djelovanja. Oni se smatraju od izuzetnog značaja jer snažno utječu na (McComb, 2017):

- percepciju: stvari i pojave koje nisu u skladu s uvriježenim postavkama se ne primjećuju
- način interpretacije prikupljenih podataka: zbog razlika u mentalnim modelima ljudi na različite načine interpretiraju iste podatke
- ponašanja i djelovanja.

Bit ove discipline odnosi se na otvorenost, učenje i otkrivanje duboko usvojenih mentalnih modela. Iznošenje na površinu postojećih mentalnih modela predstavlja prvi korak u njihovoj promjeni. Promjena mentalnih modela omogućuje novu percepciju, nove interpretacije i nove akcije. Jednom riječju, promjena mentalnih modela je preduvjet za kreativnost. Načela ove discipline su sljedeća (Norman, 2014):

- razlikovanje podataka od apstrakcija (interpretacija i zaključaka)
- testiranje postavki
- uravnoteživanje zastupanja i propitivanja
- razlikovanje između proklamiranih i stvarnih teorija akcija.

Oruđa mentalnih modela su (Gentner i Stevens, 2014):

- *Ljestvica zaključivanja* – opisuje (nesvjesni) proces razmišljanja: iz mnoštva vidljivih podataka u svom okruženju ljudi biraju podatke, interpretiraju ih, te donose zaključke i kreću u akcije. Dobre strane takvog procesa razmišljanja jesu to da omogućuju brzo rješavanje rutinskih problema, kao i brzo reagiranje na

vanjske prijetnje. Loše strane procesa jesu to da se on tijekom vremena u sve većoj mjeri zasniva na neprovjerenim pretpostavkama (tj. predrasudama i stereotipovima). U okolnostima sve bržih promjena u okruženju zasnivanje procesa zaključivanja na neprovjerenim pretpostavkama predstavlja ključni uzrok pogrešnih odluka.

- *Lijeva kolona* – predstavlja oruđe koje omogućuje bolje upoznavanje načina razmišljanja i komuniciranja. U desnu kolonu se unosi sadržaj nekog „teškog" razgovora s drugom osobom. Nakon toga se u lijevu kolonu upisuju neizrečene misli i osjećaji. Analiza sadržaja desne i lijeve kolone omogućuje prepoznavanje vlastitog obrasca razmišljanja i komunikacije.

Na koncu je potrebno istaknuti nedostatke odnosno opasnosti kod kreiranja i primjene mentalnih modela u organizacijskom okruženju, a koji se sastoje u sljedećem (Gentner i Stevens, 2014):

- Mentalni modeli su nepotpuni.
- Sposobnost ljudi da izvode svoje mentalne modele je ograničena, uvjetovana i neizvjesna.
- Mentalni modeli su nestabilni – ljudi često zaborave postavke sistema kojega koriste.
- Mentalni modeli su u određenom smislu „neznanstveni" – ljudi nerijetko pribjegavaju praznovjerju u načinu razmišljanja.
- Mentalni modeli su „štedljivi" – fizička akcija često zamjenjuje umni napor mentalnih modela.

Mentalni modeli su „živi", evoluirajući sustavi koji se kreiraju, razvijaju i unapređuju u interakciji s ostalim članovima organizacije, tj. u odnosima s nadređenima i članovima tima. Zajednički mentalni modeli doprinose ostvarenju željenih rezultata na grupnoj i organizacijskoj razini (Mathieu et al., 2000; Santos et al., 2015; Stout et al., 2017). Novija istraživanja pokazuju da suvremeni stilovi vodstva, kao što je, primjerice, transformacijsko vodstvo, uvelike doprinose kreiranju zajedničkih mentalnih modela (Reuveni i Vashdi, 2015), što navodi na zaključak da su efektivni mentalni modeli usko vezani uz razvoj pozitivnih oblika vodstva u organizaciji.

4.) Organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranja u učećoj organizaciji

Pojam organizacijske kulture je sustavno uveden u organizacijsku analizu krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina 20. stoljeća. Naime, prvo razmatranje kulture u disciplini organizacijske teorije se općenito pripisuje ključnom djelu A. M. Pettigrewa (1979) objavljenom u časopisu *Administrative Science Quarterly.* Međutim, iako je ovo istraživanje, kao, uostalom, i radovi teoretičara kao što su Baker (1980) i Hofstede (1990), odigralo odlučujuću ulogu u privlačenju pozornosti znanstvenika na pitanje organizacijske kulture, praktičari su većinom bili usmjereni na knjige autora kao što su Ouchi (1985), Peters i Waterman (1982), te Deal i Kennedy (1982). Govoreći u cjelini, svi su navedeni doprinosi potaknuli revoluciju koja je do danas rezultirala brojnim organizacijskim studijama o ulozi kulture unutar organizacija.

Tijekom godina, razvijene su brojne konceptualizacije organizacijske kulture (Jung et al., 2009). Iako i dalje nedostaje široko prihvaćeni stav glede definicije organizacijske kulture u relevantnoj znanstvenoj literaturi, moguće je izdvojiti nekoliko istaknutih poveznica među njima (Denison et al., 2014). Općenito govoreći, organizacijska kultura je dio interne kulture poduzeća i predstavlja ukupnost vrijednosti, vjerovanja, stavova i normi ponašanja koje dijele svi ili većina zaposlenih, a koji utječu na njihovo mišljenje i ponašanje u organizaciji (Bortolotti et al., 2015). Riječ je o „ljepilu“ koje povezuje organizaciju, ujedinjuje sve zaposlenike i pomaže u ostvarenju organizacijskih ciljeva, a manifestira se i komunicira putem sljedećih simbola unutar organizacije: mitovi, vizije i vrijednosti (Bolman i Deal, 2017). Temeljna obilježja, odnosno značaj organizacijske kulture ogleda se u sljedećem (Alvesson, 2016):

- kontrolni mehanizam koji regulira neformalni ugovor i dugoročne nagrade
- uloga kompasa – kultura osigurava smjernice za buduće djelovanje
- društveno „ljepilo“ – zajednički simboli, ideje i vrijednosti su izvor identifikacije s grupom, odnosno organizacijom
- „sveta krava“ – temeljna uvjerenja i vrijednosti ukazuju na srž organizacije kojoj su zaposlenici neupitno predani
- regulator afekata – kultura pruža smjernice za izražavanje emocija
- nered, podvojenost i podijeljenost su ključni aspekti organizacijske kulture
- kultura kao neupitne ideje koje dovode do stvaranja dogmi.

Svaki zaposlenik ima pravo tražiti i razmjenjivati informacije sa svima u organizaciji. Buble (2000) tako ističe važnost dijeljenja, odnosno dostupnosti različitih informacija o organizaciji svim zaposlenicima. Ovakav pristup se naziva „menadžment otvorene knjige" (engl. *open book managament*). Isti autor ističe i važnost informacijske tehnologije u prijenosu i dostupnosti informacija o bitnim aspektima poslovanja, značaj elektroničke pošte, razgovora uz kavu te otvorene komunikacije *face-to-face* s naglaskom na slušanje. Izuzetnu važnost u organizaciji ima dijalog budući da pokreće i omogućava komunikaciju među članovima organizacije. Otvorenost i povjerenje među članovima organizacije znači dostupnost informacija i otvorenu komunikaciju. Senge (2014) razlikuje participativnu i reflektivnu otvorenost. Participativna otvorenost pomaže pojedincima da drugima kažu upravo ono što misle, a reflektivna im pomaže da se otvore sami prema sebi.

Organizacijska kultura danas treba biti u službi učeće organizacije. Naime, u turbulentnom i promjenjivom svijetu organizacijska kultura se često smatra ključnim čimbenikom za održivu konkurentnost (Alvesson i Sveningsson, 2015). Organizacije su suočene s povećanim zahtjevima za promjenom, no budući da je često riječ o radikalnim promjenama, vodstvo organizacija nerijetko nailazi na nesavladivi otpor i izbjegavanje. Promjena organizacijske kulture potiče razvoj refleksivnog pristupa organizacijskoj promjeni, pružajući uvide o tome zašto je teško održavati zamah u procesima promjene. Organizacijska kultura učeće organizacije omogućava i potiče zaposlenike da kreiraju vlastitu viziju budućnosti organizacije. Njihove pojedinačne vizije stapaju se u zajedničku viziju budućnosti organizacije koja postaje uzor pojedincima od kojih je nastala. Prema Sengeu (2014), zajednička vizija je bitna za učeću organizaciju jer daje cilj i energiju za učenje. Zajednička vizija je vizija kojoj su posvećeni mnogi ljudi, a zajednička je jer ona odražava njihovu vlastitu viziju. Ona potiče preuzimanje rizika i eksperimentiranje, a za njenu provedbu su bitni ljudi koji udovoljavaju, a ne oni koji su samo posvećeni – ljudi koji su posvećeni istinski žele viziju, a ljudi koji istinski udovoljavaju prihvaćaju viziju.

Kultura učeće organizacije stvara osjećaj zajedništva, sućuti i brige među zaposlenicima. Na taj način učeća organizacija postaje mjesto gdje se svaka osoba razvija prema njenom maksimalnom potencijalu te se napuštaju aktivnosti koje stvaraju razlike među ljudima. Kultura učenja organizacije stalno potiče preispitivanje stanja, te je u tome od nezanemarive važnosti analiziranje rada drugih i uspoređivanje s najboljima što ubrzava napredak i provedbu unapređenja „u hodu".

5.) Timski rad i timsko učenje

Tim označava skup sačinjen od dvoje ili više pojedinaca koji djeluju u okviru većeg organizacijskog konteksta kako bi, kroz određene međusobno ovisne uloge i zadaće, postigli zajednički cilj (Weaver et al., 2010). Timski rad i timsko učenje su pojmovi usko vezani uz prethodno opisane točke, tj. organizacijsku kulturu i mentalne modele. Naime, učinkovitost timskog rada se uobičajeno objašnjava na temelju ulazno-procesno-izlaznih modela (engl. *IPO models*). Tim se modelima pretpostavlja odnos između organizacijske kulture (input = I), interprofesionalnog timskog rada (proces = P) i zadovoljstva poslom (output = O) (Körner et al., 2015). S druge strane, timsko učenje se promatra kao stvaranje zajedničkih mentalnih modela kao preklapajućih odraza znanja članova tima (Van den Bossche et al., 2011).

Timsko učenje se odnosi na proces usklađivanja i razvijanja sposobnosti tima da dođe do rezultata koje njegovi članovi žele. Usklađivanje znači da tim djeluje kao cjelina. Senge (2014) smatra timove, a ne pojedince, osnovnim jedinicama učenja u organizaciji. Organizacijsko se učenje, naime, sastoji od četiri ključne faze, u kojima je neizostavno djelovanje članova timova (Dixon, 2017):

- rasprostranjeno dijeljenje informacija
- integracija novih/lokalnih informacija u kontekst tima i organizacija
- kolektivno tumačenje informacija
- poduzimanje prikladnih akcija na razini timova i organizacije, temeljenih na tumačenom značenju.

Timski rad se danas smatra ključnim čimbenikom učeće organizacije (Serrat, 2017). Jedna od osnovnih karakteristika timova u učećim organizacijama jest činjenica da oni djeluju kao zajednice učenja u kojima se potiču suptilno izražena neslaganja, sukobi i rasprava, odnosno smatraju se pozitivnim izvorima učenja. Razvijanje sigurnosti i povjerenja o kojoj ovisi refleksivna praksa i pozitivan timski rad zahtijeva pažljivu pozornost izgradnji odnosa i upravljanja individualnom i kolektivnom uspješnošću. Krajnji ishod procesa timskog učenja odnosi se na razvoj kolektivne inteligencije. Potreba za usavršavanjem timskog učenja je danas veća nego ikad. Naime, rastuća kompleksnost okruženja zahtijeva timski način donošenja poslovnih odluka. Timsko učenje se ostvaruje i manifestira posredstvom dvaju načina komunikacije (Buble, 2000):

- *Dijalog*. Pojam „dijalog“ potječe od grčke rijeci *dialogos* koji opisuje slobodan tijek misli medu ljudima. Svrha dijaloga jest da se dođe do dubljeg razumijevanja određene teme, razumijevanja koje nadilazi uvide koje mogu ostvariti pojedinci.
- *Diskusija*. Pojam „diskusija“ označava način komunikacije u kojem sudionici nastoje nametnuti svoje interpretacije problema i svoje prijedloge rješenja. Svrha diskusije jest otkrivanje rješenja i donošenje odluke.

Važnost timskog učenja ogleda se u postizanju učinkovitosti zajedničkog (timskog) rada, kao i u promicanju organizacijskog upravljanja promjena iz okruženja. Ono se ostvaruje vodeći se načelima otvorenosti, spremnosti na prihvaćanje novih ideja, kolegijalnosti, te dijeljenja i prenošenja informacija i znanja. Drugim riječima, praksa timskog učenja ostvaruje se posredstvom sljedećih aktivnosti (Decuyper et al., 2010):

- slušanja sugovornika (kao i propitkivanja s namjerom razumijevanja neizrečenih misli i osjećaja)
- suspenzije postavki (svjesnog distanciranja od vlastitih misli/mentalnih modela/ u cilju dubljeg razumijevanja sugovornika)
- uvažavanja (prihvaćanja legitimnosti misli i osjećaja sugovornika)
- javljanja, produktivnog zastupanja vlastitih stavova.

Zaključuje se da danas timovi, kao nositelji sustava učeće organizacije, moraju proći kroz niz različitih faza učenja u cilju postizanja i zadržavanja optimalne razine učinkovitosti i djelotvornosti rada njegovih članova u promjenjivom kontekstu.

6.) Strategija učeće organizacije

Strategija i strateško planiranje u učećoj organizaciji nisu područja kojima se isključivo bavi vrhovni menadžment, kao što je to slučaj u tradicionalnim, vertikalnim organizacijama, već je to proces u koji su uključeni svi zaposlenici. Strategija učeće organizacije proizlazi iz diskusije sa zaposlenicima, koji su najbolji poznavatelji funkcioniranja organizacije, budući da sami prikupljaju relevantne informacije u kontaktima s kupcima, dobavljačima i drugim interesno-utjecajnim skupinama. Iz svog kontakta s okolinom zaposlenici stječu sposobnost identificiranja potreba, želja i očekivanja kupaca te su u stanju iste prenijeti u organizaciju. Zato se strategija učeće organizacije naziva „izranjajućom“ ili „izvirućom strategijom“ (Buble, 2000;

Cerović, 2010), podrazumijevajući pritom da ona predstavlja set mišljenja zaposlenika o tome kako, na koji način i s kojim resursima ostvariti ciljeve poduzeća.

Izviruća strategija se provodi stimuliranjem inovacija i iznošenjem ideja unutar organizacije, bez obzira na eventualne pogreške (Daft, 2010). Međutim, iako su u kreiranju strategije učeće organizacije uključeni svi zaposleni, ne može se i ne bi se smjela zanemariti uloga vrhovnog menadžmenta u ovom procesu. Njihov se utjecaj provodi preko vizije i usmjerenja na strategiju i strategijske planove. Ovdje je bitno naglasiti da vođe, odnosno top menadžment, ne dirigiraju strategiju te ne vrše njezinu kontrolu (Zheng et al., 2010). Ono što se pred formuliranje strategije učeće organizacije postavlja kao izazov, odnosno zahtjev jest to da ona mora biti formulirana u svrhu podupiranja učenja unutar organizacije (Marquardt, 2011).

7.) Čovjek – čimbenik učeće organizacije

Brojni teoretičari učeće organizacije smatraju da je čovjek od vitalne važnosti za funkcioniranje organizacije, a o njemu ovise organizacijska učinkovitost, efektivnost i, u konačnici, poslovni uspjeh. Čovjek može doprinijeti učećoj organizaciji na različite načine, no ipak ključnu ulogu imaju tri skupine ljudi (Baldwin, 2016):

- vođe i menadžeri
- zaposlenici
- društvene skupine iz okruženja.

1. Uloga vođa i menadžera

Osnovni zadatak menadžera jest stvaranje uvjeta i sposobnosti za učenje unutar organizacije. Za razliku od tradicionalne organizacije gdje su vođe postavljali ciljeve, donosili odluke i davali usmjerenja za zaposlenike, u učećoj organizaciji vođe bi trebali biti poticatelji zaposlenika, dizajneri, učitelji, redatelji, istražitelji (Senge, 2014). Oni kreiraju zajedničku viziju za budućnost koja je svima razumljiva i usađena kroz organizaciju te predstavlja dugoročno željeni rezultat. Rosengarten (1999) ističe kako se uloga dizajnera i istraživača ne može prenijeti na niže menadžerske razine budući da su oni zaokupljeni dnevnim aktivnostima, što im umanjuje sposobnost sagledavanja većih dugoročnih izazova.

Od vođa se očekuje da postave temelj organizacijske strukture, i to sačinjen od politika, strategija i oblika koji podupiru učeću organizaciju. Njihova je uloga u procesu transformacije

organizacije ključna budući da potiče sve zaposlenike na aktivno sudjelovanje. Isto tako, vođe su odgovorne za odavanje priznanja i nagrađivanje zaposlenih za njihova postignuća. Pritom, nagrade za doprinos učenju i razvoju znanja mogu biti više konvencionalne (npr. napredovanje u karijeri, povećana primanja i veći formalni status) ili mogu biti manje konvencionalni (npr. neformalni status među kolegama i suradnicima, vrijeme stavljeno na raspolaganje za učenje i usavršavanje ili javno priznanje za inovativni doprinos organizaciji) (Bolman, 2017). Drugim riječima, vodstvo učećih organizacija jasno ističe da je učenje ključno za organizacijski uspjeh i prepoznaje važnost pružanja motiva, sredstava i mogućnosti za učenje, tj. (Serrat, 2017):

- motiv je „zašto?“ – svrha i razlog učenja
- sredstva su „kako i što?“ – potrebni modeli, metode i kompetencije
- prilika je „gdje i kada?“ – prostori za učenje.

U uvjetima učeće organizacije zahtijeva se i potiče razvoj kompetencija vodstva (temeljenog na znanju i vještinama) na svim razinama u organizacijskoj hijerarhiji, a ne samo na vrhu. Vodstvo se smatra vrijednom vještinom koja se temelji na posjedovanju stručnosti i znanja, a ne samo na formalnom položaju u organizaciji.

2. Uloga zaposlenika

Učeća organizacija treba ljude koji su intelektualno znatiželjni o svom radu, koji aktivno razmišljaju o svojim iskustvima, koji razvijaju teoriju promjene temeljene na iskustvu i kontinuirano ih ispituju u praksi s kolegama, a koji svoje razumijevanje i inicijativu koriste kako bi pridonijeli razvoju znanja. Ukratko, potrebni su ljudi koji su reflektivni praktikanti. Reflektivni praktičari razumiju svoje snage i ograničenja te imaju niz alata, metoda i pristupa za upravljanje znanjem i učenjem, individualno i u suradnji s drugima (Serrat, 2017). Reflektivna praksa je podržana kada ljudi percipiraju visoku razinu psihološke sigurnosti i povjerenja. U suvremenim organizacijama, učenje se dešava pod okriljem poticanja pozitivnih emocija (Fredrickson, 2013) te razvoja psihološkog kapitala zaposlenika (Luthans i Youssef-Morgan, 2017).

Zaposlenici u učećim organizacijama više nemaju samo ulogu izvršenja postavljenih zadataka, oni participiraju u svim kreativnim, umnim aktivnostima, a među zaposlenicima nema većih ograničenja ovisno o vertikalnim ili horizontalnim razinama. Zaposlenici su odgovorni za izvršenje svojih zadataka, gaje osjećaj zajedništva s ostalim u organizaciji i teže za kontinuiranim napredovanjem. Preuzimaju inicijativu za ostvareni rezultat, odnosno pruženu

uslugu ili proizvod, i za to ostvaruju primjerenu nagradu. Značajno je za uvidjeti da je svakom iku namijenjena uloga kreiranja strategije. Svi zaposlenici komuniciraju međusobno, razmjenjuju informacije, zajednički sudjeluju u ostvarenju različitih zadataka, a u izvršavanju zadataka su fleksibilni i opunomoćeni.

Ono što je značajno u filozofiji učeće organizacije jest činjenica da zaposlenici svojim vođama predstavljaju prvenstveno izvor snage, a ne trošak koji treba minimizirati te se pronalaze različiti sustavi nagrađivanja kao što su prvenstveno poticajne plaće i sigurnost zaposlenja, zatim udio u vlasništvu podjelom dobiti, pomaganje zaposlenicima da postanu stručnjaci u svom području i da steknu različite vještine i unutarnja promaknuća Buble (2000). Za razvoj pojedinca, osim spomenutog sustava nagrađivanja, za daljnji uspješan razvoj učeće organizacije i osiguranje kontinuiteta učenja, bitno je razviti sustav školovanja i edukacije svih zaposlenika, bez obzira na njihov položaj u organizaciji. Kako bi opravdala i zaštitila ulaganja u zaposlenike, organizacije posvećuju posebnu pozornost razvoju i zadržavanju kadrova. S tim su najuže povezani prepoznavanje i poticaji za učenje. Učeće organizacije osiguravaju da se vrijeme i napor koji se troši na učinkovito upravljanje znanjem i učenjem priznaju kao temeljne aktivnosti u organizacijskim sustavima upravljanja vremenom i radnim učinkom.

Pojam kojim većina autora opisuje položaj čovjeka u okviru učeće organizacije naziva se opunomoćenje. Opunomoćenje podrazumijeva da se zaposlenicima unutar organizacije daje odgovornost, znanja, sredstva, sloboda i povjerenje u obavljanju zadataka. Kako bi se opunomoćenjem postigli željeni efekti, potrebno je da svaki zaposlenik zna svoju ulogu u okviru organizacije, odnosno da svoj položaj može sagledati dalje od nekih rutinskih, dnevnih obveza. Proces opunomoćenja započinje s poticanjem decentralizacije u donošenju odluka i široj participaciji zaposlenika, pri čemu vođe postavljaju standarde u kojima se zaposlenici trebaju kretati. Buble (2000) razlikuje više oblika opunomoćenja, kao što su samoupravni radni timovi, ciklusi kvalitete, obogaćivanje posla, participacija i ovlasti u odlučivanju, obuci i informiranju. Svim navedenim oblicima zajednička je sposobnost i mogućnost obavljanja poslova bez nadzora.

3. Uloga društvenih skupina iz okruženja

Članovi organizacije u svom kontaktu sa okolinom dolaze do informacija i znanja bitnih za identificiranje potreba, želja i očekivanja kupaca. Učeća organizacija mora otvoreno i često komunicirati sa svojom okolinom, odnosno kupcima, dobavljačima, svim interesno-utjecajnim

skupinama (engl. *stakeholders*), pa sve do konkurenata (Jamali, 2006; Smith i Sharicz, 2011). Iznimno važna je povratna veza u smislu informacija od istih.

Na temelju spoznaja iznijetih u ovome poglavlju, zaključuje se da koncept učeće organizacije nedvojbeno postaje sve raširenija poslovna filozofija u modernim organizacijama. Međutim, pritom je važno naglasiti da organizacijsko učenje mora biti vidljivo kako na individualnoj, tako i kolektivnoj razini te manifestirano kroz promjene u organizaciji, a kao odraz zahtjeva iz okoline. Ključni sudionici procesa izgradnje učeće organizacije, odnosno njezine transformacije od tradicionalne, vertikalne organizacije jesu vođe, zaposlenici, ali i sve interesno-utjecajne skupine iz okruženja koje osiguravaju informacije putem kojih se organizacije mogu prilagođavati promjenama iz okruženja kao temeljne pretpostavke osiguranja konkurentne prednosti. Način na koji učeće organizacije ostvaruju konkurentnu prednost na tržišta se prikazuje u sljedećem poglavlju.

2.3. Izgradnja učeće organizacije

Proces izgradnje učeće organizacije odnosi se u prvom redu na preobrazbu tradicionalne, vertikalne organizacije u horizontalnu, tj. organizaciju koja uči.

2.3.1. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije

Temeljna obilježja, odnosno razlike učeće i tradicionalne organizacije prikazane su u Tablici 3 u kojoj je učinjeno razlikovanje ovih dviju vrsta organizacija po pet ključnih segmenata: organizacijskoj strukturi, odnosu prema članovima organizacije, inovativnosti, eksperimentiranju, fleksibilnosti i načinu razmišljanja (Purhaghshenas i Emantia, 2012); dok su preostali kriteriji izvedeni iz prethodnih istraživanja navedene tematike.

Kao što je vidljivo, tradicionalnu organizaciju karakterizira naglašena uloga vrhovnog menadžmenta koji ima središnju moć odlučivanja, a suradnike motivira u sustavu nagrada i kazni. On je zadužen za stvaranje vizije, formiranje i implementaciju ideje. S druge strane, u učećim organizacijama postoji jasna zajednička vizija koja je dostupna svima. Pri formiranju vizije (strategije) konzultiraju se ravnopravno svi članovi organizacije, a rezultat je aktivnost svih organizacijskih razina. Ono što je zajedničko svim organizacijama su sukobi. No, razlika postoji u rješavanju sukoba unutar ove dvije organizacije, pa dok tako u tradicionalnim organizacijama vrhovni menadžment rješava sve sukobe na temelju moći koju mu daje njegov

formalni položaj, u učećoj se organizaciji sukobi rješavaju na način da se potenciraju kohezivni elementi, te se poštuju različita mišljenja sukobljenih strana.

Tablica 3. Temeljne razlike između tradicionalne i učeće organizacije

SEGMENT	TRADICIONALNA ORGANIZACIJA	UČEĆA ORGANIZACIJA
Određivanje ukupnog usmjerenja organizacije	Određuju ga vrhovni menadžeri koji iznose viziju organizacije.	Postoji zajednička vizija koja je jasna na svim organizacijskim razinama.
Formiranje i implementacija ideje	Vrhovni menadžeri određuju što treba napraviti, a podređeni su dužni to ispuniti.	Formiranje i implementacija ideja rezultat su zajedničkih aktivnosti svih organizacijskih razina.
Način razmišljanja	Naglasak na detalje, svatko je zadužen za svoj posao.	Sistemsko razmišljanje, zaposlenici razumiju svoj posao, ali i shvaćaju vezu svog i ostalih poslova.
Rješavanje sukoba	Sukobi se rješavaju na temelju moći u hijerarhijskoj strukturi.	Naglasak na poštovanju različitih mišljenja, potencira se naglašavanje zajedničkog cilja i kohezivnih elemenata.
Vodstvo i motivacija	Funkcija vođe su nadziranje, nagrađivanje, kažnjavanje i prezentacija vizije i ciljeva.	Funkcija vođe je stvaranje zajedničke vizije, opunomoćenje zaposlenika i ostvarenje uloga „dizajnera“, „učitelja“ i „sluge“.
Dijeljenje vrijednosti	Učinkovitost i efektivnost	Izvrsnost i organizacijska obnova
Stil menadžmenta	Kontrolni	Voditelj i trener
Strategija	Top-down pristup strategiji	Konzultiranje svih zaposlenika
Karakteristike osoblja	Ljudi koji znaju (eksperti)	Ljudi koji uče, toleriraju se pogreške.
Karakteristične vještine osoblja	Adaptivno učenje	Generativno učenje
Sustavi mjerenja	Financijsko mjerenje	Financijsko i nefinancijsko mjerenje
Timovi	Radne grupe i jasne granice među odjelima.	Funkcionalni timovi
Radno okruženje	Natjecateljsko i nesigurno	Podržavajuće i sigurno
Procedure i procesi stjecanja znanja	Neodređeni, neformalni i proizvoljni	Točno propisani i usmjereni na stjecanje, zadržavanje i dijeljenje informacija; prikupljanje informacija o radu konkurenata, novim tehnologijama i motivima kupaca; razvoj vještina zaposlenika.

Izvor: obrada autora prema D. A. Garvin et al., Is yours a learning organization?, 2008, p. 109; S. H. Purhaghshenas i M. Emantia, Learning Organizations, 2012, p. 243 – 249.; N. Zulkarnain et al., Organizational Learning Orientation for More Competitive and Accountable Government-Linked Companies, 2016, p. 95-114.

Bitna razlika tradicionalne i učeće organizacije jest, također, u načinu razmišljanja. Članovi tradicionalne organizacije koncentrirani su samo na obavljanje radnih zadataka i

naglašavaju detalje koji se tiču samo njihova posla. Suprotno tome, članovi učeće organizacije svjesni su svoje uloge u organizaciji i važnosti njihova posla za cjelokupno poslovanje, imaju širu sliku svog posla i upoznati su s funkcioniranjem svih aspekata organizacijskog djelovanja.

Zulkarnain i suradnici (2016) naglašavaju *top-down* pristup strategiji tradicionalne organizacije, tj. donošenje odluka od vrha te prosljeđivanje nižim razinama. Kod učeće organizacije sve razine u organizaciji se konzultiraju te se odluke donose u skladu s razmišljanjima zaposlenika svih razina. Za stil menadžmenta naglašavaju da je kontrolni, koji se sastoji u nadgledanju izvršenja zadataka, i koji nameće zaposlenicima strogo poštovanje poslovnih procesa i procedura. U učećoj organizaciji vođa ima ulogu voditelja i trenera, što znači da on pomaže članovima svoje organizacije u obavljanju njihovih zadataka, savjetuje ih, ohrabruje i omogućuje im stjecanje potrebnih vještina i znanja. Pri rješavanju radnih zadataka dopušteno je odstupanje od ustaljenih načina postupanja, tolerira se eksperimentiranje i pogreške. Sustav mjerenja rezultata u tradicionalnim organizacijama je financijski, i cijela shema organizacije je usmjerena na financijski rezultat. S druge strane učeća organizacija pored financijskih naglašava i nefinancijske pokazatelje kao što su zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo kupaca, inovativnost i slično. Garvin i suradnici (2008) sumiraju tri ključna stupa koji tvore organizaciju koja uči, odnosno prema kojima je moguće učiniti distinkciju između organizacija koje uče i onih tradicionalnih: 1) podržavajuće okruženje; 2) konkretni procesi učenja i 3) vodstvo koje potiče i podržava učenje. Autori su, nadalje, oblikovali mjerni instrument (upitnik) prema kojemu je moguće izvršiti dijagnostičku procjenu, odnosno ocijeniti stupanj razvijenosti pojedinih blokova koji određuju stupanj izgrađenosti učeće organizacije.

2.3.2. Poticaji za stvaranje učeće organizacije

Danas u globalnoj ekonomiji, tj. u doba dostupnosti svih vrsta tržišnih informacija kada poduzeća nastaju i nestaju svakodnevno, menadžeri se nalaze pred novim kušnjama te postavljaju neka od sljedećih pitanja: mogu li biti dovoljno *brzi* kako bi se uspješno nosili s konkurencijom i pratili njihov napredak, te kako bi prepoznavali nove prilike na tržištu; mogu li biti dovoljno *sposobni*, kako bi udovoljili visokim zahtjevima kupaca i povećali svoju produktivnost; te mogu li biti dovoljno *pametni i osjetljivi,* kako bi mogli zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika (Platzek et al., 2013; Probst i Büchler 1997). Često se događa da u organizacijama, iako je njihov menadžment svjestan izazova u kojima se nalaze, procesi učenja proizlaze tek iz kriznih situacija. Kada bi navedeno bilo pravilo, to bi značilo da organizacije

nemaju potrebe za učenjem sve dok problemi u poslovanju ne postanu evidentni. No, tada se postavlja pitanje u kakvom se realnom stanju nalaze organizacije koje imaju višak kapaciteta i nagomilane zalihe.

S tim u vezi, u literaturi je istaknuto postojanje barem dviju skupina razloga koji potiču učenje (Probst i Büchler,1997; Sense, 2011):

1. Turbulencije i krize. Krizne situacije iako ponekad mogu biti pogubne za organizaciju, ako se na vrijeme prepoznaju, mogu biti korisne za organizaciju, budući da iz njih proizlaze procesi učenja kojima se u pravilu unapređuje stanje organizacije. Problemi, odnosno krizne situacije, koji potiču na pronalaženje novih strategija za njihovo rješavanje mogu biti :

- *nezadovoljstvo zaposlenika*, koje proizlazi iz neispunjenih očekivanja, ili primjetnih razlika između očekivanog i dobivenog
- *međuljudski sukobi*, koji izbijaju kada sudionici postaju svjesni razlika između očekivanog i dobivenog
- *očekivanja donosioca odluka*, odnosno sukobi u stavovima rukovodioca oko provedbe određenih strategija
- *stres*, koji može nastati kao rezultat iz okoline (kompleksnost i promjenljivost okoline, pritisak konkurencije i slično), ali isto tako kao posljedica visokih ciljeva postavljenih od pojedinaca i grupa
- *slabost organizacijske strukture*
- *rastući troškovi,* financijski deficit, neispunjeni rokovi, neispunjene narudžbe, vanjska kritika i slično.

2. Unutarnji resursi. Još davne 1963. godine Cyert i March su objavom revolucionarnog djela *„A behavioral theory of the firm"* pokazali da poduzeća ne moraju nužno doći u krizne situacije kako bi otpočeli s procesom učenja. Uspješna poduzeća bi trebala imati vremena i resurse za kontinuirano proučavanje okoline, traženje novih rješenja te analiziranje već postojećih i dostupnih. Uvjeti koji su pogodni za organizacijsko učenje - u slučajevima kada poduzeće nije zapalo u kriznu situaciju, odnosno osjetilo posljedice bilo vanjskih ili unutarnjih turbulencija, mogu biti sljedeći (Madsen i Desai, 2010):

- *slobodni kapaciteti*, to su oni koji su nedovoljno iskorišteni u svakodnevnim aktivnostima te se mogu upotrijebiti za učenje

- *dupliciranje poslova*, tzv. prazan hod, kao i višak radne snage, ukazuju na nedostatke čija se rješenja mogu pronalaziti prije nego prerastu u probleme većih razmjera
- *nedovoljno zaposleni radnici,* koji dio svog vremena mogu posvetiti praćenju budućih, suvremenih trendova, stavova kupaca, budućih želja kupaca, i sl. te tako dolaziti do novih spoznaja
- *novi zaposlenici*, iznoseći nove ideje i spoznaje te na taj način potičući donosioce odluka na preispitivanje novih strategija
- *postavljanje novih čelnih ljudi u organizaciji,* koji za sobom donose svježe nove strategije
- *treninzi i edukacija zaposlenika,* koji mogu utjecati na znanja zaposlenika, a oni ih mogu dalje transferirati i širiti u organizaciji, potičući na taj način eventualne promjene
- *rotacija radnih mjesta*.

Kako bi se izbjegli spomenuti scenariji u kojima organizacije pribjegavaju procesima usklađivanja i unapređenja poslovanja tek u vremenima krize, stopa učenja u organizaciji mora biti veća ili jednaka stopi promjena u okolini, što se izražava sljedećom formulacijom (Pedler i Aspinwall, 1998):

$$L \geq C$$

gdje je: L – learning (učenje u organizaciji),

C – change (promjene u okolini).

Ako je stopa učenja u organizaciji manja od promjena u okolini, poduzeće postupno propada.

Prema Watkins i Marsick (1993), postoje dvije glavne skupine čimbenika koji potiču razvoj učećih organizacija:

- **Promjene u organizacijama.** Organizacije uviđaju da, u uvjetima turbulentne okoline, sposobnost prilagodbe, odnosno promjene, uvjetuju ne samo njihov napredak, nego i sam opstanak. Kako bi se moglo nositi s promjenama, odnosno kontinuirano napredovati, potrebno je uspostaviti sustav kontinuiranog učenja unutar organizacije. Organizacije i njihovi zaposlenici trebaju biti fleksibilni,

sposobni sagledati stvari unaprijed te biti u stanju konstantno učiti. Neki konkretni poticaji za ovakav razvoj organizacija su:

- *Totalna kvaliteta*, što podrazumijeva učenje kako bi se što bolje nadzirao rad i reducirale pogreške, a svaki bi pojedinac trebao biti uključen u istraživanje i razvoj.
- *Tehnološke promjene*, koje zahtijevaju učenje kako bi se moglo pratiti i služiti se novim tehnološkim dostignućima.
- *Orijentiranost uslugama*, gdje je učenje nužno za razumijevanje i udovoljavanje potrebama kupaca.
- *Visokostručni i samostalni timovi*, kojima je učenje neophodno za uspješan zajednički rad, međusobno razumijevanje i kvalitetno izvođenje projekata.
- *Participativni menadžment*, gdje je nužno učenje za adekvatno sudjelovanje u donošenju odluka, opunomoćenje zaposlenih na zadacima koji su im povjereni te preuzimanje odgovornosti za nejasno definirane zadatke.
- *Težnje za uštedama na vremenu*, što podrazumijeva skraćivanje proizvodnog ciklusa, ali i ciklusa učenja.
- *Globalizacija i povećanje konkurencije*, što dovodi do pojave novih tržišta, ali i nepredvidivih promjena.
- *Promjenjiva priroda posla*, koja ponekad zahtijeva djelatnike vrlo niskih kvalifikacija, ali se povećava obujam posla koji mogu obaviti samo izuzetno dobro školovani i sposobni kadrovi.
- *Promjene uvjeta života i rada zaposlenika*, gdje se kao bitan pokazatelj može uzeti činjenica da je sve veći broj bračnih zajednica u kojima su zaposlena oba bračna partnera, što unosi značajne promjene u organizaciju života i rada te zahtijeva prilagodbu novonastalim uvjetima.
- *Promjene u načinu učenja*, koje donose pomak od tradicionalnog sustava školovanja, pri čemu se proces školovanja sličnim intenzitetom nastavlja i tijekom radnog vijeka, a usmjeren je na savladavanje novih tehnologija, vještina timskog rada i sl.

- **Ekonomija znanja**, u kojoj prema nekim autorima posluju današnja poduzeća, gdje je znanje snaga, a brzo usvajanje novih znanja je strategija uspjeha (Englehardt i Simmons, 2000; Johnson i Szamosi, 2018).

U suvremenim uvjetima poslovanja recept za dugovječnost organizacija vidi se u njihovoj korjenitoj transformaciji, odnosno organizacijskom učenju. Organizacije trebaju biti financijski konzervativne i senzibilne prema okolini, a članovi organizacije trebaju imati snažan osjećaj zajedništva i pripadnosti organizaciji, te trebaju biti u stanju prihvaćati promjene i podržavati eksperimente.

2.3.3. Modeli učeće organizacije

Od ranih devedesetih godina prošlog stoljeća teoretičari predlažu različite teorije učeće organizacije. Pojedini su znanstvenici, pritom, pokušali provjeriti koncept učenja u organizacijama putem stvaranja konceptualnih modela i definiranja njihovih implikacija u stvarnom organizacijskom okruženju. Najutjecajnijima među njima smatraju se sljedeći modeli (Zirak, 2015): model Sengea (1990), model Watkinsa i Marsicka (1997), model Marquardta (2011), model Dafta (2015).

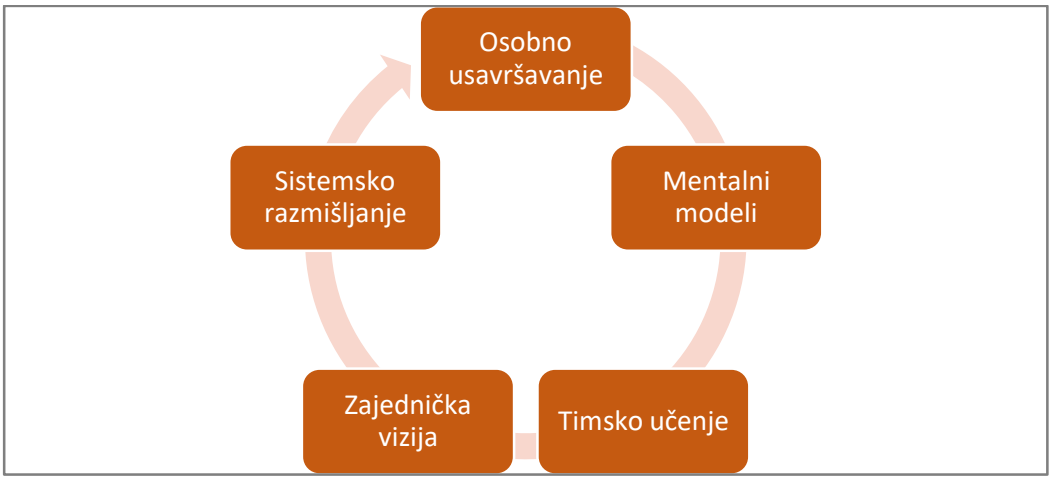
2.3.3.1. Model Sengea (1990)

Prema P. Sengeu (1990; 2014), učeća organizacija je izgrađena na temeljima pet ključnih disciplina:

1. sistemsko razmišljanje
2. osobno usavršavanje
3. mentalni modeli
4. zajednička vizija
5. timsko učenje.

Osobno usavršavanje znači da pojedinci uče razviti vlastitu sposobnost stvaranja i ostvarenja željenih rezultata. Ti zaposlenici potiču svoje kolege i suradnike da poboljšaju svoje kapacitete za postizanje željenih ciljeva kroz sudjelovanje u oblikovanju organizacijskog okruženja. Mentalni modeli se shvaćaju kao odraz unutarnje slike svijeta koje kontinuirano mijenjaju i objašnjavaju osobnu viziju. Pojedinci kroz zajedničku viziju razvijaju osjećaj

zajedničke odgovornosti organizacijske skupine na način da predlažu zajedničke slike svoje željene budućnosti i uspostave set usmjeravajućih smjernica i aktivnosti. Druga karakteristika, timsko učenje, uključuje relevantne komunikacijske vještine i kolektivno razmišljanje koje se fokusira na povećanje inteligencije i sposobnosti tima; a koja je više od zbroja talenata članova tima. Sistemsko razmišljanje sastoji se od načina razmišljanja, jezika za opisivanje i razumijevanje drugih pojava, principa i njihove interakcije. Ova vrsta razmišljanja stvara zajedničku viziju i na razini tima i organizacije.



Slika 2. Sengeov model učeće organizacije

Izvor: prilagođeno prema P. M. Senge, The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization, 2014.

U obnovljenom izdanju kapitalne knjige iz 1990. godine („*The Fifth Discipline*“), Senge (2014) naglašava da navedenih pet disciplina predstavlja pet „ruta“ (teorije i metode) koje se koriste za razvoj triju jezgri sposobnosti učenja: sposobnost da potakne težnju, sposobnost da inicira reflektivne razgovore i sposobnost razumijevanja složenosti.

2.3.3.2. Model Watkinsa i Marsicka (1997)

Sveobuhvatni model Watkinsa i Marsicka (1993, 1996, 1997) primjenjuje kulturnu perspektivu organizacijskog učenja u tradiciji Scheina (1996) i Argyris i Schöna (1996). Oni ističu dijagnozu nad preskripcijom; kulturu nad strategijom: izgradnju infrastrukture i kapaciteta nad jednokratnim događajima ili programa obuke širom organizacije; organizacijske duboke promjene nad isključivim fokusom na ono što vođe trebaju učiniti. Prema ovim

obilježjima se i model Watkinsa i Marsicka (1997) razlikuje od ostalih modela koji se navode u ovdje prikazanoj sistematizaciji.

Organizacija za učenje je ona koja ima povećanu sposobnost učenja i transformacije (Watkins i Marsick, 1993). Organizacije strukturirane za promicanje kontinuiranog učenja imaju kulturu koja pruža bogatu infrastrukturu s resursima i alatima za pojedince da se bave formalnim i neformalnim učenjem. Olakšava i potiče dijalog i raspravu na svim razinama. Sustavi su dizajnirani na način da mogu sakupljati prijedloge za promjenu i novostečeno znanje. Kultura naglašava timsko učenje i duh suradnje u cilju promicanja učenja među jedinicama. Kultura je usmjerena da ovlašćuje ljude da donose zajedničku viziju i čine sustavne veze između organizacije i okoline, skeniranja okruženja kako bi naučili i predvidjeli buduće potrebe. Rukovodstvo se, također, transformira. Kultura učenja pruža vodstvo za učenje kroz vođe koji olakšavaju razvoj svojih zaposlenika te se sami uključuju u procese učenja (Marsick i Watkins, 2003; Watkins i Marsick, 1996).

Navedeni su atributi u početku identificirani kroz opsežan pregled literature o organizacijskom učenju kao i iz studija slučaja eksperimenata učeće organizacije (Watkins i Marsick, 1993, 1996). Watkins i Marsick (1997) su potom operacionalizirali te dimenzije u Upitnik dimenzija učeće organizacije (*Dimensions of a Learning Organization Questionnaire – DLOQ*) koji je potom potvrđen u brojnim studijama (Kim et al., 2017; Watkins i Dirani, 2013; Yang et al., 2004). Riječ je o ljestvici koja je korištena u najvećem broju empirijskih istraživanja učeće organizacije (Watkins i Kim, 2018).

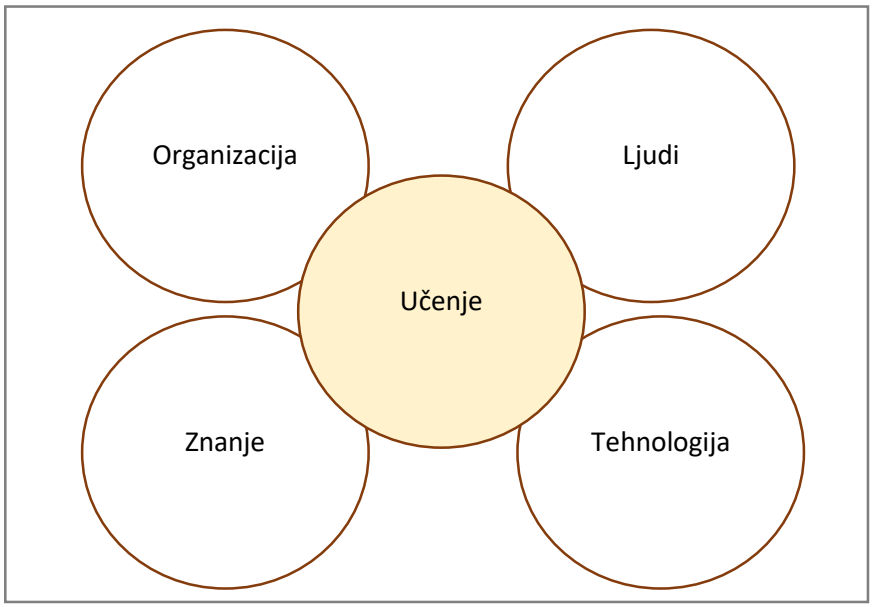
2.3.3.3. Model Marquardta (2011)

Prema ovom modelu, četiri su utjecajna čimbenika organizacije koja uči:

1. ljudi
2. tehnologije
3. znanja i organizacije u ulozi podsustava
4. proces učenja u ulozi glavnog sustava.

Svaki aspekt analizira se na temelju serije indeksa u smislu njihovih uloga u glavnom podsustavu učenja. U podsustavu ljudi, razmatraju se menadžeri, zaposlenici, kupci, dobavljači, prodavači, izvođači, partneri i društvo u cjelini. U podsustavu organizacije istražuju se

tehnologije, upravljanje znanjem, dostupnost informacija i razmjena informacija. U podsustavu znanja proučavaju se stjecanje i upravljanje znanjem, pohranjivanje i analiziranje podataka.



Slika 3. Marquardtov sistemski model učeće organizacije

Izvor: prilagođeno prema M. J. Marquardt, Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning, 2011.

Marquardt (2011) tvrdi da organizacija postaje učeća kada su nova ponašanja ukorijenjena u društvenim normama i zajedničkim vrijednostima. Štoviše, on je smatrao da je potrebno implementirati sljedećih deset strategija za izgradnju podsustava učenja:

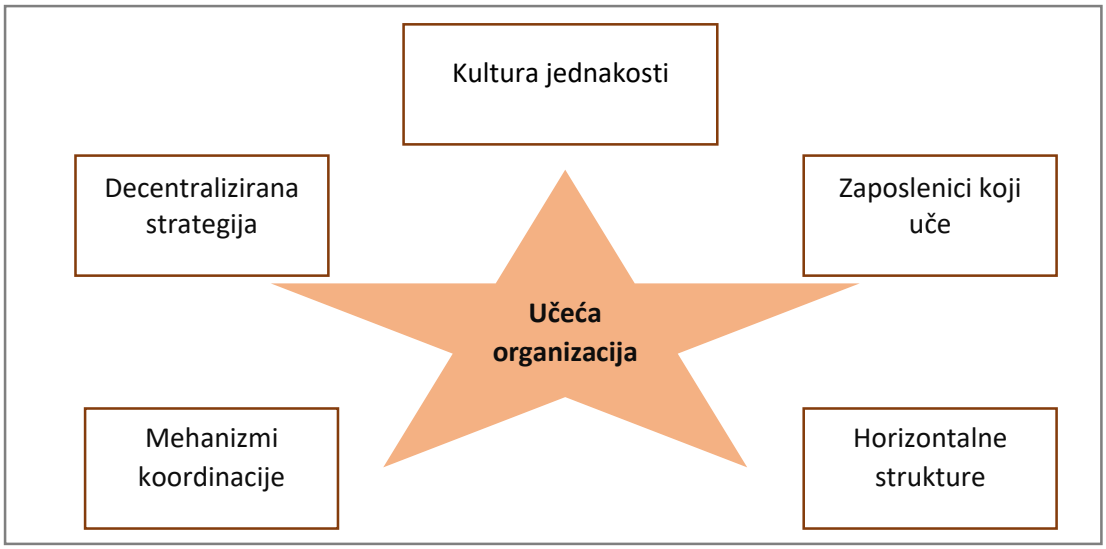
1. razviti modularne planove učenja
2. povećati sposobnost ljudi da nauče učiti
3. razviti organizacijski dijalog
4. oblikovati planove razvoja temeljenih na sposobnostima zaposlenika
5. oblikovati samorazvijajuće planove
6. provoditi sustavne vještine učenja
7. poticati i provoditi sistemski pristup razmišljanja
8. upotrijebiti planiranje scenarija učenja
9. proširiti domaće i univerzalno razmišljanje i učenje
10. povećati udio i doprinos zaposlenika.

Učenje je ključni podsustav učeće organizacije i događa se na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini. U cilju maksimizacije organizacijskog učenja, predlaže se sistemsko

razmišljanje, mentalni modeli, osobno usavršavanje, samousmjeravajuće učenje i dijalog. Podsustavi učenja se odnose na razine i vrste učenja koje se smatraju ključnima za organizacijsko učenje i relevantne organizacijske vještine.

2.3.3.4. Model Dafta (2015)

Organizacija za učenje označava više od prilagodljive i transakcijske organizacije. Slika 4 prikazuje Daftov (2015) zvjezdasti model organizacijskog dizajna učenja i njegovih sastavnica.



Slika 4. Daftov zvjezdasti model učeće organizacije

Izvor: prilagođeno prema: R. Daft, Organization theory and design, 2015.

Daftov zvjezdasti model predstavlja transformacijsku organizaciju koja uključuje sve pojedince u stvaranju, implementaciji i prijenosu znanja, poboljšanju organizacijske uspješnosti kroz timsko učenje i povećanju sposobnosti stvaranja vlastite budućnosti. Transformacijska priroda učeće organizacije zahtijeva organizacijski plan koji se fokusira na strukturu organizacijskih komponenti i njihovu međusobnu povezanost.

Iz svega navedenoga može se zaključiti da se izgradnja učeće organizacije, odnosno razlikovanje između tradicionalne i učeće organizacije, prvenstveno ogledaju u strukturi organizacije, čija je promjena prvi uvjet da se neka organizacija transformira u učeću. Isto tako, budući da tradicionalne organizacije djeluju u stabilnom okruženju, a današnji se uvjeti u globalnoj ekonomiji odlikuju okruženjem koje se stalno mijenja, organizacija koja uči

odlikuje se boljom prilagodljivošću i spremnošću na prilike i prijetnje iz okruženja. Učeća organizacija predstavlja uspješnu promjenu i prilagodbu, što čini izvor stvaranja konkurentske prednosti na tržištu.

2.4. Učeća organizacija kao izvor konkurentne prednosti

Neprestano natjecanje i financijska nestabilnost, u kombinaciji s brzom tehnološkom evolucijom i neprekidnim širenjem potrošačkih trendova i zahtjeva, sve više pojačavaju potrebu suvremene organizacije da kontinuirano traži nove izvore konkurentne prednosti u svom nestabilnom poslovnom okruženju. Temeljni izvor održive konkurentnosti za organizaciju 21. stoljeća ogleda se u njezinoj sposobnosti stalnog generiranja, širenja i integriranja novih znanja, a time i preobrazbe u učeću organizaciju (Farrukh i Waheed, 2015).

Senge (2014) je identificirao glavne razloge zbog kojih se neka tradicionalna organizacija odlučuje promijeniti u učeću organizaciju. To su:

- težnja za superiornim performansama
- unapređenje kvalitete
- ostvarenje konkurentskih prednosti
- stvaranje motivirane i posvećene radne snage
- upravljanje promjenama
- upravljanje vremenom
- uviđanje međuzavisnost
- poticanje inovativnosti i kreativnosti.

Navedeni se razlozi za promjenu iz tradicionalne u učeću organizaciju odnose na organizaciju posla, promjenu odnosa prema zaposlenicima, ostvarivanje konkurentskih prednosti i povećanje spremnosti za reagiranje na promjene iz okoline. Implementiranjem težnje za superiornim performansama, organizacija omogućava osobni razvoj svakog člana organizacije, što za posljedicu ima stvaranje visoko motivirane radne snage koja je spremna na brže usvajanje promjena i reagiranje na prijetnje iz okruženja. Poticanjem konstantnog učenja organizacije uspijevaju stvoriti konkurentsku prednost, tj. učiti brže od svoje konkurencije. Stvaranjem konkurentskih prednosti organizacije uspijevaju postati kreatori promjena, što za posljedicu ima smanjenje mogućih prijetnji organizaciji. Kao jedan od razloga za primjenu

koncepta učeće organizacije može se navesti i bolje razumijevanje same organizacije, njenog okruženja i međuzavisnosti (Gagnon et al., 2015).

S obzirom da koncept učeće organizacije predstavlja vrlo složen proces, ili kako ga pojedini autori nazivaju „putovanje“ (Hill, 1996), ne postoje razrađeni principi i koraci po kojima bi se prišlo izgradnji učeće organizacije u konkretnom poduzeću. Svaki slučaj je jedinstven, a svako poduzeće u svojim okvirima treba pronaći optimalan put u približavanju karakteristikama učeće organizacije. Međutim, ključnu ulogu u izgradnji učeće organizacije imaju menadžeri, odnosno njihov mentalni sklop i način razmišljanja. U tom smislu Senge (2014) sugerira model izgradnje baziran na sljedećem:

- posebnu pozornost treba posvetiti misaonom sklopu menadžera, i to na način da ga se drži stalno aktivnim, otvorenim za nove stvari i slično
- ustaljene navike razmišljanja i učenja mogu se mijenjati, i to mijenjajući aktivnosti i alate.

S tim u vezi, Easterby-Smith i Lyles (2011) naglašavaju ključnu ulogu menadžera u promicanju inovacija u organizaciji, pri čemu se novostečena znanja trebaju razmjenjivati među članovima organizacije. Nemir i interakcija unutar organizacije rezultiraju stvarnim učenjem i povećanjem razine znanja. Hill (1996) predlaže model kulture učenja, uz kojega daje korake za ocjenu trenutačnog stanja organizacijske klime u smislu učenja, te aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi se dostigla željena razina učenja u organizaciji. Takve aktivnosti uključuju:

- menadžerima treba pomoći da shvate stratešku poziciju odjela za razvoj ljudskih resursa unutar svake organizacije
- menadžeri moraju uvidjeti značaj organizacijskog razvoja i učenja
- akcijsko učenje za menadžere i vođe
- uvođenje radionica za samorazvoj i učenje o načinima najučinkovitijeg učenja
- aktivnosti izgrađivanja timova i rješavanja problema
- razumijevanje promjena i rješavanja konflikata.

Prilikom implementacije strategije za uvođenje koncepta poduzeća koje uči posebice važan zadatak menadžera je onaj koji se odnosi na izgradnju i očuvanje učeće infrastrukture. Učeća infrastruktura podrazumijeva rad na stalnom unaprjeđenju organizacijskoga dizajna tako da se proces učenja više ne prepušta slučaju, već postaje sustavna djelatnost kojom se potiču procesi eksperimentiranja i testiranja naučenoga te se sustavno provodi difuzija novih saznanja

i vještina. U poduzeću koje uči izgrađuju se informacijski sustavi koji povezuju sve članove poduzeća i preko kojih zaposlenici imaju pristup vanjskim informacijama. Razvijaju se sustavi i strukture kojima se prikupljeno znanje kodira, dokumentira, skladišti i stavlja na raspolaganje onima kojima je u poduzeću potrebno. Informacijski sustav je integriran, temeljen na *real-time* principu i kontinuirano nadopunjavan i integriran te se vrednuje kao institucionalna memorija. Računalni informacijski sustavi pomažu individualno i organizacijsko učenje, a znanje potrebno za donošenje odluka u okviru informacijskog sustava je dostupno i lako mu je pristupiti. Imenovan je menadžer znanja (engl. *chief information officer*) čiji su glavni zadaci razumijevanje, procesuiranje, modificiranje i razmjenjivanje znanja. Poduzeće razvija i koristi poslovnu inteligenciju (engl. *business intelligence)* radi prikupljanja podataka za unaprjeđenje proizvoda i usluga, a informacijski sustav omogućuje propagiranje znanja o najboljoj praksi. Strategija izgradnja poduzeća koje uči može se označiti kao *puzzle* igra. Pravilnim slaganjem i oblikovanjem pojedinih sastavnica može se stvoriti potpuna slika kako bi poduzeće koje uči optimalno funkcioniralo, odnosno ostvarivalo ciljeve.

Bez obzira na različite pristupe izgradnji učeće organizacije, svi se autori slažu u činjenici da najveće poteškoće proizlaze iz mentalnog sklopa menadžera, kao i ostalih zaposlenika; te za mnoge neprirodnog, zahtjeva za stalnim učenjem. Međutim, kontinuirano učenje predstavlja glavnu okosnicu konkurentne prednosti organizacije. Stoga se danas, više no ikada, postavlja pitanje kako unutar određene organizacije izgraditi učeću organizaciju koristeći svoje unutarnje resurse. Svaka organizacija mora imati razrađenu strategiju konkurentske prednosti. Učeća organizacija u suvremenim uvjetima poslovanja više nije upitna, ona postaje nužnost. Međutim, problematično i ključno postaje pitanje razumijevanja njenog koncepta te izgradnje u konkretnom slučaju. Smatra se da organizacija koja zna prepoznati i cijeniti intelektualni kapital koji ima u svojim zaposlenicima postaje konkurentnija. Znanje, dakle, predstavlja osnovu konkurentske prednosti organizacije, koju gradi za dugoročan poslovni uspjeh organizacije.

3. POJMOVNO ODREĐENJE I MJERENJE KONKURENTNOSTI

U ovom se poglavlju pobliže objašnjava teorijska osnova drugog ključnog koncepta doktorskog rada, a koji se vezuje uz ekonomski pojam konkurentnosti. U tom se smislu prikazuju teorijske odrednice koncepta konkurentnosti, s osvrtom na ostvarenje konkurentne prednosti u turizmu. Također, s obzirom da je fokus doktorskog rada usmjeren na konkurentnost poslovnih subjekata, posebno se analizira konkurentnost na mikro razini, tj. na razini organizacija.

3.1. Koncept konkurentnosti

Konkurentnost posljednjih godina postaje jedan od najčešće analiziranih ekonomskih fenomena (Boland, 2014; Sum i Jessop, 2013; Wigger, 2015), a tu je pojavu još 90-ih godina 20. stoljeća poznati ekonomist P. Krugman (1994) opisao kao 'opasnu opsjednutost' (engl. *dangerous obsession*). Naime, danas kada su poduzeća u globalnoj ekonomiji suočena sa snažnom konkurencijom s jedne strane, i sve sporijim rastom na drugoj strani, spoznaje se važnost stjecanja i pronalaska izvora konkurentne prednosti na tržištu. Tako, primjerice, organizacije postaju svjesne da prirodni izvori nisu više dostatan čimbenik u poljoprivrednoj proizvodnji jedne zemlje, odnosno da sunce i more nisu više presudni čimbenik za dugoročni razvoj održivog turizma. Važnijim postaje ljudski čimbenik te, u odnosu na konkurenciju, djelotvorniji i učinkovitiji način prilagodbe promjenama iz okruženja.

Konkurentnost se najčešće sagledava kao sposobnost dugoročno održivog sudjelovanja na tržištu u uvjetima tržišnog gospodarstva koje osigurava pretpostavke nesmetane konkurencije između proizvođača. Bit strateškog ponašanja poduzeća jest njegova sposobnost povezivanja s najvažnijim segmentom njegove okoline – iskorištavanjem kapaciteta, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u grani odnosno sektoru. Jednom riječju, imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji ekonomski položaj od svojih suparnika i drugih tržišnih sudionika. U najširem smislu, smatra se da je konkurencija 'nadmetanje da se postigne bolji rezultat', a konkurentnost je 'uspješno nošenje s konkurencijom' (Anić, 2003). U nastavku se prikazuju temeljne značajke koncepta konkurentnosti: njegova definicija, determinante i teorijski okviri proučavanja konkurentnosti.

3.1.1. Definicija konkurentnosti

Prije određenja pojma konkurentnosti turističke destinacije koja se u užem smislu razmatra u ovom doktorskom radu, nužno je teorijski odrediti sam pojam konkurentnosti. Važno je pritom naglasiti da ne postoji univerzalna definicija koncepta konkurentnosti (Siudek i Zawojska, 2014). On se može koncipirati na različite načine, ovisno o tome razmatra li se konkurentnost organizacije, destinacije ili države. Isto tako, pojam konkurentnosti se razlikuje s obzirom na perspektivu, odnosno znanstvenu disciplinu unutar koje se istražuje. Dok, primjerice, ekonomisti percipiraju konkurentnost unutar usporedbenih troškova i perspektive relativne cijene (Boltho 1996; Krugman 1994), stratezi menadžmenta razmatraju koncept unutar specifičnih karakteristika poduzeća - resursa, kompetencija, strukture i strategija (Fagerberg 1996; Porter 1980). Isto tako, pojedini ga teoretičari shvaćaju u socio-kulturnom i političko-povijesnom kontekstu (Hofstede 1980; Kennedy 1989).

Problem definiranja konkurentnosti proizlazi iz njezine široke, višedimenzionalne i višerazinske prirode. To znači da značenje i mjerenje koncepta konkurentnosti ovisi o izboru objekta, kao i kriterija za usporedbu (Scott i Lodge 1985), jedinici analize (Zahra, 2000), čimbenika i dimenzija koje određuju konkurentnost (Porter, 1990) te krajnjih ciljeva analize. Tablica 4 u kronološkom slijedu navodi neke od najcitiranijih definicija konkurentnosti.

Tablica 4. Definicija konkurentnosti

Autor i godina	**Definicija konkurentnosti**
Europska komisija (2014)	Konkurentnost zemlje je sposobnost gospodarstva da osigura svojemu stanovništvu visoki i rastući životni standard i visoku stopu zaposlenosti na održivoj osnovi.
Svjetski gospodarski forum (2013)	Konkurentnost je skup institucija, politika i čimbenika koji određuju razinu produktivnosti zemlje.
Altomonte et al. (2012)	Vanjska ili međunarodna konkurentnost je sposobnost razmjene dobara i usluga koje su u obilju, za robe i usluge koje su oskudni u toj zemlji.
Hung et al. (2011)	Organizacijska konkurentnost je ekonomska snaga organizacije koja se očituje na globalnom tržištu gdje se proizvodi, usluge, ljudi i inovacije kreću slobodno unatoč zemljopisnim granicama.
Ajitabh i Momaya (2004)	Konkurentnost organizacije jest njezin udio na konkurentnom tržištu.

Autor i godina	Definicija konkurentnosti
Boltho (1996)	Razina realnog tečaja koji, zajedno s odgovarajućim domaćim, osigurava unutarnju i (široko definiranu) vanjsku ravnotežu. Međunarodna konkurentnost (dugoročno) je najveći mogući rast produktivnosti koja je kompatibilna s vanjskom ravnotežom.
Krugman (1994)	Ako konkurentnost ima značenje, to je jednostavno samo još jedan način za izražavanje produktivnosti. Odnosi se na sposobnost zemlje da poboljša svoj životni standard, tj. na sposobnost podizanja produktivnosti. Konkurentnost je beznačajna riječ kada se primjenjuje na nacionalne ekonomije.
D'Andrea Tyson (1992)	Konkurentnost je sposobnost zemlje za proizvodnju dobara i usluga koje zadovoljavaju test međunarodne konkurencije dok njezini građani uživaju visoki i rastući životni standard.
Newall (1992)	Konkurentnost se odnosi na proizvodnju više i kvalitetnijih proizvoda i usluga koje se uspješno prodaju potrošačima u zemlji i inozemstvu.
Porter (1990)	Jedini smisleni koncept konkurentnosti na nacionalnoj razini je nacionalna produktivnost. Konkurentnost je sposobnost gospodarstva da pruži svojim stanovnicima rastući životni standard i visoko zaposlenje na održivoj bazi.
Fajnzylber (1988)	Konkurentnost je sposobnost zemlje da održi i proširi svoj udio na međunarodnim tržištima i istodobno poboljša životni standard svojih stanovnika.
Fagerberg (1988)	Sposobnost zemlje da ostvari ciljeve središnje ekonomske politike, osobito rast u dohotku i zapošljavanju, a da se pritom ne pojavljuju teškoće platne bilance.
Scott i Lodge (1985)	Nacionalna konkurentnost je sposobnost zemlje za stvaranje, proizvodnju, distribuciju proizvoda i usluga u međunarodnoj trgovini, uz stvaranje rastućih prinosa.

Izvor: istraživanje doktoranda

Kao što pokazuje Tablica 4, definicije konkurentnosti se kreću od onih koje se tiču konkurencije države kao makro-perspektive do onih koje se koncentriraju na organizaciju (poduzeće), tj. koji promatraju konkurentnost u mikroekonomskim uvjetima. U širem smislu, smatra se da je međunarodna konkurentnost sposobnost organizacija, država i multinacionalnih korporacija da zadrže i povećaju visok povrat na resurse uložene u proizvodnju i prodaju roba

na međunarodnom tržištu. Kao takva, konkurentnost osigurava veći rast dohotka, stope zaposlenja i životnog standarda.

3.1.2. Teorijski okviri proučavanja konkurentnosti

Povijesni razvitak pojma konkurentnosti započinje s klasičnim ekonomistima (A. Smith, 1776; D. Ricardo, 1891) koji su kao osnovne odrednice komparativnih prednosti identificirali raspoloživost čimbenika proizvodnje poput zemlje, kapitala, prirodnih izvora i rada. M. Weber razlike u ekonomskim rezultatima pojedinih zemalja dodatno objašnjava pojedinim socioekonomskim čimbenicima poput sustava vrijednosti i religije, što definira kao sociokulturni kapital. J. A. Schumpeter (1947) posebice naglašava ulogu poduzetništva, inovacija i tehnologije. P. Drucker (1986) razvija koncept menadžmenta kao osnovnog činitelja konkurentnosti. R. M. Solow (1956) ističe ulogu obrazovanja i tehnoloških inovacija za dugoročan gospodarski rast. Konkurentnost se može definirati kao relativna sposobnost zemlje, industrije ili mikro subjekta da proizvodi proizvode ili pruža usluge bolje nego ostali sudionici na domaćem i/ili inozemnom tržištu. M. Porter (1990) sve te ideje zaokružuje u sustavni model poznat pod nazivom "*Porterov dijamant konkurentnosti"*. Tablica 5 prikazuje povijesni razvitak ključnih koncepata i teorija konkurentnosti.

Tablica 5. Teorije konkurentnosti

Koncept/teorija	**Predstavnik**	**Doprinos**
Klasični koncepti i teorije		
Koncept nevidljive ruke	Adam Smith	Svaka strana uključena u međunarodnu trgovinu može doći u povoljan položaj putem specijalizacije za proizvodnju onih dobara u kojima ima apsolutnu prednost.
Koncept komparativnih prednosti	David Ricardo	Zemlja može profitirati od vanjske trgovine, čak i ako nema apsolutnu prednost nad svojim trgovinskim partnerima u proizvodnji roba. Samo treba imati relativnu prednost u bilo kojem dobru kako bi ga prodali u inozemstvu.
Teorija prirodnog bogatstva resursa	Eli Heckscher Bertil Ohlin	Zemlja će se specijalizirati za proizvodnju i izvoz onih proizvoda koji zahtijevaju relativno intenzivnu uporabu lokalno dostupnih čimbenika proizvodnje.

Koncept/teorija	Predstavnik	Doprinos
Neoklasični koncepti i teorije		
Teorija učinkovite konkurencije	John M. Clark	Konkurentska prednost potaknuta je uvođenjem inovacija. Inovacije motiviraju tvrtke da se agresivno natječu kako bi se postigla konkurentnost što opet dovodi do tehnološkog napretka i ekonomskog rasta na makrorazini.
Teorija tržišnog ponašanja	Wroe Alderson	Postoji šest potencijalnih izvora konkurentnosti poduzeća: segmentacija tržišta, način komunikacije i obraćanja kupcima, razvoj proizvoda, poboljšanje procesa i inovacije proizvoda.
Teorija austrijske škole	Ludwig von Mises	Tržišna konkurencija je dinamičan proces, a ne specifična tržišna struktura. Sklonost prema tržišnoj ravnoteži je rezultat poduzetničke aktivnosti. Poduzeće osvaja ili gubi na natjecanju ovisno o snazi svojih sposobnosti i stupnju usklađenosti njegove ponude s potrebama tržišta.
Ekonomija evolucije	Joseph A. Schumpeter	Presudni čimbenik za dugoročno preživljavanje poduzeća na tržištu je njihova stalna prilagodba promjena iz okruženja, i to uglavnom kroz traženje novih, inovativnih uporaba postojećih resursa.
Teorija poduzetništva i inovacije	Joseph A. Schumpeter	Inovacije su ključ za postizanje konkurentske prednosti nad konkurentima. Sposobnost stvaranja novih rješenja i predispozicija za poduzimanje rizika povezanih s testiranjem na tržištu naglašavaju konkurentnost procesa i poduzetništva.
Pravci institucionalne ekonomije	Friedrich List Max Weber James Buchanan	Pored ekonomskih čimbenika, konkurentnost je pod utjecajem društvenih institucija kao što su javne vlasti, sindikati, financijske institucije, socio-političke organizacije, vlasništva i organizacijske strukture i mentalnih modela, pravila i kodeksa ponašanja.
Suvremeni koncepti i teorije		
Krugmanov koncept konkurentnosti	Paul R. Krugman	Rast produktivnosti je glavni pokretač konkurentnosti. Međunarodna konkurentnost zemlje je povezana s visokim životnim standardom.

Koncept/teorija	Predstavnik	Doprinos
Porterova teorija konkurentnosti	Michael E. Porter	Konkurentnost ovisi o dugoročnoj produktivnosti čije povećanje zahtijeva poslovno okruženje koje podržava stalne inovacije u proizvodima, procesima i upravljanju.

Izvor: prilagođeno prema T. Siudek i A. Zawojska, Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research, 2014.

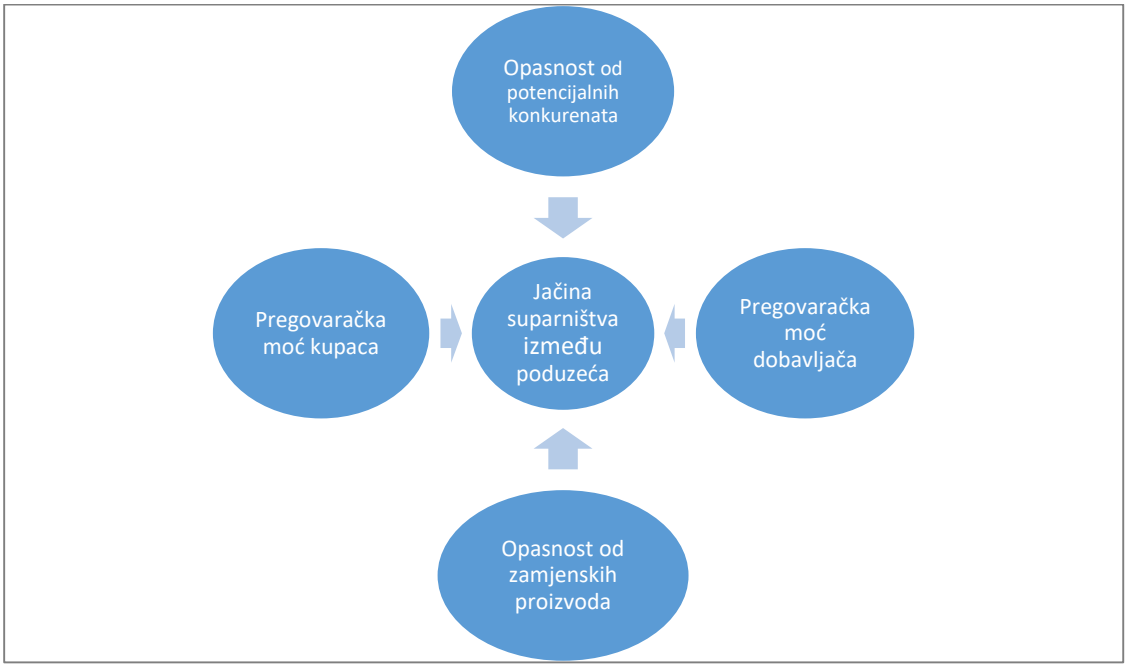
Kao što je vidljivo iz prethodne tablice, teorijski okviri proučavanja konkurentnosti se kreću od onih koji se odnose na konkurentnost države, tj. od makro perspektive do onih koji se koncentriraju na organizaciju (poduzeće), tj. koji promatraju konkurentnost u mikroekonomskim uvjetima. Zbog njegove izrazite važnosti i citiranosti u znanstvenoj literaturi na području menadžmenta, u nastavku se pobliže opisuju značajke Porterove teorije konkurentnosti.

Porterov model konkurentnosti (1990) se temelji na tezi da dugoročna profitabilnost, a koja je usko vezana s konkurentnosti, odnosno sposobnosti biti brži i bolji, poduzeća, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila (Porter, 2008):

1. jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije
2. postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata – pridošlica)
3. prelasku kupaca na zamjenske proizvode ako ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta)
4. pregovaračkoj moći kupaca
5. pregovaračkoj moći dobavljača.

Porter (1985) tvrdi da postoje samo dvije vrste konkurentne prednosti: niski troškovi i diferencijacija. Konkurentska prednost gradi se isporučivanjem jednake vrijednosti isporučene kupcima uz niže troškove od konkurencije (*prednost niskih troškova*) ili davanjem veće vrijednosti kupcima uz prosječne troškove koje poduzeće postiže (*diferencijacija*). Istodobna troškovna i diferencijacijska prednost iznimno je rijetka i postoji samo u posebnim slučajevima. Teško može imati dugotrajan karakter te je obično, prije ili kasnije, nadvladaju i neutraliziraju konkurenti. To, svakako, ne znači da poduzeće ne može u nekim situacijama smanjivati troškove i graditi diferencijacijske činitelje konkurentnosti. Dokle god poduzeće nije na razini

izvrsnosti i vrhunske produktivnosti u industriji, pomaci k niskim troškovima i diferencijaciji su kompatibilni. Konkurentska prednost se, međutim, vezuje uz najbolja industrijska poduzeća koja moraju izabrati vrstu konkurentske prednosti na temelju koje će graditi strategiju. Taj izbor je nužan kad je poduzeće sposobno poslovati na razini najbolje poslovne prakse u svojoj industriji.



Slika 5. Porterov model pet konkurentskih sila

Izvor: obrada autora prema M. Porter, On Competition, 2008.

Prema tome, Porter (1985), razmatrajući osnovne konkurentne prednosti sa širinom konkurentskog područja, identificira tri generičke konkurentske strategije:

(1) *strategiju troškovnog vodstva* koja se svodi na izgradnju konkurentske prednosti najnižih troškova u cijeloj industriji

(2) *strategiju diferencijacije* u cijeloj industriji i

(3) *strategiju fokusiranja* sa svoje dvije inačice: fokusiranim troškovnim vodstvom i fokusiranom diferencijacijom**.**

Izgradnja konkurentske prednosti izravno ovisi o tomu kako poduzeće upravlja sa svojim lancem vrijednosti u odnosu na lance vrijednosti svojih konkurenata. Lanac vrijednosti sustavan je način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentske prednosti (Porter, 1985). Lanac vrijednosti prikazuje

ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Koncepcija se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih, ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. Poduzeće se dijeli u strateški važne djelatnosti s ciljem razumijevanja ponašanja troškova i mogućih izvora diferencijacije. Lanac vrijednosti sastoji se od osnovnih i pratećih aktivnosti uključenih u stvaranje vrijednosti i ostvarene marže. Osnovne aktivnosti su: *unutarnja logistika* (primitak, uskladištenje, rukovanje i distribucija proizvodnih inputa), *operacije* (djelatnosti transformacije inputa u konačan oblik proizvoda: proizvodnja, pakiranje, održavanje, testiranje i dr.), *vanjska logistika* (prikupljanje, skladištenje, naručivanje i fizička distribucija proizvoda do kupaca), *marketing i prodaja* (promocija, prodajna sila, izbor kanala, politika cijena i dr.) i *usluge* (djelatnosti održavanja i povećanja vrijednosti proizvoda kao što su instaliranje, popravci, obuka, rezervni dijelovi i prilagodba proizvoda).

Porter zaključuje da je konkurentnost ključ uspjeha ili neuspjeha poduzeća. Točnije, konkurentnost određuje koliko su aktivnosti poduzeća dobre ili loše sa stajališta ostvarivanja poslovnih rezultata. U tom smislu, konkurentna strategija predstavlja potragu za povoljnom ili povoljnijom pozicijom poduzeća u određenoj grani ili djelatnosti kao mjestu na kojemu se javlja konkurencija.

Sumirajući razvoj koncepata i teorija konkurentnosti, čini se da su među njima najznačajniji sljedeći: koncept nevidljive ruke Adam Smitha, koncept komparativne prednosti Davida Ricardoa, Schumpeterove teorije poduzetnika i inovacija, Porterova teorija o konkurentnosti i Krugmanov koncept (kritika) konkurentnosti. Prva dva koncepta objašnjavaju međunarodni trgovinski sustav zasnovan na načelu (apsolutnih i komparativnih) prednosti. Glavni fokus Schumpetera je usmjeren na inovativne aktivnosti kao ključne odrednice konkurentnosti. Krugman je doprinio teoriji konkurentnosti ne samo pokazujući relevantnost produktivnosti za konkurentske prednosti naroda i poboljšanje životnog standarda stanovništva, već i razmatrajući (osuđujući) polemiku o konkurentnosti među zemljama. Što se tiče Porterove teorije konkurentnosti, osobito značajan je koncept konkurentske prednosti zemlje nazvan 'modelom dijamanta'.

3.1.3. Konkurentnost na razini organizacije

Kao što je prethodno spomenuto, koncept konkurentnosti se može odnositi na različite razine agregacije: nadnacionalne, nacionalne, regionalne, lokalne, industrijske, sektorske, kao i pojedinačne organizacije (poduzeća). Te se razine mogu općenito odrediti kao objekti konkurentnosti. S obzirom na sadržaj i predmet doktorskog rada, u nastavku se pobliže objašnjava koncept mjerenja konkurentnosti na razini organizacije, odnosno poslovnih subjekata. Točnije, iznose se obilježja relevantnih teorijskih okvira organizacijske konkurentnosti, a riječ je o sljedećim modelima: model Buckleyja i suradnika (1992), model Mana i suradnika (2002), te model Ajitabha i Momaya (2004).

3.1.3.1. Model Buckleya i suradnika (1988)

Buckley, Pass i Prescott (1992) su koncipirali model za konkurentnost organizacije (poduzeća) koji se sastoji od tri međusobno povezane dimenzije (mjere konkurentnosti): *konkurentne izvedbe, konkurentnog potencijala i konkurentnog procesa*. Konkurentan potencijal se odnosi na resurse koji se koriste za generiranje (vrhunske) uspješnosti, dok je konkurentna izvedba ishod uspješnosti u odnosu na konkurenciju. Konkurentan proces se odnosi na menadžment poduzeća.

Osnovni doprinos modela jest spoznaja da ni jedna pojedinačna mjera konkurentnosti ne može u potpunosti obuhvatiti sve relevantne dimenzije konkurentnosti pa se, stoga, mjere uspješnosti, potencijala i procesa trebaju ispitati zajedno i u odnosu na konkurente. U tom pogledu autori predlažu skup različitih mjera, tj. pokazatelja kao što su: tržišni udio (dimenzija uspješnosti), tehnološki razvoj, dugoročna cijena i ekonomičnost (dimenzija potencijala) i blizina kupcu, strategija ulaganja, komercijalizacija tehnologije i stav menadžmenta prema internalizaciji (dimenzija procesa).

3.1.3.2. Model Mana i suradnika (2002)

Man, Lau i Chan (2002) su razvili teorijski okvir za konkurentnost malog i srednjeg poduzetništva (engl. *small-and-medium-sized-enterprises – SME*) osmišljavanjem koncepta konkurentnosti na razini organizacije (poduzeća). Autori pritom naglašavaju da mala i srednja poduzeća nisu umanjena verzija velikih korporacija, te zaslužuju posebnu pozornost. Stoga, budući da se dvije vrste organizacija razlikuju u smislu njihove organizacijske strukture,

odgovora na okruženje, stil menadžmenta i načine natjecanja s drugim poduzećima, analiza konkurentnosti velikih korporacija se ne može izravno primjenjivati na mala i srednja poduzeća. Autori razlikuju tri ključne odrednice konkurentnosti malih i srednjih poduzeća: *unutarnji ili specifični čimbenici poduzeća*, *vanjsko okruženje* i *poduzetničke aktivnosti* – potonje specifične za mala i srednja poduzeća. Te odrednice imaju utjecaj na dugoročnu uspješnost organizacije.

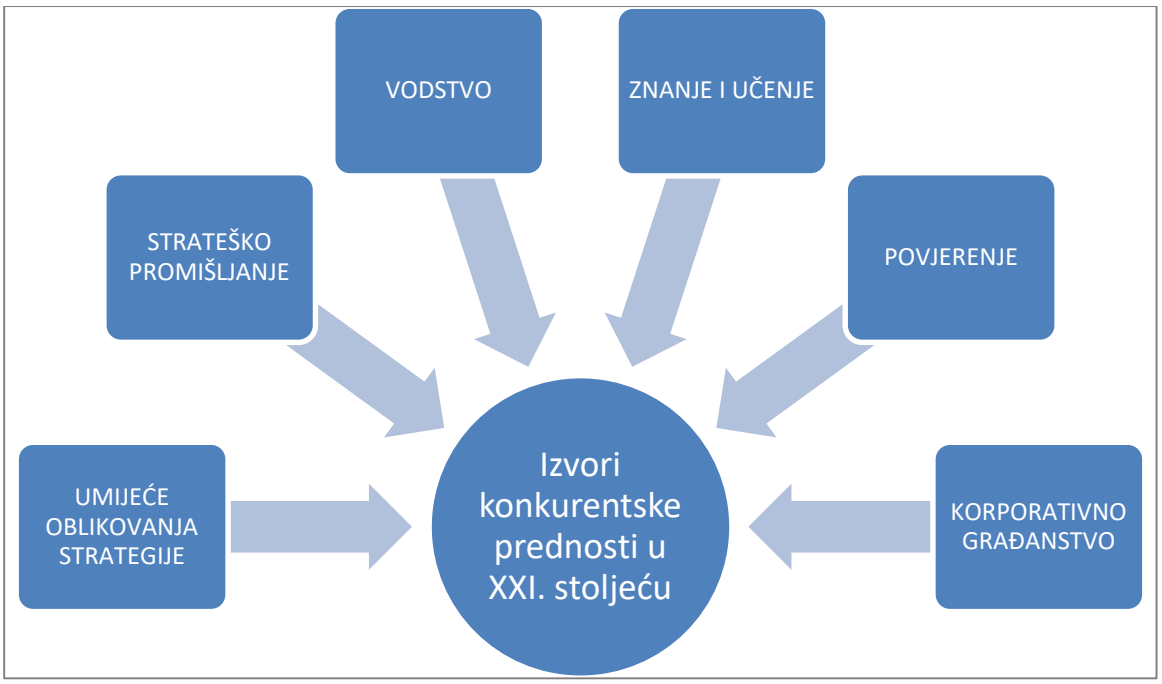
Unutarnji čimbenici obuhvaćaju financijske, ljudske i tehnološke resurse, produktivnost, inovativnost, kvalitetu, organizacijsku strukturu i kulturu, raznovrsnost proizvoda i službu podrške za korisnike. Čimbenici poduzetništva (atributi poduzetnika), poput, na primjer, iskustva, znanja, vještina i usmjerenost na cilj, su određeni kao najkritičniji za konkurentnost malih i srednjih poduzeća. Ukratko, model Mana i suradnika promišlja tri dimenzije konkurentnosti organizacije (potencijal, proces, izvedba), uz uključenost četiri atributa (dugoročna orijentacija, kontrola, relativnost, dinamika). Dimenzija procesa uključuje poduzetničke kompetencije, a potencijalna dimenzija uključuje natjecateljsko djelovanje poduzeća i njegove organizacijske sposobnosti. Modelom je predloženo da bi se, u cilju postizanja dugoročne konkurentnosti SME-a, donositelji odluka trebali usredotočiti na izgradnju poduzetničkih kompetencija koje se odnose na upravljačke vještine i sposobnosti prikupljanja sredstava i iskorištavanja prilika.

3.1.3.3. Model Ajitabha i Momaya (2004)

Ajitabh i Momaya (2004) se usredotočuju na glavne izvore konkurentnosti na razini organizacije (poduzeća) i klasificiraju literaturu koja se odnosi na konkurentnost na okvir koji obuhvaća *imovinu (engl. asset), procese* (engl. *processes*) i *uspješnost (engl. performance)* i poznat je kao *APP* model. Njihov pristup uključuje dvije strateške razine: imovinu i uspješnost, te procese. Autori sugeriraju da konkurentnost poduzeća ovisi o kombinaciji materijalne i nematerijalne imovine (npr. ljudski resursi, materijalni inputi, industrijska infrastruktura, tehnologija, ugled) i procesima unutar organizacije koji zajedno pružaju konkurentsku prednost i mogu se nazvati izvorima konkurentnosti. Procesi konkurentnosti uključuju one koji pomažu u prepoznavanju važnosti i izvedbe temeljnih procesa kao što su procesi strateškog menadžmenta, ljudskih resursa, procesa upravljanja operacijama i procesa upravljanja tehnologijom. Konkurentna izvedba se odražava u produktivnosti, kvaliteti, troškovima, te financijskoj, tehnološkoj i međunarodnoj uspješnosti. Model imovina-procesi-uspješnost može

biti od pomoći za tvrtke u identificiranje i provedbu korisnih aktivnosti pod uvjetom da su korelacije između različitih čimbenika (izvora) konkurentnosti točno utvrđene.

U domaćoj literaturi, Vrdoljak Raguž i suradnice (2013) kao potencijalne izvore konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja, hiperkonkurencije, nejasnih granica među industrijama određuju fokusiranost na inovacije i kontinuirano učenje, promjene u dinamici karijera i očekivanja zaposlenika. Takav je sustav potencijalnih izvora konkurentske prednosti u skladu s definiranim predmetom istraživanja u ovom doktorskom radu.



Slika 6. Potencijalni izvori konkurentske prednosti

Izvor: I. Vrdoljak Raguž et al., Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, 2013.

Na temelju iznesenoga se zaključuje da znanje predstavlja ključan izvor održive konkurentske prednosti – to je resurs na temelju kojega poduzeće lako ostvaruje konkurentsku prednost jer već postoji unutar organizacije te ga samo treba prepoznati i iskoristiti. Koncept učeće organizacije, uz inovacije, postaje strateška odrednica organizacije koja je sposobna u suvremenom poslovanju steći konkurentnu prednost.

3.2. Mjerenje konkurentnosti

Jedno od najsloženijih pitanja koje se vezuje uz istraživanje konkurentnosti jest pitanje njezina mjerenja (Siudek i Zawojska, 2014). Na mikrorazini, koja je predmetom ovog rada, uglavnom je usuglašena metodologija mjerenja konkurentnosti, a ona se odnosi na analizu određenih pokazatelja vezanih uz pojedini tržišni segment na kojemu poduzeće djeluje, te na tržišnu poziciju analiziranoga poduzeća. U nastavku se prikazuju najčešće korištene metode i pokazatelji konkurentnosti na razini organizacija.

3.2.1. Metode analize konkurentnosti

Pregledom literature je utvrđeno da se pri analizi konkurentnosti poduzeća najčešće koriste suvremene organizacijske metode kao što su: *core* metoda, *benchmarking* metoda i *SWOT* analiza.

3.2.1.1. Core metoda

CORE metoda (engl. *Competitiveness Analysis of Regional Entities – CORE*) može menadžmentu poslužiti kao gruba procjena vlastitih sposobnosti unutar poduzeća, način plasmana, organizacije prodaje i poslovanja. To može biti prvi korak, međutim za detaljniju analizu treba se poslužiti i ostalim relevantnim parametrima koji se grupiraju u nekoliko temeljnih skupina (Fernandez et al., 2013):

- procjena veličine i važnosti poduzeća u grani (npr. poljoprivreda i turizam)
- posjeduje li poduzeće motivaciju za širenje poslovanja, usvajanje novih znanja (je li spremno učiti i razvijati učeću organizaciju)
- ima li menadžment odlučnost i viziju za proširenje poslovanja
- je li struktura poduzeća takva da se može lako prilagoditi novim zahtjevima potrošača.

Prosudba dobivena ovom analizom ne bi trebala biti konačna ocjena sposobnosti poduzeća za proširenje poslovanja i, što je možda još bitnije, za usvajanje novih znanja i tehnika - kako menadžerskih tako i vještina u prodaji i plasmanu proizvoda zbog relativno ograničenih elemenata i informacija primijenjenih u analizi.

3.2.1.2. Benchmarking analiza

Benchmarking je relativno nova analiza konkurentnosti poduzeća (Vorhies i Morgan, 2005) koja se pojavila sredinom osamdesetih godina u SAD-u (Camp, 1989). Benchmarkingom poduzeće zapravo propituje prednosti i slabosti vodećih poduzeća u istoj grani, tj. ispituje vlastitu poziciju unutar grane ili tržišta. Na temelju navedene analize poduzeće je u prilici da uči na tuđem iskustvu i uvodi moguća poboljšanja i izbjegava pogreške koje su načinili konkurentni te samim time stječe konkurentnu prednost. Vrijednost ove analize jest sistematičnost i usporedba s konkurentima što omogućuje stvaranje praktičnog znanja i donošenje strateških akcija i planova. Sam proces analize odvija se u nekoliko faza (Bendell et al., 1993):

1] određivanje područja analiziranja
2] odabir konkurenata za analizu
3] prikupljanje relevantnih podataka o akcijama odabranih konkurenata
4] proces analize
5] priprema osoblja za suradnju u *benchmarkingu*
6] provedba akcije, nadzor i kontrola procesa u postupku.

Benchmarking ne treba promatrati kao *software* koji daje gotova rješenja za postizanje konkurentne prednosti, ali može ukazati na neiskorištene potencijale koje poduzeće ima, na putove za poboljšanje poslovnih procesa, a samim tim i povećanje konkurentne prednosti, što u današnjem poslovanju predstavlja smisao postojanja poduzeća, biti konkurentan i moći se što brže prilagoditi izazovima tržišta. Sam *benchmarking* može se razvrstavati na (Cerović, 2010):

- unutarnji (analiza-usporedba sektora unutar istog poduzeća)
- vanjski (usporedba sa vanjskim konkurentima)
- funkcionalni (usporedba pojedinih funkcija poduzeća s najboljim poduzećima u pojedinoj djelatnosti).

Primjena *benchmarkinga* je izrazito široka u svim djelatnostima, a osobito je pogodan kao alat za analizu u djelatnostima poljoprivrede i turizma (Blancas et al., 2011). Međutim primjena ovog alata za analizu ima i svoju 'negativnu' stranu, a odnosi se na prikupljanja tj. dostupnost relevantnih podataka koji se koriste u analizi.

3.2.1.3. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja analizu snaga i slabosti poduzeća pri iskorištavanju prilika na tržištu te izbjegavanje uočenih prijetnji u okruženju (Hill i Westbrook, 1997). Snaga predstavlja ono što poduzeće radi dobro i u čemu je najbolje ili bolje od svojih konkurenta (kvaliteta menadžmenta, kvaliteta proizvoda ili usluge, prepoznatljivost itd.). Suprotno navedenom, slabosti poduzeća ogledaju se u čimbenicima koji smanjuju učinkovitost poduzeća i njegove prilike na tržištu (nejasna misija na tržištu, zaostajanje u tehnologiji, nekvalitetan menadžment i slično). Prilike čine sve sadašnje i buduće promjene u okruženju, nove tehnologije, novi menadžerski alati i tehnike, otvorenost za učenje i slično. Prijetnje se ogledaju u sadašnjim i budućim uvjetima koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća te njegovu poziciju na tržištu.

SWOT analiza jest analiza stanja i kao takva predstavlja jedan cjeloviti temelj za preoblikovanje strategije poduzeća. Često je primjenjivana u svim segmentima poslovanja, osobito u istraživanjima na području turizma (Reihanian et al., 2012; Wilkins i Hall, 2001; Wong et al., 2014; Zhang, 2012). Zahtijeva kvalitetan pristup analizi i stručnost osoblja uključenog u proces analize, te objektivnost u sagledavanju svih parametara.

3.2.2. Pokazatelji konkurentnosti

Brojnost različitih pristupa u načinu mjerenja konkurentnosti odraz je nepostojanja univerzalno prihvaćene definicije konkurentnosti, što je prikazano u prethodnome poglavlju. Ovisno o interesu i istraživačkom pristupu, autori na različite načine koncipiraju i mjere razinu konkurentnosti poduzeća. Pokazatelji konkurentnosti se u prvom redu dijele na financijske i nefinancijske pokazatelje.

3.2.2.1. Financijska mjerila konkurentnosti organizacija

Proces kvantitativne analize konkurentnosti poduzeća se najčešće odnosi na **analizu profitabilnosti** (*engl. profitability analysis*) koja obuhvaća sljedeće pokazatelje (Komonen, 2002):

- *Profitna marža* (engl. *profit margin*). Profitna marža pokazuje postotak ostvarenog dobitka (profita) prema vrijednosti cjelokupnog urađenog posla izraženog kroz

ostvareni prihod u određenom razdoblju, ili za svaki pojedinačni posao, ovisno o kategoriji dobitka i prihoda primijenjenog u obrascu. U ovisnosti o kategoriji dobitka, Belak (1995) razlikuje sljedeće kategorije profitne marže:

- bruto profitna marža
- operativna profitna marža
- profitna marža prije oporezivanja
- neto profitna marža
- marža neto preostalog profita

- *Povrat ulaganja* (engl. *return on investment – ROI*). Povrat na investirano (povrat na korišteni kapital) govori o menadžerskoj učinkovitosti u korištenju raspoloživih resursa, pri čemu se pod pojmom "korišteni kapital" podrazumijevaju sljedeće vrijednosti (Belak, 1995):
  - ukupni kapital (ukupna aktiva)
  - ukupni dionički kapital (ukupni vlastiti kapital)
  - dugoročni kapital (pasiva umanjena za tekuće obveze) pri čemu se umjesto dugoročnog kapitala u obzir može uzeti neto korišteni kapital (ukupna aktiva umanjena za tekuće obveze).

Prema Bubli (2000), pokazatelji profitabilnosti prema kojima se provodi financijska analiza su sljedeći:

- *Bruto profitna marža*. Bruto profitna marža pokazuje koliki dio ukupnog pokrića poduzeće ima na raspolaganju za operativne izdatke i ostvareni dobitak (Buble, 2000). Prema Belaku (1995), bruto profitna marža pokazuje koliko prostora u prihodu ostaje za pokriće poslovne nadgradnje nakon što se neki proizvod dovede do realizacije na tržištu. Bruto profitna marža poduzeća u usporedbi sa istim podatkom za druga poduzeća u danoj djelatnosti, značajan je pokazatelj prilikom formiranja prodajnih cijena te analize troškova. Izražava se kao:

$$Bruto\ profitna\ marža = \frac{Bruto\ dobitak}{Prihod\ od\ prodaje}$$

- *Operativna profitna marža*. Operativna profitna marža pokazuje koliki bi dio dohotka prije oporezivanja poduzeće ostvarivalo ako bi se financiralo iz vlastitih

sredstava bez uzimanja kredita i drugih posudbi (Buble, 2000). Prema Belaku (1995), ovaj pokazatelj profitabilnosti se najviše koristi u fazi planiranja poslova, kada kamatna opterećenja nisu dovoljno uočljiva, a što je od posebne važnosti kod donošenja odluka za pojedinačne poslove. Izražava se kao:

$$Operativna\ profitna\ marža = \frac{Operativni\ dobitak}{Prihod\ od\ prodaje}$$

- *Neto profitna marža*. Neto profitna marža pokazuje koliki je dio prihoda ostao poduzeću za slobodno raspolaganje (Buble, 2000). Prema Belaku (1995), neto profitna marža je najprecizniji podatak konačnih efekata od urađenog i realiziranog posla. Međutim, javlja se problem mogućeg pojavljivanja iznenadnih gubitaka uslijed neprecizne procjene neto profitne marže. Pri tome je najupitnije procjenjivanje troškova koji ne ulaze u porezne rashode, s obzirom da takvi troškovi mogu uništiti neto profitnu maržu, odnosno dovesti do gubitaka kada ih u stvari nema. Izražava se kao:

$$Neto\ profitna\ marža = \frac{Dobitak\ poslije\ poreza}{Prihod\ od\ prodaje}$$

- *Povrat na ukupni kapital*. Povrat na ukupni kapital pokazuje koliko novčanih jedinica operativnog dobitka poduzeće ostvaruje na 100 novčanih jedinica uloženih u aktivu, odnosno računa se iz odnosa operativnog dobitka prema ukupnoj aktivi. Izražava se kao:

$$Povrat\,na\,ukupni\,kapital = \frac{Operativni\,dobitak}{Ukupna\,aktiva}$$

- *Povrat na ukupni dionički kapital*. Povrat na ukupni dionički kapital, odnosno na ukupno korišteni vlastiti kapital, pokazuje koliko novčanih jedinica dobitka poduzeće ostvaruje na 100 novčanih jedinica vlastitog kapitala, a koji može rasporediti na pričuve, dividendu (isplatu vlasnicima) i zadržani dobitak. Izražava se kao:

$$Povrat\,na\,ukupni\,dionički\,kapital = \frac{Dobitak\ poslije\ oporezivanja}{Ukupni\,vlastiti\,kapital}$$

Općenito govoreći, pokazatelji profitabilnosti daju informaciju o tome kako dobro poduzeće raspoređuje svoje resurse u odnosu na generirane prihode (Rowe et al., 1994),

međutim oni nisu dostatni u mjerenju organizacijske uspješnosti odnosno stupanj ostvarenja konkurentne prednosti. Nužno je, također, koristiti i operativne, tj. nefinancijske pokazatelje, koji su od osobite važnosti u turizmu (Atkinson i Brander Brown, 2001), odnosno u uslužnim djelatnostima (Fitzgerald et al., 1991).

3.2.2.2. Nefinancijska mjerila konkurentnosti organizacija

Konkurentnost, odnosno organizacijske performanse mogu se, osim standardnih financijskih, mjeriti i nefinancijskim mjerilima koje se najčešće grupiraju u sedam dominantnih sustava mjerenja u kome je osnovna zadaća deskriptivnom analizom dati odgovore na to kako učeća organizacija djeluje na organizacijske performanse (Feurer i Chaharbaghi, 1994):

1. *Zadovoljstvo kupaca* – može se definirati kao rezultat percepcije kupaca o vrijednosti primljenoj u transakciji ili odnosu – gdje je ta vrijednost jednaka percipiranoj kvaliteti proizvoda ili usluge u odnosu na cijenu (Blanchard i Galloway, 1994). Dakle kupac ocjenjuje koliko je maksimizirao svoju korisnost korištenjem nekog proizvoda ili usluge, tj. koliko je dobio vrijednosti usluge za svoj novac. Zadovoljstvo kupaca organizacije često prate posebice u turizmu, anketiranjem svojih korisnika koliko su zadovoljni pruženom uslugom. Učeća organizacija u svojoj naravi želi potaknuti organizaciju na praćenje kupaca i njihovih potreba.

2. *Kvaliteta proizvoda i usluge* – svatko od korisnika proizvoda ili usluga će kvalitetu ocijeniti drugačije. Unatoč brojnosti definicija kvalitete, one se mogu klasificirati u dvije osnovne grupe: percipirana i objektivna kvaliteta (Matić, 2009). Percipirana kvaliteta označavala bi prosudbu kupca o sveukupnoj izvrsnosti proizvoda ili usluge, dok bi se objektivna kvaliteta odnosila na mjerljivu i dokazanu superiornost proizvoda ili usluge u odnosu na postavljeni standard za isto. Kako smo naglasili, vrijednost za kupca u pruženoj usluzi razlikuje se od korisnika do korisnika, netko mjeri pogodnost koju dobije korištenjem usluge, jamstva koje dobije, servis, pouzdanost i drugo. Na organizacijama je da konstantno prate svoju kvalitetu i drže se standarda u pružanju proizvoda ili usluge.

3. *Tržišni udio* – iznimno bitno mjerilo koje ima za cilj utvrditi koliko se poduzeće uspješno bori sa svojom konkurencijom na tržištu. Postoji nekoliko metoda kako izmjeriti udio poduzeća na tržišnu, primjerice kada se ostvaren prihod promatranog poduzeća podijeli s ukupnim prihodom pripadajuće industrije ili ostvaren prihod na danom tržištu koji opslužuje. Ako se želi

mjeriti tržišni udio s pojedinim konkurentima, može se dobiti i dijeljenjem s prvih pet konkurenata i slično.

4. *Rast prodaje* – ovo mjerilo se može dobiti u financijskim izvješćima organizacije, predstavlja rast ukupne prodaje roba i usluga u određenom razdoblju na tržištu.

5. *Organizacijski ugled* – imidž, identitet organizacije o prošlim, sadašnjim i budućima akcijama organizacije. Percepcija sudionika o tome koliko dobro organizacija ispunjava svoje ciljeve, zahtjeve i očekivanja. Kao mjerila organizacijske reputacije (Matić, 2009) velika većina autora koristi gotove podatke, odnosno ljestvice najcjenjenijih kompanija koji se objavljuju na godišnjoj razini, a nastale na temelju *MAC* upitnika (engl. *Most Admired Companies*). Spomenuti upitnik sadrži devet pitanja na koja ispitanici (direktori organizacija, financijski i poslovni analitičari), odgovaraju rangiranjem kompanija po svakom pitanju od izuzetno loše (ocjena 0) do izvrsne (ocjena 10).

6. *Zadovoljstvo zaposlenika* – učeća organizacija promovira uključivanje zaposlenih u „život" organizacije, zaposlenike treba shvatiti kao one koji stvaraju dodanu vrijednost, a ne trošak organizacije. Predstavlja iznimno važnu organizacijsku i konkurentnu prednost. Pravilno izmjeriti zadovoljstvo zaposlenika poslom, radom u timovima s kolegama, plaćom dobivenom za rad, opterećenosti poslom, zadovoljstvom radnom okolinom, od presudne je važnosti. Imati zadovoljnog djelatnika u današnje vrijeme postaje primat. Posebice ako govorimo o promatranim organizacijama u poljoprivredi i turizmu.

7. *Inovantivnost organizacije* – predstavlja najznačajniji preduvjet za učeću organizaciju, odnosno njen nastanak, kao i za konkurentnu prednost. Prvenstveno se odnosi na sposobnost organizacije za uvođenje novih proizvodnih procesa, da pruža nove proizvode i usluge, da afirmira nove strukture, odnosno da uvede općenito nove ideje u organizaciji. Malo je empirijskih istraživanja o mjerenju inovativnosti, međutim ako bi, ipak, trebali mjeriti inovativnost, a uvažavajući načelo da je inovativnost bitna za samu organizacijsku promjenu iz klasične organizacije u učeću, mogu se izdvojiti sljedeća mjerila inovativnosti (Matić, 2009):

- postotak izdvajanja u posljednje tri godine koji ide za istraživanje i razvoj
- postotak izdvajanja u posljednje tri godine koji ide za tehnologiju i procesuiranje informacija
- broj novih patenata u posljednje tri godine
- broj implementiranih prijedloga u posljednje tri godine

- broj novih proizvoda u posljednje tri godine
- vrijeme uvođenja proizvoda i usluga
- postotak prodaje ili profita u posljednje tri godine, nastao usljed lansiranja novih proizvoda ili usluga
- postotak, tehničkog ili istraživačkog osoblja
- prosječna produktivnost po zaposleniku
- vrijeme odgovora na žalbe potrošača.

Na temelju navedenoga, vidljivo je da se mjere konkurentnosti mogu, kao prvo, klasificirati u dvije kategorije: statička (procjena razina konkurentnosti u bilo kojem trenutku vremena) i dinamična (procjena promjena u konkurentnosti tijekom vremena). Nadalje, one se, također, razlikuju s obzirom na njihov normativni ili pozitivistički karakter. Pritom se pozitivistički pokazatelji temelje na vidljivim dokazima, tj. odražavaju stvarne performanse, normativni pokazatelji, naprotiv, uključuju procjene vrijednosti. Usko povezana s ovom razlikom je ona između *ex post* i *ex ante* mjera. *Ex post* konkurentnost se daje, na primjer, mjerama trgovine (npr. tržišni udio) i salda tekućeg računa, i na temelju prošlih podataka, što ograničava njihovu sposobnost procjene potencijalne konkurentnosti. S druge strane, potencijalna (*ex ante*) konkurentnost pokazuje sposobnost natjecanja i počiva na pokazateljima tehnologije, cijena i troškova. Kako bi se procijenila učestalost korištenja pojedinih mjera, u nastavku se (Tablica 6) prikazuje pregled empirijskih istraživanja pokazatelja konkurentnosti.

Tablica 6. Mjerenje konkurentnosti na razini organizacija

Autor i godina	**Pokazatelji konkurentnosti**
Siudek et al. (2013)	Višedimenzionalni (kompozitni) pokazatelji
Altomonte et al. (2012)	Mjerila produktivnosti na razini poduzeća: ukupna produktivnost čimbenika proizvodnje, produktivnost rada, jedinični troškovi rada.
Liargovas i Skandalis (2010)	ROA (povrat na imovinu), ROS (povrat na prodaju), ROE (povrat na kapital)
Agiomirgiannakis et al. (2006)	ROA (povrat na imovinu)
Helleiner (2005)	Relativna cijena (u odnosu na jednog ili više inozemnih konkurenata), realni efektivni tečaj prema proizvodu

Autor i godina	Pokazatelji konkurentnosti
Gordon et al. (2001)	Trošak domaćih resursa.
Konar i Cohen (1997)	ROA (povrat na imovinu), ROE (povrat na kapital)
Turner i Golub (1997)	Relativni jedinični troškovi rada
Hart i Ahuja (1996)	ROA (povrat na imovinu), ROS (povrat na prodaju), ROE (povrat na kapital)
Siggel i Cockburn (1995)	Ukupni jedinični troškovi
Mallette i Fowler (1992)	ROE (povrat na kapital)
Swann i Taghavi (1992)	Atribut cijene / proizvoda
Jorgenson i Kuroda (1992)	Cjenovna konkurentnost
Buckley et al. (1992)	Višedimenzionalni indikatori
Durand i Giorno (1987)	Omjer cijene (cjenovna konkurentnost)
Krugman i Hatsopoulos (1987)	Promjene u tržišnom udjelu
Kesner (1987)	ROA (povrat na imovinu), ROE (povrat na kapital)
Cochran et al. (1985)	ROA (povrat na imovinu), ROE (povrat na kapital), neto profitna marža

Izvor: istraživanje autora

Pregled empirijskih istraživanja ukazao je na izrazitu heterogenost varijabli i mjera konkurentnosti, što nameće pitanje pravilnog odabira pokazatelja konkurentnosti u konkretnom slučaju, odnosno kontekstu. Može se zaključiti da, kako bi se utvrdila složenost konkurentnosti, najrelevantniji je pristup korištenja kompozitnih pokazatelja koji odražavaju različite komponente ovog koncepta.

3.3. Konkurentnost u turizmu

Turizam je jedan od najznačajnijih sektora na globalnoj razini i ima ključnu ulogu u razvoju i konkurentnosti mnogih regija (Alberti i Giusti, 2012). Pritom se uspjeh turističkih

destinacija na svjetskim tržištima određuje pod utjecajem relativne konkurentnosti (Estevão et al., 2018). Konkurentnost se općenito promatra kao sposobnost ostvarivanja profitabilnosti koja je veća od prosjeka u specifičnom sektoru koji čine kompanije koje proizvode isti proizvod pomoću istih tehnologija, prodaju istim kupcima putem istih sustava komercijalizacije i distribucije. Turistička destinacija konkurentna je onda kada posluje unutar sektora, a investicije imaju viši povrat ulaganja u usporedbi s ostalim destinacijama te one postaju privlačne za investitore, zaposlenike i za lokalno stanovništvo. Na taj se način potencira prosperitet i povećanje kvalitete života lokalnog stanovništva u kombinaciji s ekonomskim prosperitetom i osjećajem blagostanja.

Kao što je prethodno spomenuto, konkurentnost je danas jedan od najčešće istraživanih pojmova u ekonomiji. Turizam kao važna gospodarska djelatnost nije imun na pitanje konkurentnosti, posebice kada se uzme u obzir složenost turističke usluge, konkurencija te preferencije potrošača (turista) na turističkom tržištu. Sve navedeno može se sažeti u sljedeće (Harris, 1999):

1. ***Specifičnosti turističke djelatnosti***. Turizam pripada uslužnom sektoru pa se stoga odlikuje sljedećim karakteristikama: u pružanju svojih usluga razlikuje se po neopipljivosti, nedjeljivosti, neuskladištivosti, istodobnosti pružanja i konzumiranja usluga. Zatim, za obavljanje turističke djelatnosti značajno je da je to djelatnost u kojoj je velika kapitalna vrijednost investicija, dugi rok otplate investicije, velika osjetljivost na karakteristike vanjskog okruženja (politička, gospodarska, znanstveno-tehnološka kretanja) – posebice u slučaju selektivnih oblika turizma, veliki rizik ulaganja s obzirom na tržišni karakter turističkog gospodarstva koje pretežito ovisi o međunarodnom turističkom prometu, teže primjenjivanje znanstveno-tehnološke inovacije i razmjerno manji profitabilni kapital nego u drugim gospodarskim djelatnostima.
2. ***Karakteristike turističkog tržišta*** – uvjetovanost turističke ponude i potražnje. Turistička ponuda je homogena, statična i neelastična te se teško može u kratkom vremenu kvalitetno prilagoditi promjenama na turističkom tržištu. Turistička ponuda mora se konstantno prilagođavati trendovima potražnje, upravljati promjenama u cilju zadovoljavanja sve zahtjevnijih preferencijama, odnosno mora biti ispred potražnje u turizmu. Ako se ponuda prilagođava trenutnoj potražnji, potrebno je puno vremena i resursa u dostizanju potražnje. Za to vrijeme potražnja se značajno odmakla tako da se s takvom nedjelotvornom koncepcijom razvoja

samo povećava jaz između turističke ponude i potražnje. Osnovno pitanje u turizmu 21. stoljeća je kako biti drugačiji, pružiti novi doživljaj, kako se diversificirati, odnosno kako biti ispred potražnje.

Turizam "novog doba" bilježi velike promjene u svim segmentima poslovanja. Sve oštrija tržišna konkurencija, sve veći zahtjevi konzumenta usluge, potraga za doživljajem, promjene u okolini uvjetuju rušenje tradicionalne ponude. Ključno pitanje konkurentnosti u turizmu je kako zadovoljiti rastuće potrebe turista – konzumenta, kako slijediti konkurenciji, odnosno biti brži od iste, a zadržati profit. Na dinamičnom tržištu konkurentska prednost se ostvaruje posjedovanjem posebnosti koju turisti traže i uvažavaju i kojom se poduzeća razlikuju od konkurenata s ciljem multipliciranja profita. Konkurentnost postaje i jest strateška odrednica svakog turističkog poduzeća. Kod pojedinih selektivnih oblika turizma konkurentna prednost je već u određenoj mjeri postignuta (npr. kulturni ili vjerski turizam) zbog samog oblika turizma, odnosno prevladavanja tekovina masovnog, generičkog turizma koji ne uvažava potrebe i motive turista novoga doba. Međutim, izazov je kako tu konkurentnu prednost zadržati, odnosno uništava li se utrkom za održavanje konkurentnosti primarni motiv zbog kojih posjetitelji dolaze. Treba biti iznimno oprezan i u ovoj „borbi" uvažiti specifičnost navedenog tržišta.

Stoga se kao primat konkurentske prednosti nameće analiza vrijednosti i doživljaja za turiste koja se sastoji od sljedećih zadataka (Kotler et al., 2006):

- prepoznati glavne karakteristike koje turisti traže (motiv dolaska)
- ocijeniti kvantitativnu vrijednost različitih karakteristika – rangirati vrijednosti pojedinih osobina
- ocijeniti postignuća i svojeg poduzeća i konkurenta na osnovu različitih vrijednosti za turiste kako su ih sami turisti ocijenili (*benchmarking* analize)
- ispitati kako turisti u pojedinom segmentu ocjenjuju uspješnost poduzeća, po karakteristikama, u usporedbi s glavnim konkurentom
- stalno pratiti 'vrijednost za novac'.

Promjene na tržištu iniciraju promjene turističkih poduzeća i permanentno stvaranje konkurentskih prednosti. Izvori prednosti se temelje na učinkovitoj percepciji tržišnih promjena, djelotvornosti i brzini prilagodbe turistima, kreativnosti, inovativnosti, generiranju novih ideja i rješenja. Elementi konkurentskih prednosti zasnivaju se na čimbenicima uspjeha

koji rezultiraju stvarnim prednostima. Izvori rezultiraju ostvarenom pozicijskom prednosti koja se ostvaruje na dvije razine, odnosno pomoću dviju osnovnih strategija (Porter, 1980):

- *Strategija troškova*. Obuhvaća široki splet implementacije na svim razinama poslovnih funkcija što rezultira troškovnim vodstvom. Kod ove strategije niski troškovi postaju izvor konkurentne prednosti.
- *Diferencijacija i kvaliteta*. Zasniva se na stvaranju kvalitativne razlike vlastitih proizvoda, usluga i čitavog poduzeća u odnosu na konkurenciju temeljenu na jedinstvenosti i unikatnosti. Ova strategija, u kojoj se konstantno prate promjene na turističkom tržištu, diferencira proizvod te se vodi računa o kvaliteti proizvoda i usluge i predstavlja dobru obnovu za postizanje konkurentne prednosti.

U cilju konkretnijeg promišljanja postizanja konkurentne prednosti, nužno je prvo u teorijskom smislu odrediti koncept konkurentnosti turističke destinacije, a potom i odrediti načine njezina mjerenja.

3.3.1. Definicija konkurentnosti turističke destinacije

Kao i u slučaju koncepta međunarodne konkurentnosti, ne postoji jednoznačan odgovor na pitanje definicije konkurentnosti turističke destinacije (Azzopardi, 2011; Botti et al., 2013). Dva desetljeća nakon kapitalnog rada Croucha i Ritchiea (1999), koji je pokrenuo lavinu istraživanja o toj temi, postoji opsežan i još uvijek rastući broj radova o temi konkurentnosti turističke destinacije. Istraživanja o konkurentnosti u kontekstu turističkih destinacija, pa čak i u bliskom području ekonomije, obilježena su kontroverzama i kritikama. Međutim, važnost pravilnog definiranja, a time i utvrđivanja načina njezina mjerenja, proizlazi iz činjenice da je konkurentnost danas najvažniji čimbenik koji određuje dugoročni uspjeh destinacije (Abreu-Novais, 2016).

Znanstvena literatura u području turizma pruža obilje značenja konkurentnosti turističke destinacije, pri čemu svaka definicija naglašava određeni aspekt koji zahtijeva drugačije mjerenje. Tablica 7 donosi pregled neke od najčešće korištenih definicija konkurentnosti turističke destinacije. Ono što je zajedničko istaknutim definicijama je njihov pokušaj povezivanja konkurentnosti turističke destinacije sa sposobnošću destinacije da kreira različite aspekte turističkog iskustva i doživljaja koje turisti percipiraju kao zadovoljavajuće, tj. ono koje je ispunilo njihova očekivanja.

Tablica 7. Definicija konkurentnosti turističke destinacije

Autor i godina	**Definicija konkurentnosti**
Croes (2011)	Konkurentnost se odnosi na sposobnost destinacije da stvori i održava visokokvalitetni turistički proizvod.
Bahar i Kozak (2007)	Konkurentna destinacija je ona koja u dugoročnom razdoblju stvara dobrobiti za svoje stanovnike.
Enright i Newton (2004)	Destinacija je konkurentna ako može privući i zadovoljiti potencijalne turiste.
Dwyer i Kim (2003	Konkurentnost destinacije je povezana s mogućnošću destinacije da isporuči robe i usluge bolje od ostalih destinacija u onim aspektima turističkog iskustva koje turisti smatraju važnima.
Ritchie i Crouch (2003)	Konkurentnost se odnosi na sposobnost povećanja turističke potrošnje i povećanje broja posjetitelja pružajući im zadovoljavajuća, nezaboravna iskustva, ali na način koji je istodobno profitabilan i koji povećava dobrobit destinacije, stanovnika i očuvanje prirodnog kapitala odredišta za budućnost generacije.
Hassan (2000)	Sposobnost stvaranja i integracije proizvoda s dodanom vrijednosti koji održavaju resurse i tržišnu poziciju u odnosu na druge konkurente.
Dwyer et al. (2000)	Turistička konkurentnost je opći koncept koji obuhvaća cjenovnu razliku s promjenama tečaja, razinu produktivnosti raznih komponenti turističke industrije i kvalitativnih čimbenika koji određuju atrakcije ili neke druge aspekte destinacije.
D'Hauteserre (2000)	Sposobnost destinacije da zadrži tržišnu poziciju i dijeli i /ili je poboljša tijekom vremena.
Crouch i Ritchie (1999)	Destinacije moraju osigurati da je njihova ukupna atraktivnost i cjelovitost iskustva koje pružaju posjetiteljima jednaka ili superiornija u odnosu na onu koju pružaju mnoge alternativne destinacije.

Izvor: istraživanje doktoranda

Na temelju prikazanih definicija može se zaključiti da je turistička konkurentnost sposobnost turističke destinacije da identificira i iskoristi komparativne prednosti te da stvara i poveća konkurentske prednosti u cilju privlačenja turista (posjetitelja) pružajući im jedinstveni doživljaj po onoj cijeni koja zadovoljava zahtjeve za profitom industrije, kao i ciljeve gospodarskog prosperiteta lokalnog stanovništva, ne ugrožavajući pritom neotuđive i istovjetne težnje budućih generacija.

3.3.2. Modeli konkurentnosti turističke destinacije

Osim raznih definicijskih rasprava, znanstvenici su također pokušali objasniti predmetni fenomen kroz konceptualne modele i teorije s ciljem identificiranja onih temeljnih odrednica destinacijske konkurentnosti. Objavljeni modeli se kreću od manjih inkrementalnih doprinosa razumijevanju teme do sveobuhvatnih modela s iscrpnim popisom pokazatelja, s ciljem dokazivanja složenosti i višedimenzionalne prirode koncepta konkurentnosti destinacije. Za najveći ostvareni doprinos u literaturi na području turističke konkurentnosti smatraju se: model Ritchiea i Croucha (2003), model Heatha (2003) te model Dwyera i Kima (2003). U nastavku se prvo obrazlažu temeljne postavke navedenih modela, nakon čega se tablično uspoređuju njihove determinante, tj. čimbenici koji određuju konkurentnost turističke destinacije.

3.3.2.1. Model Ritchiea i Croucha (2003)

Model destinacijske konkurentnosti Ritchiea i Croucha (2003) (kasnije preimenovan u model destinacijske konkurentnosti i održivosti) je, među svim predloženim modelima konkurentnosti turističke destinacije, nedvojbeno privukao najveću pozornost znanstvenika. On se zbog svoje sveoubuhvatnosti općenito smatra kapitalnim djelom na području destinacijske konkurentnosti te je kao takav pružio osnovu za mnoge od sljedećih konceptualnih modela (Andrades-Caldito et al., 2014.; Dwyer & Kim, 2003; Omerzel, 2006). Njegova snaga kao teorijskog okvira leži ne samo u njegovoj složenosti u identificiranju brojnih čimbenika koji doprinose konkurentnosti destinacije, već i u jasnom objašnjenju različitih sila koje oblikuju konkurentsko okruženje u turizmu destinacije (Boley i Perdue, 2012). Crouch i Ritchie uvode višenamjenski model što uključuje pet odrednica konkurentnosti i niz čimbenika koji uvjetuju sposobnost destinacije da bude konkurentna.

Kao temelj konkurentnosti, model pretpostavlja *podržavajuće čimbenike i resurse* kako bi naglasio da turizam ne može napredovati u odsutnosti općih osnova rasta industrije kao što je adekvatna javna infrastruktura i pristupačnost destinaciji. Druga razina predstavlja *temeljne resurse i atrakcije* koji uključuju prirodne atrakcije, kulturu i baštinu te druge stvorene resurse i atribute kao što su događaji i turistička superstruktura koja je glavna motivacija za turističke posjete. Treća dimenzija označava *destinacijski menadžment* i uključuje aktivnosti kao što su marketing, razvoj ljudskih resursa i upravljanje resursima koji se smatraju potrebnima za kontrolu i utjecaj na unutarnje i vanjske procese koji utječu na konkurentnost turističke

destinacije. *Planiranje i razvoj destinacijske politike* je četvrta razina kojom se turističkim dionicima pruža ujedinjena vizija i smjer kako bi se destinacija mogla pravilno i pravovremeno suočavati s prijetnjama i mogućnostima iz okruženja. Konačna dimenzija, koja *identificira i pojačava determinante*, grupira situacijske čimbenike (npr. lokaciju i sigurnost) koji su obično izvan izravnog utjecaja, ali koji, ipak, mogu ograničiti, uvjetovati ili pojačati opseg konkurentnosti destinacije „filtriranjem utjecaja drugih triju čimbenika“ (Ritchie i Crouch, 2003: 75). Ona također uključuje čimbenike (npr. destinacijsku ekološku svjesnost, cijenu i vrijednost za novac) koji su unutar kontrole same destinacije. Prema ovom modelu, mikro i makro okruženje se moraju dosljedno pratiti kako bi se utvrdile promjene koje mogu utjecati na djelovanje i uspjeh destinacije.

3.3.2.2. Model Dwyera i Kima (2003)

U sličnom sveobuhvatnom pokušaju, Dwyer i Kim (2003) su razvili model temeljen na njihovom istraživanju konkurentnosti turizma dviju zemalja. Autori pritom koriste brojne varijable identificirane u različitim prethodnim studijama o konkurentnosti destinacija (Buhalis, 2000; Crouch i Ritchie, 1999; Hassan, 2000) kako bi razvili model temeljen na šest glavnih odrednica destinacijske konkurentnosti. Oni tako dijele glavne atrakcije u prirodne i stvorene resurse kako bi naglasili važnost turističke resursne osnove. Autori, također, uključuju *podržavajuće čimbenike i resurse* iz modela Ritchiea i Croucha (2003) kako bi naglasili da je u nedostatku onoga što Heath (2003) naziva *omogućitelji, skupljači vrijednosti* i *pojačivači iskustva*, turizam teško uspostaviti i održavati. Kao i kod ostalih dvaju modela, upravljanje destinacijom ima značajnu ulogu u modelu koji naglašava važnost „jačanja privlačnosti temeljnih resursa i atraktora, kvalitete i djelotvornosti potpornih čimbenika i resursa, kao i optimalne prilagodbe ograničenjima i prilikama koje nameću ili prezentiraju identificirane i pojačavajuće determinante" (Ritchie i Crouch 2003: 73). Dwyer i Kim (2001) preimenuju *pojačavajuće determinante* u *situacijske uvjete*, kako bi bolje odražavali utjecaj mikro i makro konkurentnog okruženja na rad organizacija unutar destinacija.

Osnovni doprinos ovog modela sadržan je u činjenici da Dwyer i Kim eksplicitno prepoznaju *uvjete potražnje* kao odvojenu odrednicu destinacijske konkurentnosti. Uvjeti potražnje su istaknuta odrednica koja je implicirana u modelu Ritchiea i Croucha (2003) koji je više usmjeren na turističku ponudu. Osim toga, autori predstavljaju opsežan popis pokazatelja

destinacijske konkurentnosti u svakoj od šest kategorija, uključujući i indikatore tržišne uspješnosti.

3.3.2.3. Model Heatha (2003)

Heathov model (2003) razvijen je na temelju saznanja da dva prethodno prikazana modela nisu sasvim relevantna za konkretnu destinaciju koju je autor proučavao u okviru svojega rada. On je, naime, proučavajući strategije za smanjenje siromaštva u Južnoj Africi, percipirao turizam kao učinkovit način kojim se siromaštvo može ublažiti i postići održivi rast pod uvjetom da je turistički sektor na svim razinama (nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj) prepoznat kao strateški prioritet i da je koncipiran na održiv i međunarodno konkurentan način. Heath (2003) je tvrdio da prethodni modeli nisu dovoljno naglasili ključne čimbenike uspjeha i poveznice kao što su *komunikacija i upravljanje informacijama* koji su, prema njegovu mišljenju, temeljni za razvoj sveobuhvatnog okvira održive destinacijske konkurentnosti. Model je prikazan u obliku analogne kuće u kojoj temelji odgovaraju temeljnim elementima za održavanje konkurentnosti, cement vezuje različite komponente konkurentnosti, cigle su neophodne kako bi se turizam 'dogodio' u destinaciji, dok se krov odnosi na ljudski čimbenik destinacijske konkurentnosti. Iako je model inicijalno razvijen na temelju iskustva specifične destinacije, njegov sadržaj se smatra dovoljno generičkim kako bi model mogao biti primjeren i u drugim kontekstima (Crouch i Ritchie, 2012).

Prema svemu dosad navedenom, zaključuje se da u cilju postizanja povoljnih pozicija konkurentnosti, turistička destinacija mora ponuditi kvalitetna iskustva turistima, što je može učiniti privlačnijom u usporedbi s drugim turističkim destinacijama. U tom smislu, uloga destinacijskog menadžmenta jest podržati razvoj postojećih i prepoznatljivih resursa koristeći jasne i učinkovite strategije za razvoj turističkog proizvoda i stvaranje dodatne vrijednosti turističkog doživljaja, a što se, u operativnom smislu, odvija na razini organizacija, odnosno različitih poslovnih subjekata kao nositelja turističkog razvoja.

3.3.3. Mjerenje konkurentnosti turističke destinacije

U literaturi su izdvojeni različiti pristupi objašnjavanju i mjerenju konkurentnosti turističke destinacije. Najčešće se pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije svrstavaju u dvije osnovne skupine: objektivni pokazatelji (engl. *hard measures*) i subjektivno izmjereni

pokazatelji (engl. *soft measures*). U radovima koji pripadaju prvoj kategoriji – *objektivnim pokazateljima* – (Barros et al., 2011; Cracolici i Nijkamp, 2006; Croes, 2010; Das i DiRienzo, 2009; Gooroochurn i Sugiyarto, 2005; Mazanec et al., 2007; Minghetti i Montaguti, 2010; Zhang et al., 2011) koriste objavljene sekundarne podatke, tj. indikatore konkurentnosti. Kvantitativni podaci često su se primjenjivali zbog njihove preciznosti i točnosti. Međutim, Crouch (2010) ističe da je primjena isključivo kvantitativnih podataka „vrlo upitna" iz nekoliko razloga. Kao prvo, obuhvat pokazatelja može biti vrlo opsežan i obeshrabrujući. Drugo, pronalaženje dostupnih podataka za svaku mjeru konkurentnosti destinacije bila bi vrlo problematična. Treće, mnoge značajke mjera su višedimenzionalne, apstraktne ili netočne. Četvrto, mnogi pokazatelji nisu uvijek mjerljivi i kao takvi su neophodno subjektivni.

Što se tiče druge kategorije – *subjektivnih pokazatelja* – u literaturi se razlikuju dva pristupa. U prvom pristupu konkurentnost se mjeri anketnim ispitivanjem mišljenja percepcije turista (Bahar i Kozak, 2007; Botha et al., 1999; Cracolici et al., 2008; Driscoll et al., 1994; Javalgi et al., 1992; Kozak, 2002; Kozak i Rimmington,1999; Mechinda et al., 2010). Enright i Newton (2004) tvrde da bi turisti mogli vrlo lako procijeniti uobičajene komponente destinacijske konkurentnosti, ali su manje sposobni znati razne čimbenike koji utječu na konkurentnu poziciju turističke destinacije. Navode da je, stoga, potrebno anketnim ispitivanjem obuhvatiti osobe koje bi mogle odgovoriti na pitanja o atraktivnosti, kao i o značajkama menadžmenta. Prema tome, alternativni pristup se temelji na empirijskoj evaluaciji većeg broja subjektivnih pokazatelja konkurentnosti turizma, pri čemu su anketirani ključni turistički dionici (Bornhorst et al., 2010; Dwyer et al., 2012; Enright i Newton, 2004; Kaynak i Marandu, 2011; Kim i Dwyer, 2003; Lee i Chen, 2010; Lee i King, 2009; Ritchie i Crouch 2010). Mnogi autori tvrde da mišljenje onih koji imaju konkretno znanje o tome što čini turističku destinaciju konkurentnom može pružiti korisnu polazišnu točku za analizu konkurentnosti destinacije (Gomezelj i Mihalič, 2008).

Postoji, međutim, i treća kategorija koja je poznata kao *mješovita metoda* (engl. *mixed methods*). Koristi je Svjetski gospodarski forum u izradi izvješća o konkurentnosti turizma (*Travel & Tourism Competitiveness Report)* pri čemu se rangiranje konkurentnosti nacionalnog turizma vrši putem globalnog indeksa i većeg broja podindeksa. Prikupljeni podaci čine devet 'stupova', pri čemu se svaki stup sastoji od nekoliko komponenti s određenim indeksom. Ti su indeksi izrađeni pomoću javno dostupnih sekundarnih podataka kao i onih prikupljenih iz ankete mišljenja čelnih ljudi (*Executive Opinion Survey*). Iako ovakav indeks može omogućiti

bolje razumijevanje konkurentnosti, Crouch (2007) identificira nekoliko nedostataka i slabosti: nema objašnjenja znanstvene osnove za izgradnju indeksa; propusti u varijablama; neponderirane varijable u kompilaciji indeksa; razlike između zemalja vrlo različitih dimenzija i zemljopisnih položaja se ne uzimaju u obzir; implicitna pretpostavka da različite izvršne kulture na isti način tumače ljestvice od sedam točaka; nema podataka o veličini uzorka i reprezentativnosti. No, unatoč ograničenjima, smatra se da mješovita metoda može dati polazišnu točku kako bi se utvrdili određeni problemi i slabosti nacionalnih turističkih sustava.

Pregledom prethodnih istraživanja konkurentnosti, u području turizma je utvrđeno da postoji veliki broj različitih konceptualizacija i modela konkurentnosti turističke destinacije. Točnije, analizom znanstvenih radova na području konkurentnosti u turizmu, vidljivo je da su istraživanja s jedne strane usmjerena na ispitivanje konkurentske pozicije određene destinacije, dok se cilj ostalih istraživanja sastoji u mjerenju konkurentnosti turističke destinacije. U svakom slučaju, može se zaključiti da definicija i sadržaj konkurentnosti destinacije ostaju temeljnim pitanjem u istraživanjima na području menadžmenta u turizmu, pri čemu se konkurentnost turističke destinacije općenito mjeri upotrebom subjektivnih (kvalitativnih) ili objektivnih (kvantitativnih) pokazatelja.

4. MEĐUOVISNOST TURIZMA I POLJOPRIVREDE NA PRIMJERU BiH

Turizam, kao heterogena djelatnost, predstavlja složen sustav koji se sastoji od većeg broja gospodarskih i negospodarskih djelatnosti, od kojih svaka doprinosi rastu ukupnog gospodarstva. Pored izravnih utjecaja, značajni su i neizravni utjecaji razvoja turizma u Bosni i Hercegovini. Neizravni utjecaji turizma ogledaju se u utjecajima na razvoj ostalih gospodarskih djelatnosti. Također, kod sagledavanja izravnih i neizravnih utjecaja turizma na ekonomiju jedne zemlje važno je napomenuti da ne ovise samo o turističkoj potrošnji, već i o vrijednosti uvoza neophodnog kako bi se zadovoljile turističke potrebe. Postavlja se pitanje može li zemlja kao što je Bosna i Hercegovina zadovoljiti potrebe turista iz vlastitih izvora? Može li poljoprivreda svojim kapacitetima zadovoljiti potrebe domaćeg stanovništva i turista kvalitetnim proizvodima? Ako se potrebe ne mogu zadovoljiti kvalitetnim domaćim proizvodima, to uzrokuje povećane vrijednosti uvoza roba i usluga, što u konačnici umanjuje ukupne utjecaje turizma na gospodarstvo. Samim tim analiza učinaka turizma na gospodarski razvoj Bosne i Hercegovine treba uključiti i analizu gospodarskih djelatnosti koje neposredno sudjeluju u podmirenju potreba turista. U okviru ovoga rada fokus se ograničava na vezu između turizma i poljoprivrede.

Turizam i poljoprivreda imaju mnoge dodirne točke. Opskrba dovoljnim količinama poljoprivrednih proizvoda neophodnih za zadovoljenje potreba turista, najčešće zahtjevnijih od domicilnog stanovništva, može se osigurati na nekoliko načina: povećanjem i strukturnom prilagodbom domaće poljoprivredne proizvodnje (lokalne i nacionalne) ili iz uvoza. Postizanje jedne od glavnih zadaća turizma u nacionalnoj ekonomiji, a to je najjednostavniji i najjeftiniji način izvoza domaćih proizvoda, moguće je učinkovitim praćenjem domaće poljoprivredne proizvodnje i zahtjeva turističkog tržišta u primjerenoj količini i kakvoći proizvoda.

Kao odgovor na prepoznata pitanja i probleme vezane uz razvoj i povezanost turizma i poljoprivrede, u ovome se poglavlju kao prvo predstavlja teorijska osnova povezanosti i razvoja turizma i poljoprivrede kao dviju istaknutih gospodarskih djelatnosti. Zatim se istražuju pretpostavke razvoja turizma i poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine – kao turistički razvijenijeg dijela Bosne i Hercegovine. U tom se pogledu ispituju opće i gospodarske značajke prostora, pravno-institucionalni okvir te, na koncu, turistička resursna osnova Federacije Bosne i Hercegovine. Na kraju poglavlja se daje aktualna analiza stanja turizma i poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine.

4.1. Teorijski okvir povezanosti turizma i poljoprivrede

Pregled teorijske osnove razvoja i povezanosti turizma i poljoprivrede u radu uključuje definiranje pojmova turizam i poljoprivreda, razmatranje ekonomskih učinaka turizma te sagledavanje teorijskog okvira povezanosti turizma i poljoprivrede.

4.1.1. Definiranje pojmova turizam i poljoprivreda

Turizam je kao koncept u uporabi dulje od 200 godina, no znanstvenici još uvijek nisu postigli konsenzus glede njegove općeprihvaćene definicije. Svjetska turistička organizacija (UNWTO) definira turizam kao putovanje izvan uobičajene sredine određene osobe (bilo u zemlji ili inozemstvu), pri čemu turist na vlastitu inicijativu, i to dragovoljno u okviru svoga slobodnog vremena boravi u destinaciji dulje od 24 sata, ali maksimalno do godine dana, s motivom odmora, zdravlja, sporta, vjere i drugo. Turist je osoba koja putuje izvan svoje sredine kraće od 12 mjeseci i čija glavna svrha nije vezana obavljanje neke lukrativne aktivnosti u mjestu koje posjećuje (Čavlek et al., 2011). Prema Federalnom zavodu za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine (FZS, 2018), turist je svaka osoba koja u mjestu izvan svog uobičajenog okruženja (prebivališta) provede najmanje jednu noć, ali ne više od godinu dana u ugostiteljskom ili drugom objektu za smještaj gostiju radi odmora ili rekreacije, zdravlja, sporta, studija, religije, obitelji, poslova, javnih misija ili skupova s izuzetkom svrhe zapošljavanja kod poslovnog subjekta – rezidenta u mjestu ili zemlji posjeta. Turist je registriran u svakome mjestu ili objektu u kojem boravi i zbog toga u slučaju promjene mjesta ili objekta dolazi do njegova ponovnog iskazivanja, a time i do dvostrukosti u podacima. Prema tome, statistika evidentira broj dolazaka, a ne broj turista (Galičić, 2014: 967). U svakom slučaju, turizam se promatra kao visoko sofisticiran integralni sustav u okviru nacionalnog gospodarstva čiji djelokrug i struktura nadilazi ekonomske kategorije djelatnosti, grane, industrije i sektore, a čine ga međusobno povezani, heterogeni, međuovisni i komplementarni fragmenti različitih gospodarskih grana i djelatnosti koji zajedno čine logičnu, funkcionalnu i uravnoteženu cjelinu (Kesar, 2006). Navedeno čini podlogu za uspostavljanje i proučavanje veze između turizma i poljoprivrede.

Turizam predstavlja jednu od najmoćnijih sila globalne trgovine (Smith, 2015). On igra vitalnu ulogu u društvenom, kulturnom i gospodarskom razvoju većine zemalja, i ima

potencijale kako za očuvanje, tako i za uništenje prirodnog i kulturno-povijesnog nasljeđa. Potonje stavlja naglasak na potrebu stvaranja društveno prihvatljivog i dugoročno održivog turizma (Edgell, 2016). ***Održivi turizam*** ili *održivi razvoj turizma* (engl. *sustainable tourism*) se kao pojam u znanstvenoj literaturi počeo istraživati prije dva desetljeća (May, 1991; Nash i Butler, 1990), iako su istraživanja o održivosti općenito otpočela znatno ranije (Cohen, 1978; Young, 1973). Održivi razvoj u turizmu podrazumijeva sposobnost turističke destinacije da ostane u ravnoteži s okruženjem, odnosno sposobnost da ostane konkurentan na tržištu usprkos pojavi novih i manje posjećenih destinacija te da privuče podjednako posjetitelje koji se vraćaju i one koji dolaze prvi put (Marušić i Prebežac, 2004). Svjetska turistička organizacija (engl. *World Tourism Organization – UNWTO*) definira održivi razvoj turizma kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih turista i domaćina dok štiti i povećava mogućnosti za budućnost. Podrazumijeva upravljanje resursima na takav način da ekonomske, socijalne i estetske potrebe mogu biti ispunjene, uz održavanje kulturnog integriteta, ključnih ekoloških procesa i biološke raznolikosti. Održivi razvoj turizma, dakle, implicira održivost primarnih turističkih resursa na razini destinacije, odnosno ravnotežu između potencijala turističkog rasta i očuvanja resursne osnove. Strategije održivog turizma imaju nekoliko općih ciljeva (Getz i Timur, 2012):

- zadovoljenje potreba i želja lokalne zajednice domaćina u smislu poboljšanja životnog standarda i kvaliteta života
- zadovoljenje zahtjeva turista i turističke industrije
- zaštita turističke resursne osnove koja uključuje prirodnu, izgrađenu i kulturnu dimenziju.

Turizam je složen ekonomski sustav i kao takav treba biti uravnotežen unutar sebe, a ujedno ne smije gubiti vezu i narušavati proporcije sa sustavom čiji je sastavni dio. Ista logika se nastavlja unutar samog kompleksa turizma, tj. odnosi se na svaku njegovu komponentu (podsustav): od njegove najviše organizacijske forme (gospodarska djelatnost) do najniže (poduzeće).

Poljoprivreda kao pojam u stručnoj i znanstvenoj literaturi ne podrazumijeva jedinstvenu definiciju koja bi precizno izrazila sveobuhvatnost sadržaja (Price i Bar-Yosef, 2011). Nekada se pod pojmom poljoprivrede smatralo pribavljanje hrane sabiranjem plodova biljaka i lovom pa nadalje kroz industrijalizaciju poljoprivrede, odnosno primjene industrijskog načina u poljoprivredi, osobito u pojedinim granama stočarstva. Poljoprivreda se u najužem

smislu može definirati kao gospodarska djelatnost u okviru koje se uzgajaju biljke i životinje u svrhu proizvodnje proizvoda koji primarno zadovoljavaju prehrambene potrebe stanovništva. Od polovine 50-ih godina 20. stoljeća počela se razvijati koncepcija tzv. agrobiznisa (engl. *agrobusiness*) koji u izvornom značenju obuhvaća sve aktivnosti uključene u proizvodnju i distribuciju inputa poljoprivredne proizvodnje, zatim proizvodnju na poljoprivrednim gospodarstvima, te uskladištenje i distribuciju poljoprivrednih proizvoda (Goldberg i Davis, 1957). To znači da agrobiznis uključuje brojne i raznorodne organizacijske jedinice: mala obiteljska gospodarstva i krupne korporacije, tvrtke koje poljoprivrednike opskrbljuju kreditima i industrijskim inputima, marketinška i prerađivačka poduzeća, prometne organizacije, veletrgovine i trgovine na malo prehrambenim proizvodima drugih proizvoda poljoprivrednog podrijetla (Grahovac, 2005).

U posljednjih nekoliko desetljeća razvija se koncept ***održive poljoprivrede*** (engl. *sustainable agriculture*) koji se odnosi na način uzgoja koji bi trebao oponašati prirodan ekosustav. Konceptualni okvir za definiciju održive poljoprivrede je postavio Wes Jackson (1980) – autor koji je koristio izraz "održiva poljoprivreda" u svojim radovima (Kirschenmann, 2004). Međutim, šira uporaba tog pojma se dogodila tek 90-ih godina prošlog stoljeća kada Ministarstvo poljoprivrede SAD-a postavlja njegove osnovne karakteristike kao „dugoročno zadovoljenje ljudskih potreba, poboljšanje kvalitete okoliša i baze prirodnih resursa, učinkovito korištenje neobnovljivih resursa i integriranje prirodnih bioloških procesa, održavanje ekonomske održivosti i poboljšavanje kvalitete života. Danas se smatra da održiva poljoprivreda mora imati za cilj: očuvanje prirodnih baza resursa, posebno tla i vode, korištenje minimalne količine umjetnih inputa, oporavljanje od poremećaja uzrokovanih kultiviranjem i žetvom, uz istodobno postizanje ekonomke održivosti (Gomiero et al., 2011). Mnogi autori smatraju da postoji još mnogo prostora za razvoj održivije poljoprivrede, kako u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju (Bohlen i House, 2009; Pretty, 2008; Glover et al., 2010).

Poljoprivredu danas karakterizira izrazita multifunkcionalnost (engl. *Multifunctionality of Agriculture*). Pritom se multifunkcionalnost poljoprivrede tumači kao nova jedinstvena paradigma koja približava postmodernističku poljoprivredu novim društvenim zahtjevima. Naglašava se da pored proizvodnje hrane i tkanina, poljoprivreda proizvodi široku paletu roba, utječe na okoliš, kao i na razne društveno-kulturne sustave i pridonosi ekonomskom rastu. U najširem smislu, multifunkcionalnost poljoprivrede uključuje četiri vrste funkcija poljoprivrednih poduzeća. 'Zelene funkcije' se sastoje, između ostalog, od aktivnosti za

upravljanje i održavanje krajobraza, upravljanja divljim životinjama, stvaranja staništa divljih životinja, održavanje bioraznolikosti, poboljšanja recikliranja i ograničavanja učinka ispušnih plinova. Ostale javne koristi koje poljoprivreda može stvoriti su takozvane 'plave usluge' koje se odnose na vodoopskrbu, poboljšanje kvalitete vode, kontrolu poplava i stvaranje (vjetra) energije. Treća vrsta se naziva 'žute usluge' koje se odnose na ulogu poljoprivrede za ruralnu koheziju i vitalnost, ambijent i razvoj, iskorištavanje kulturno-povijesne baštine, razvoj agroturizma i agro-zabave. Konačno, mnogi autori priznaju i 'bijele funkcije' koje proizvodi poljoprivreda, kao što je sigurnost i očuvanje hrane, a koje su opet povezane s turizmom, tj. zahtjevima turističke potražnje koja je okrenuta očuvanju i održavanju zdravlja pri čemu zdrava hrana sigurnoga podrijetla ima ključnu ulogu.

Prethodna istraživanja, iako malobrojna, pokazuju da postoje jasni dokazi o multifunkcionalnosti poljoprivrede u smislu povezanosti s turizmom. Financijski i nefinancijski podaci pokazuju da se u posljednjim godinama povećava udio ruralnog turizma na svjetskom turističkom tržištu, odnosno da ruralni turizam svake godine privlači sve veći broj turista. Seoski turizam se povećava i može uvjeriti svake godine veći broj (Roberts i Hall, 2001; Garrod i Whitby, 2005). Nadalje, analiza cijena ruralnog smještaja pokazuje snažnu vezu između prisutnosti poljoprivrednih sadržaja u krajoliku i cijene koja se može naplatiti ruralnim turistima (Fleischer i Tchetchik, 2005; Vanslembrouck et al., 2005). Također su zanimljivi rezultati studije koji pokazuju da je 10% do 20% dobiti u turizmu u Izraelu generirano zbog prisutnosti poljoprivrednih krajobraza (Fleischer i Tsur, 2000). Slično, Chang i Ying (2005) su pomoću kontingentne metode vrednovanja dokazali da su kućanstva spremna platiti oko 3,57 puta više od tržišne ekonomske vrijednosti riže za održavanje rižinih polja u Tajvanu. Iako se navedene studije mogu kritizirati zbog precijenjenih vrijednosti, one ipak ukazuju da postoje pozitivni učinci poljoprivrede na turizam. To se ostvaruje putem ruralnog turizma (pružanja smještaja) ili izravnom prodajom i/ili marketingom regionalnih proizvoda.

Temeljem navedenoga se zaključuje da poljoprivreda može u značajnoj mjeri doprinijeti razvoju turizma destinacije, ne samo izravno – putem prodaje poljoprivrednih dobara turistima, odnosno poslovnim subjektima u turizmu, već i neizravno – putem očuvanja prirodnih resursa, poput ruralnog nasljeđa i baštine te agroekoloških sustava. Poljoprivreda je bila, jednako kao što je danas te će biti i u budućnosti, egzistencijalna (biološki) osnova opstojnosti i razvitka ljudskog roda.

4.1.2. Povezanost turizma i poljoprivrede

Rezultati dosadašnjih istraživanja o multifunkcionalnosti poljoprivrede te odnosa poljoprivrede i turizma ukazuju na svu kompleksnost korelacije ovih dviju značajnih gospodarskih djelatnosti. Veza između poljoprivrede i turizma je vrlo duboka i višeznačajna. Štoviše može se sa sigurnošću konstatirati da je riječ o njihovoj komplementarnosti jer danas turizam ne može opstati bez poljoprivrede, odnosno bez uključivanja poljoprivredno-prehrambenih organizacija na adekvatan način.

Uspješan razvoj turizma nije moguć bez suradnje s ostalim gospodarskim djelatnostima, a osobito s poljoprivredom (Berno, 2011). Povezivanje turističke potražnje za hranom proizvedenom u lokalnoj poljoprivrednoj proizvodnji predstavlja ne samo jedan od načina poticanja lokalne poljoprivredne proizvodnje i širenja značajnih ekonomskih dobrobiti turizma na poljoprivrednike i lokalno stanovništvo, već i jedan od načina stvaranja konkurentnog turističkog proizvoda koji se temelji na zadovoljenju motiva i potreba suvremenog turista. Naime, nužnost povezanosti turizma i poljoprivrede vezana je uz pojavu suvremenih turističkih trendova u kojima se turisti okreću zdravom životnom stilu koji, između ostaloga, uključuje konzumaciju ekoloških, lokalno uzgojenih namirnica koje moraju imati osiguranu i dokazanu kvalitetu izvora, kao i dokazanu kvalitetu načina čuvanja i način spravljanja, kako bi turisti uživali u nečem novom i doživljajnom (Everett, 2016; Kim i Eves, 2012).

Pritom se opći trend održivog razvoja, autentičnosti i prepoznatljivosti u turizmu može sažeti u nekoliko ključnih točaka (Cerović, 2018; Sharpley, 2018):

- Opći svjetski trend standardizacije i brendiranja ponude u svim gospodarskim i društvenim oblicima života pojačavat će u sljedećih deset godina potražnju za uslugama koje turist lako i brzo prepoznaje.
- Brzi razvoj tehnologije smještaja i prehrane u ugostiteljskim objektima određuje trend daljnjeg rasta standarda.
- Boravci u prirodi su sve traženiji te imaju prednost pred onim oblicima ponude koji nemaju toliko sadržaja vezanih uz čistu, netaknutu prirodu.
- Novi oblici prehrane, osobito s naglaskom na zdravu hranu i pića proizvedenih prema ekološki održivim standardima, prate trend rasta opće svijesti o zdravlju.

- Opći rast masovne primjene novih tehnologija koje će mijenjati način života i rada ljudi posebno u današnjim zemljama Europske unije.
- Individualni, tj. cestovni promet, posebno automobila, doživjet će promjene i manje će se koristiti na većim udaljenostima, dok će istodobno rasti primjena ekološki prihvatljivih oblika autoprijevoza – električni automobili. Također, u duhu ekoloških promišljanja očekuje se i šira primjena željeznica za masovni prijevoz putnika.

U kontekstu ovoga rada potrebno je posebno istaknuti opće trendove u jelima i pićima, a koji se mogu grupirati u sljedeća obilježja (Cerović, 2018):

- Turisti sve manje traže potpune prehrambene usluge (nestaje puni pansion), a daljnji trend rasta imat će korištenje usluge smještaja sa zajutarkom bez korištenja polu ili još manje punog pansiona u hotelskoj ponudi. Sve više će rasti potreba za korištenjem usluga prehrane i pića izvan objekta u kojem se nudi osnovna usluga smještaja (hotel, kamp, apartmansko naselje, marina itd.). Rastuća potreba za ostalim doživljajem navodit će još veći rast za promjenama i željom da se stalno mijenja ambijent, oblik i način prehrane. Posebno se očekuje rast potreba za doživljajima i uživanjima u ponudi hrane i pića lokalnog i autohtonog sadržaja.
- Mijenja se način prigotavljanja hrane, odbacuju se klasični temeljci i masnoće životinjskog porijekla, mijenjaju se procedure, tehnike i procesi pripreme jela na „zdravi“ način, blanširano-kuhano na pari, koriste se više plin ili drva kao energenti. Rast će i dalje potreba i načini prigotavljanja hrane pred gostom. Specijalizirani oblici prehrane: za wellness goste, za ronioce, za šetače, za tenisače itd.
- Utjecaj azijskih kuhinja, posebno u sustavu specijaliziranih ponuda, porast makrobiotike u ponudi prehrane.
- Daljnji rast „mediteranske kuhinje“, tj. mediteranskih jela temeljenih na uporabi maslinova ulja, povrća, salata, riba, itd.
- Porast “brze prehrane”, ali s lokalnim obilježjima, uz naglašenu želju za “zdravim”, posebno ponuda ribe i povrća, salata. Klasična ponuda brze hrane bilježi trend opadanja.
- Raste potražnja *cateringa* u svim oblicima i lokacijama (brodovi, jahte, plaže, skijališta, sportski objekti), posebno u ponudi jela i pića za poslovne aranžmane u velikim gradovima, kao i u odmorišnim destinacijama za razne manifestacije i velike skupove.
- Sve brže će rasti potražnja za izvorskim vodama i mineralnim vodama, ali umjetno gazirana voda će imati trend opadanja potražnje. Padat će i dalje potražnja za gaziranim

pićima, naglasak u potražnji će imati prirodni sokovi i voćni sokovi spremljeni pred gostom.

- Rast će i dalje potražnja za crnim vinima, no tražit će se dokazane kvalitete i brendirane sorte te tržišno dokazane kvalitete crnih vina.
- Traži se nova oprema za ponudu jela i pića (novi materijali) i novi oblici opreme koji će omogućiti prigotavljanje i čuvanje.

Zdrav životni stil predstavlja važnu odrednicu potrošača na turističkom tržištu. Iz zdrava životnog stila proizlaze motivacijski čimbenici potrošača koji utječu na vrijednost za potrošača na turističkom tržištu (Težak, 2013). Trend orijentiranosti potrošača prema očuvanju i poboljšanju zdravlja stvara različite poslovne prilike (Fen i Othman, 2010) koje poslovni subjekti u turizmu moraju prepoznati i na njima graditi kvalitetan i dugoročno održiv turistički proizvod. Jedan od načina stvaranja konkurentnog turističkog proizvoda se zasigurno temelji na većoj povezanosti poslovnih subjekata u turizmu i poljoprivredi.

Povezanost turizma i poljoprivrede se manifestira putem dva osnovna sustava (Rogerson, 2012; Torres, 2004):

1. **Sudjelovanje lokalnih proizvođača u hotelsko-turističkim nabavnim lancima**. Uspješno širenje i produbljivanje veza s lokalnim poslovnim subjektima sastavni je dio razvoja turizma s naglaskom na ekonomsku diversifikaciju. Otvaranje mogućnosti da mali, lokalni proizvođači hrane pristupe korporativnim lancima opskrbe jedan je od najkorisnijih načina na koji *mainstream* turističko poslovanje doprinosi lokalnom gospodarskom razvoju. Drugim riječima, turizam ima sposobnost i potencijal da potiče lokalni poljoprivredni razvoj kroz promicanje veza unatrag – prema dobavljačima (engl. *backward linkages)* koje dopuštaju lokalnim poljoprivrednicima da opskrbljuju hranom i pićem turističke i hotelske poslovne objekte. Nedovoljno povezivanje turističke i poljoprivredne ponude rezultira „i izgubljenom prilikom za lokalnu poljoprivredu i značajne gubitke u turističkom gospodarstvu“. Stoga, kako bi riješili „curenje“ turističkih prihoda na strani nabave, mnogi hoteli i hotelski lanci danas povećavaju udio lokalnih poljoprivrednih proizvoda.

2. **Razvoj selektivnih oblika turizma vezanih uz konzumaciju autohtonih jela**. Razvoj specifičnih oblika turizma, koji su usko vezani uz lokalno proizvedenu hranu i specijalitete (agroturizam, gastroturizam, ruralni turizam), predstavljaju dodatni ili alternativni oblik povezivanja turizma i poljoprivrede. Naime, turizam temeljen na ekonomiji obujma (engl. *high-income tourism*) i masovni turizam su vrste turizma koji mogu stvoriti najniže razine veza između turizma i poljoprivrede. Turizam visokih prihoda, operacionaliziran u velikim turističkim kompleksima te drugim hotelima i vilama s pet zvjezdica, koji pružaju visoku kvalitetu i, stoga, visoku cijena robe i usluga, ne olakšava povezivanje s lokalnim dobavljačima koji imaju teškoća pri ispunjavanju zahtjeva za opskrbom (u kvantitativnom i kvalitativnom pogledu) takvih objekata. U slučaju masovnog turizma, poteškoće u povećanju povezanosti leže u zahtjevu za velikom količinom zaliha dobara s niskom cijenom, koje je hotelskim i turističkim objektima povoljnije nabaviti iz uvoza. Ekoturizam i kulturni turizam su vrste turizma koje imaju najveći potencijal za jačanje međusektorskih veza.

Poljoprivreda, dakle, primarno omogućuje zadovoljavanje prehrambene potrebe turista, te, u nekim slučajevima, postaje osnovom zasebnog turističkog proizvoda kroz razvoj specifičnih oblika turizma (gastroturizam). U suvremenoj literaturi se ističe činjenica da moderni turizam, u svim svojim selektivnim, tj. specifičnim oblicima, prožima cjelokupnu materijalnu osnovu društva. U tom i takvom svom djelovanju turizam se susreće s poljoprivredom. Kada je riječ o povezanosti turizma i poljoprivrede njihove točke dodira su mnogobrojne, uspostavljena veza široka i stalna, a oblici utjecaja turizma na poljoprivredu raznovrsni. Iako, dakako, postoje i negativni utjecaji razvoja turizma na poljoprivredu, u radu se daje naglasak na pozitivne i neposredne utjecaje turizma na poljoprivredu, koji prevladavaju kao posljedice navedenoga odnosa. Pozitivni utjecaji se mogu sažeti u tri ključne točke:

- ✓ razvoj poljoprivrednih područja
- ✓ zadovoljenje turističke potražnje i povećanje turističke potrošnje
- ✓ iskorištavanje radne snage i kapaciteta seoske sredine.

Turistički dolasci su, dakle, od izuzetnog značaja za gospodarski razvoj konkretnog područja. Snaga turizma je stalno rastuća masa turista, točnije – njihova pansionska i izvanpansionska (turistička) potrošnja. Ruralni turizam je značajan čimbenik u aktivaciji i održivom razvoju ruralnih područja koje pomaže očuvanju lokalnog identiteta, tradicije i

običaja, štiti okoliš, jača autohtonu, tradicijsku i ekološku proizvodnju te pomaže razvoju ruralnih krajeva na osnovu održivog razvoja pa se često naziva budućnošću svjetskog turizma (Koncul, 2009).

Povezanost turizma i poljoprivrede je predmetom brojnih empirijskih istraživanja (Asiedu i Gbedema, 2011; Mao et al., 2014; McBain, 2007; Pillay i Rogerson, 2013; Richardson-Ngwenya i Momsen, 2011; Rogerson, 2011, 2012; Sims, 2009; Torres i Momsen, 2004), koji sagledavaju ovo pitanje s aspekta razvoja turizma, poljoprivrede, lokalnog gospodarstva, kao i rješavanja pitanja siromaštva u zemljama u razvoju (engl. *pro-poor tourism*). Autori navedenih istraživanja naglašavaju da stupanj povezanosti turizma i poljoprivrede nacionalnih i regionalnih ekonomija nije zadovoljavajući, čemu doprinose različite prepreke koje su navedene u Tablici 8.

Tablica 8. Prepreke povezanosti turizma i poljoprivrede

Čimbenik	**Autor i godina**
Ponuda/proizvodnja	
Nedostatak dovoljne, dosljedne i zajamčene količine lokalno proizvedene hrane	Gooding (1971); Momsen (1972, 1973, 1986, 1998); Be´lisle (1983, 1984); Pattullo (1996); Andreatta (1998); Saville (2001); Torres (2003)
Neodgovarajuća kvaliteta lokalne proizvodnje	Gooding (1971); Momsen (1973); Be´lisle (1983, 1984); Miller (1985); Pattullo (1996); Telfer (1996); Andreatta (1998);Torres (2003)
Visoke cijene lokalno proizvedene hrane	Be´lisle (1984a, b); OAS/CTRC (1984); Miller (1985); Gomes (1993); Pattullo (1996); Telfer (2000); Torres (2003)
Male ekonomije razmjera lokalnih poljoprivrednih sustava, loši uvjeti za uzgoj	Momsen (1972); Andreatta (1998); Torres (2003); Miller (1985); Gomes (1993); Torres Maldonado (1997); Andreatta (1998); Torres (2000
Priroda postojećih lokalnih sustava uzgoja	Be´lisle (1983); Miller (1985); Gomes (1993); Pattullo (1996); Torres Maldonoda (1997); Momsen (1998); Torres (2002b, 2003)
Nedostatak kapitala i ulaganja; tehnološka ograničenja	Gooding (1971); Momsen (1972); Be´lisle (1983, 1984a)

Čimbenik	Autor i godina
Manjak djelatnika u poljoprivredi koji se može pripisati konkurenciji s turizmom	Turner i Ash (1975); Tyrakowski (1986); Monk i Alexander (1986); Cater (1987); McElroy i Albuquerque (1990); O'Ferral (1991); Bowen et al. (1991); Pattullo (1996); Momsen (1998); Torres (2003)
Potražnja	
Preferencije inozemnog vlasnika velikih hotelskih korporacija za prerađenom i uvezenom hranom	Be´lisle (1983, 1984a); Momsen (1986, 1998); Bowen et al. (1991); Milne (1992); Shaw i Williams (1994); Telfer i Wall (2000)
Preferencije nerazvijenog turističkog sektora za uvezenom hranom	Lundgren (1971); Momsen (1972, 1973, 1986, 1998); Mathieson i Wall (1982); Shaw i Williams (1994); Telfer i Wall (2000)
Određene vrste turista koji imaju preferencije za uvezenu hranu i/ili hranu iz zemlje prebivališta	Gooding (1971); Be´lisle (1983, 1984a,b); Miller (1985); Weaver (1991); Gomes (1993); Pizam i Sussman (1995); Sharkey i Momsen (1995); Pattullo (1996); Momsen (1998);
Turist i kuhar nemaju povjerenje u lokalnu hranu zbog upitne higijenske naravi	Torres Maldonado (1997); Torres (2003)
Inozemno ili internacionalno obučeni kuhari imaju sklonost uvoznoj hrani	Momsen (1972, 1973, 1998); Pattullo (1996); Torres (2002b, 2003)
Tržište i marketing	
Neuspjeh promicanja lokalne hrane	Gooding (1971); Doxey et al. (1971); Goffe (1975); OAS/CTRC (1984); Momsen (1986); Gomes (1993); Torres (2002b)
Loši/neodgovarajući prijevoz, skladištenje, obrada i marketinška infrastruktura	Momsen (1972, 1973, 1986); Be´lisle (1983, 1984a); Pattullo (1996); Torres (2003)
Nepovjerenje i nedostatak komunikacije između poljoprivrednika, dobavljača i turističke industrije	Momsen (1972, 1986); Be´lisle (1983); Miller (1985); Pattullo (1996); Telfer (2001); Telfer i Wall (2000); Torres (2003)
Korumpirane lokalne marketinške mreže koje ograničavaju pristup lokalnim proizvođačima	Torres Maldonado (1997); Torres (2002b, 2003)
Birokratske prepreke i neformalna priroda lokalne poljoprivredne djelatnosti	Torres Maldonado (1997); Torres (2002b, 2003

Izvor: prilagođeno prema R. Torres i J. H. Momsen, Challenges and potential for linking tourism and agriculture to achieve pro-poor tourism objectives, 2004.

Povezanost turizma i poljoprivrede predstavlja značajnu stavku razvoja ne samo turizma, već i cjelokupnog lokalnog gospodarstva. Jačanje povezanosti između poljoprivrede i turizma je ključno za promociju simbioze umjesto sukoba između ta dva sektora. Prednosti približavanja turizma i poljoprivrede uključuju smanjenje uvoza, poboljšanje položaja prehrambene industrije u turizmu, olakšan pristup turista lokalnoj hrani i, na koncu, održivosti turizma. Unatoč prepoznatoj nužnosti povezivanja ovih dvaju sektora, znanstvenici ističu da ono nije u dovoljnoj mjeri primijenjeno u praksi, te upozoravaju da bi izostanak suradnje između poljoprivrednih i turističkih subjekata, tj. natjecanje za poljoprivredne resurse – zemlju i rad, moglo značiti da turizam, dugoročno gledano, ugrožava održivost gospodarstva i blagostanje lokalnog stanovništva.

4.1.3. Ekonomski učinci turizma na primjeru Bosne i Hercegovine

U mnogim je nacionalnim ekonomijama turizam već neko vrijeme prepoznat i priznat kao glavna gospodarska djelatnost koja koristi resurse dotičnih ekonomija i utječe na njihovu prirodu i razvitak. Stoga su države danas sve više spremne koristiti turizam kao predmet ili sredstvo ostvarenja makroekonomske politike. Turizam je često snažno involviran u politiku zapošljavanja ili platne bilance čije je značenje jako veliko u modernom makroekonomskom upravljanju. Turizam se javlja u svim aspektima bruto domaćeg proizvoda – BDP-a (Webster i Ivanov, 2014). Prvo, najveći dio izdataka turista se odnosi na potrošnju, ako se radi o domaćem turizmu ili o domaćim proizvodima i uslugama za potrebe međunarodnih putovanja. Drugo, izdaci poduzeća za zgrade, tvornice, opremu itd., potrebni za obavljanje turističke usluge, su dio investicije, od kojih je većina vjerojatno državni trošak, posebice za infrastrukturu. Treće, turist koji troši novac u stranoj zemlji ili na putovanju za usluge prijevoza u vlasništvu drugih zemalja, u neku ruku „uvozi“ usluge. Taj trošak zapravo označava gubitak za nacionalno gospodarstvo. Obrnuta situacija bi značila „izvoz“, kada zemlja prodaje svoja prijevozna sredstva ili turističke usluge međunarodnim turistima iz drugih zemalja (Ardahaey, 2011).

Varijacije u ulozi i doprinosu turizma nacionalnoj ekonomiji u različitim zemljama određuju mnogi čimbenici. Iako su neki od njih na strani potražnje (tj. važnost turizma je djelomice određena snagom domaće i *inbound* potražnje za lokalnim turizmom), sposobnost turističkog sektora da se širi unutar gospodarstva češće ovisi o čimbenicima na strani ponude. Pritom valja naglasiti da je turizam izuzetna radno i kapitalno intenzivna djelatnost. Dana razina

prihoda ili kapitalnih investicija stvara mnogo više radnih mjesta u turizmu nego iste razine prihoda ili ulaganja u drugim djelatnostima (Smith, 2014). Turizam je upravo ona gospodarska grana koja je neizostavna sastavnica nacionalne ekonomije, s tim što pri tome treba zadržati svoje komparativne prednosti na globalnom tržištu. Sudjelovati u procesu globalizacije u turizmu znači biti prepoznatljiv na tržištu. Zato, prihvatiti globalizaciju znači prihvatiti izazov i biti bolji od drugoga, bolje organiziran i funkcionalan (Koncul, 2009).

Uloga turizma u gospodarskom sustavu proizlazi iz njegovih ekonomskih funkcija, među kojima su najznačajnije sljedeće (Koncul, 2009; Smith, 2014):

a) Multiplikativna funkcija

Ova funkcija opisuje snagu turizma u multipliciranju dohotka ostvarenog u inicijalnoj fazi turističke potrošnje, odnosno kada privremeni posjetitelj podmiri račun za bilo koji proizvod ili uslugu koju koristi za vrijeme svog privremenog boravka u turističkoj destinaciji. Izravni ekonomski učinci turističke potrošnje odnose se na inicijalnu turističku potrošnju ostvarenu u gospodarskim djelatnostima koje izravno apsorbiraju turističku potrošnju, a to su ponajprije ugostiteljstvo, turističko posredovanje, trgovina na malo i veliko. Do procjene ukupnih izravnih ekonomskih učinaka turizma dolazi se agregiranjem vrijednosti novca koji su turisti potrošili u promatranoj turističkoj destinaciji, odnosno agregiranjem prihoda sudionika turističke ponude.

S druge strane, neizravni ekonomski učinci turističke potrošnje odnose se na ukupnost svih troškova nastalih u procesu formiranja turističke usluge. Turist podmirenjem računa za korištene usluge neizravno podmiruje račune svih sudionika koji su sudjelovali u lancu. Vrijednost neizravnih učinaka turizma mjeri se pomoću tablice međusektorskih odnosa (input-output tablice) nacionalnog gospodarstva u okviru koje je moguće napraviti detaljnu analizu razmjene među pojedinim sektorima.

Inducirani ekonomski učinci turističke potrošnje odnose se na one učinke koji su nastali kao povećanje kupovne moći lokalnog stanovništva i javnog sektora (proračuna) u turističkom području. Najčešće se spominje rast javne potrošnje, povećanje zaposlenosti u turizmu, ulaganje u infrastrukturu. Vrijednost induciranih ekonomskih učinaka turizma moguće je procijeniti samo za manje zemljopisno područje jer iziskuje najširi mogući obuhvat praćenja i utvrđivanja snage utjecaja. Zaključno, teorija multiplikacije polazi od stajališta da je ukupan ekonomski učinak turizma zbroj učinaka: izravnih, neizravnih i induciranih.

b) Induktivna funkcija

Ova funkcija razvila se upravo polazeći od multiplikativne funkcije turizma gdje se pod određenim tržišnim uvjetima počinju stvarati potrebe za pokretanjem nove i povećanjem postojeće ponude u proizvodnji dobara i pružanju usluga na lokalnoj i regionalnoj razini. Na temelju rastuće koncentracije velikog broja npr. smještajnih kapaciteta u određenom području, počinje se javljati potreba za otvaranjem raznih vrsta obrta kao npr. servisa za pranje rublja ili pekarskog obrta koji će opsluživati objekte u neposrednoj blizini. Ti i takvi objekti će imati dovoljno potencijala za profitabilno poslovanje. Kao primjer je moguće navesti destinaciju vjerskog turizma gdje razvoj turizma potiče razvoj obrta koji se bave proizvodnjom suvenira i ostalih predmeta koji upotpunjuju doživljaj destinacije. Na modelu Bosne i Hercegovine to je, nedvojbeno, Međugorje kao prepoznata destinacija vjerskog turizma.

Snaga induktivne funkcije turizma ovisi o porastu masovnosti potražnje za određenom turističkom destinacijom, ali i o stupnju razvoja turizma. To se u ekonomiji svrstava u ekonomiju razmjera.

c) Konverzijska funkcija

Zadatak destinacijskog menadžmenta je kreirati što sadržajniju turističku ponudu i što je moguće više iskoristiti prirodne i društvene resurse turističke destinacije. Među njima sigurno postoji niz resursa koje ne bi ostvarili značajnije ekonomske učinke da nisu izravno ili neizravno stavljeni u funkciju turističke eksploatacije/valorizacije. Takvi resursi se zbog svoje ekonomske nerazvijenosti, prirodne očuvanosti ili zbog svoje privlačnosti smatraju dobrodošlom dopunom postojećoj turističkoj ponudi i osnovom za postizanje konkurentnosti na turističkom tržištu. Na primjeru Bosne i Hercegovine to su: slap Kravica, Park prirode Hutovo blato).

Snaga konverzijske funkcije ogleda se u sposobnosti turizma u pretvaranju negospodarskih resursa u gospodarske koji da nisu uključeni u turizam ne bi ostvarili nikakav ekonomski učinak. Bosna i Hercegovina takvih resursa – prirodnih i društveno-kulturnih dragulja – ima u velikom broju te se njihova valorizacija očekuje u doglednoj budućnosti.

d) Funkcija zapošljavanja

Jedna od najvažnijih funkcija turizma je zapošljavanje, odnosno generiranje novih radnih mjesta, koje se može odvijati u okviru osnovnog sektora turizma „hoteli i restorani“, kao i u okviru ostalih pratećih djelatnosti. U odnosu na druge sektore, turizam se pokazao kao djelatnost s visokim stupnjem zapošljavanja radne snage po jedinici dohotka u sektoru. Kao radno intenzivna djelatnost turizam kroz svoj razvoj u određenom području (regiji) pruža

značajnu mogućnost za izravno zapošljavanje. Istodobno omogućava zapošljavanje ljudi različite razine stručnosti i obrazovanja. Ljudski rad u turizmu se može samo u manjoj mjeri zamijeniti radom stroja jer turizam zahtijeva veliki stupanj osobne usluge. Ljudski rad u najvećoj mjeri određuje pružene usluge.

Razvoj turizma je idealan način za smanjenje nezaposlenosti u regijama koje imaju malo drugih mogućnosti za zapošljavanje, čak i ako imaju visoki dohodak, što znači da može smanjiti iseljavanje zbog ekonomskih razloga. Vrijednost radnog mjesta u turizmu ovisi o tome kako se mjeri zaposlenost i o prirodi lokalnog tržišta rada. Broj zaposlenih u sektoru u neko vrijeme tijekom godine može biti velik iz četiri glavna razloga: relativni intenzitet rada, mnogo zanimanja s niskim nadnicama, mnogo povremenog zapošljavanja ili sa skraćenim radnim vremenom i vrhunac sezone. Kada se govori o broju zaposlenih u turizmu, misli se uglavnom na sezonske djelatnike, a ne na stalno zaposlene.

U većini turističkih destinacija za odmor i rekreaciju, sezonalnost znači postojanje barem dvaju tržišta rada: jedno je tržište stalno zaposlenih radnika tijekom čitave godine, a drugo je tržište rada na vrhuncu sezone. Kao u slučaju povremenog rada, sezonsko zapošljavanje može privući „granične djelatnike“ i ako je pritisak potražnje dovoljno jak, nadnice mogu porasti. To može odvući radnu snagu od zaposlenja s punim radnim vremenom u drugim sektorima, forsirajući porast nadnica u sezoni u tim sektorima ili smanjujući njihovu održivost. Sezonalnost je prisutna ne samo u izravnom zapošljavanju u turizmu, nego i u neizravnim poslovima koji proizlaze iz turističke aktivnosti. Na slobodnom tržištu rada, rezultat toga je često znatna i privremena migracija djelatnika i ista je vezana uz pomake regionalnog dohotka i poticane potrošnje.

e) Funkcija poticanja međunarodne razmjene

Turizam ima veliki utjecaj na platnu bilancu mnogih zemalja. Široka definicija turizma, s obzirom na tok novca, kaže da se novac zarađen na emitivnom području troši u destinaciji, a gledajući globalno, to znači da se novac zarađen u zemlji A troši za plaćanje usluga u zemlji B. Pojam platna bilanca bilo bi pogrešno opisati kao zbroj nacionalnih primitaka jedne zemlje i plaćanja drugoj zemlji (ili primitaka i izdataka) jer oni gotovo nikad nisu u ravnoteži. Prema metodologiji Međunarodnog monetarnog fonda propisanoj u Priručniku za platnu bilancu (Drew, 2014), podaci o prihodima i rashodima od turizma u platnoj bilanci prikazuju se u okviru pozicije „putovanja“ na podračunu usluga. Ova pozicija obuhvaća ukupnu potrošnju robe i usluga od nerezidenata (stranih turista) tijekom boravka u turističkoj zemlji kraće od godinu dana. Pozicija „putovanja“ se razlikuje od ostalih komponenti međunarodnih usluga po tome

što je djelatnost koja je orijentirana prema potražnji i ponudi. Naime, potrošač-turist ide prema turističkom proizvodu i koristi turističke usluge u receptivnoj zemlji kraće od godinu dana. U prihode i rashode od putovanja uključuju se i prihodi i rashodi osoba koje su duže u zemlji, a radi se o studentima i osobama koje su na liječenju u inozemstvu.

f) Akceleratorska funkcija

Akceleratorska funkcija se očituje kroz snagu turizma da razvija određena zemljopisna područja brže od drugih gospodarskih djelatnosti (Pirjevec i Kesar: 2002). Uz ubrzani razvoj zemljopisnih područja turizam pomaže i ubrzanom razvoju pojedinih gospodarskih grana u okviru kojih su pojedine djelatnosti svoje resurse preusmjerile na razvoj turizma. Primjer toga su poduzeća za ekološku proizvodnju hrane.

g) Izvozna funkcija

Turizam je znatan izvor deviznih sredstava, a samim time i izvozne djelatnosti iako se ne izvozi roba na strano tržište, već prihode ostvaruje „nevidljivim izvozom“ ili „izvozom na licu mjesta“ – što znači da se vrši prodavanje roba i usluge, a da pritom roba nije napustila teritorij zemlje (Raspor et al., 2017).

h) Funkcija poticanja razvoja nerazvijenih područja

Turizam se može razvijati na onom području na kojem ni jedan sektor ne vidi temelj za pokretanje isplativog poslovanja. Dakle, za dosta nerazvijenih područja, turizam je vrlo često i jedina mogućnost unapređenja kvalitete boravka na određenom prostoru.

Osim navedenih funkcija turizma, postoji i nekoliko drugih kategorija gospodarskih utjecaja koji nisu obuhvaćeni uobičajenim procjenama ekonomskih učinaka. Oni se mogu sažeti u sljedeće (Ardahaey, 2011):

- Promjene u cijenama – turizam može uzrokovati rast troškova stanovanja i maloprodajne cijene u tom području, često na sezonskoj osnovi.
- Promjene u kvaliteti i količini dobara i usluga – turizam može dovesti do šireg raspona robe i usluga koje su dostupne na nekom području.
- Promjene u imovini i ostalim porezima – porezi koji pokrivaju troškove lokalnih usluga mogu biti veći ili niži u prisutnosti turističke djelatnosti. U nekim slučajevima porezi koji su izravno ili neizravno prikupljeni od turista dovode do smanjenja lokalnih poreza za škole, ceste itd. U ostalim slučajevima lokalno

stanovništvo može se oporezivati više za pokriće dodane infrastrukture i troškove usluga.

- Ekonomske dimenzije „društvenih“ i „ekoloških“ utjecaja – postoje i gospodarske posljedice većine društvenih i ekoloških utjecaja koji obično nisu uključeni u analizu ekonomskog utjecaja, a mogu biti pozitivnog ili negativnog predznaka. Primjerice, prometna zagušenja povećat će troškove kretanja i kućanstava i poduzeća. Poboljšane pogodnosti koje privlače turiste mogu također provući umirovljenike (u vidu trajnog boravišta) i razne vrste poslovanja.

Prema tome, turizam izravno i neizravno utječe na rast bruto domaćeg proizvoda. Usporedo s jačanjem njegova ekonomskog aspekta, potiče se zapošljavanje, utječe se na otvaranje novih radnih mjesta što se odražava na poboljšanje općeg životnog standarda, potiče se razvoj poljoprivrednog sektora, razvoj prehrambene industrije, utječe se na bolji i kvalitetniji život posredstvom razvoja infrastrukture koju koriste turisti i domicilno stanovništvo. Povezati turizam s nekom drugom gospodarskom aktivnošću, primjerice poljoprivredom, i iskoristiti njezine potencijale je od izuzetnog značaja, i jedna od glavnih zadaća kreatora makroekonomske politike svake zemlje. Turizam na jedinstven način potiče razvoj nekih od komplementarnih djelatnosti i doprinosi ukupnom BDP-u.

Pri analizi značaja turizma za jednu zemlju važno je razlikovati domaću od strane turističke potrošnje zbog razlike u ekonomskim učincima koji iz njih proizlaze. Kod domaće turističke potrošnje radi se o preraspodjeli ostvarenog dohotka stečenog u jednom gospodarstvu, dok se kod strane turističke potrošnje radi o prelijevanju dohotka iz jednog gospodarstva u drugi, što izravno utječe na rast BDP-a. Ovdje se naglašava izvozna komponenta turizma i poboljšanja platne bilance.

4.2. Pretpostavke razvoja turizma i poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine

U ovom se poglavlju prikazuju osnovni preduvjeti razvoja turizma i poljoprivrede na području Federacije Bosne i Hercegovine. S tim ciljem u prvom dijelu se daje kratak pregled općih i prostornih karakteristika Federacije Bosne i Hercegovine, nakon čega se prikazuje institucionalno-pravni okvir za razvoj turizma i poljoprivrede. Poglavlje zaključuje analiza resursne osnove za razvoj turizma na području Federacije Bosne i Hercegovine.

4.2.1. Opće i administrativne značajke Federacije Bosne i Hercegovine

Dejtonskim uređenjem državu Bosnu i Hercegovinu (BiH) čine dva entiteta: Federacija Bosne i Hercegovine, Republika Srpska te Distrikt Brčko BiH. Federacija Bosne i Hercegovine kao jedan od dva entiteta države Bosne i Hercegovine ima svu vlast, nadležnosti i odgovornosti koje Ustavom Bosne i Hercegovine nisu dane u isključivu nadležnost institucija Bosne i Hercegovine.

Tablica 9. Županije i gradovi – sjedišta Federacije Bosne i Hercegovine

Županija/grad	**Površina u km²**	**Broj stanovnika u 2015.***	**Broj stanovnika po km²**
Federacija Bosne i Hercegovine	26.110,50	2,336.722	89,5
Unsko-sanska županija	4.125,0	287.361	69,7
Grad Bihać	900	60.928	67,7
Posavska županija	324,6	38.669	119,1
Orašje	121,80	20.742	170,3
Tuzlanska županija	2.649,00	499.144	188,4
Grad Tuzla	294	131.393	446,9
Zeničko-dobojska županija	3.343,30	397.813	119,0
Grad Zenica	558,5	127.713	228,7
Bosansko-podrinjska županija	504,6	32.390	64,2
Goražde	248,80	31.544	126,8
Srednjobosanska županija	3.189,00	252.573	79,2
Travnik	529,00	55.634	105,2
Hercegovačko-neretvanska županija	4.401,00	224.029	50,9
Grad Mostar	1.175,00	111.271	94,7
Zapadnohercegovačka županija	1.362,20	81.527	59,8
Grad Široki Brijeg	387,6	26.624	68,7
Sarajevska županija	1.276,90	444.851	348,4
Sarajevo	141,50	304.075	2.148,9
Hercegbosanska županija	4.934,90	78.365	15,9
Livno	994,00	32.404	32,6

*Broj stanovnika odnosi se na procjenu prisutnog stanovništva, stanje 30.06.2014.

Izvor: Federacija Bosne i Hercegovine u brojkama, Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, 2015, str. 11.

Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH) se u kontekstu cjeline države Bosne i Hercegovine prema svom geografskom položaju nalazi na granici dvaju velikih klimatskih

pojaseva na zapadnom dijelu Balkanskog poluotoka. Kako navodi Federalni zavod za statistiku, Federacija Bosne i Hercegovine prostire se na površini od 26.110 km², s ukupno 2,325.018 stanovnika, po županijama/kantonima, čiji je prikaz izvršen u Tablici 9. Reljef Bosne i Hercegovine je pretežno brežuljkast i planinski, a samo 8% površine države nalazi se ispod 150 m nadmorske visine. Najveći dio Bosne i Hercegovine hidrografski pripada crnomorskom slivu, odnosno porječju rijeke Save. Manji hercegovački prostor odvodnjava se prema Jadranskom moru, a najveća rijeka Neretva je i najveći pritok Jadranskog mora.

U Hercegovini se nalazi najveća ponornica Trebišnjica koja većinu voda dobiva iz krajeva koji se ubrajaju u padalinama najbogatije krajeve Europe. Bosna i Hercegovina nema većih prirodnih jezera, a najpoznatija su Plivska jezera kod Jajca te Blidinje i Boračko jezero. Klima je pretežno kontinentalna, na jugu mediteranska. Dodatno, FBiH je administrativno uređena na način da je podijeljena na 10 županija/kantona. Ustavni sustav BiH se sastoji od ukupno 13 ustava (BiH, FBiH, RS, i 10 županija/kantona) dok je organizacija vlasti u BD BiH uređena Statutom. Ovako složena državna struktura u velikoj mjeri se oslikava i na pitanje nadležnosti ruralnog razvoja u Bosni i Hercegovini.

4.2.1.1. Regija Hercegovina

Regija Hercegovina se nalazi na jugu i jugozapadu Bosne i Hercegovine i prostire se na površini od 12.276 km², što čini 24% ukupne površine Bosne i Hercegovine. Hercegovina na sjeveru graniči s Bosnom, na istoku s Crnom Gorom, a na jugu i zapadu s Republikom Hrvatskom (Dalmacijom). Na primorskom dijelu granice s Republikom Hrvatskom izlazi na Jadransko more u zaljevu Neum-Klek, u duljini od 23,5 km razbuđene obale. Izlaz na Jadransko more čini Hercegovinu specifičnom regijom u BiH i pruža joj velike mogućnosti u razvitku turizma i gospodarstva općenito.

Najveće gospodarsko središte Hercegovine je grad Mostar s više od 100 tisuća stanovnika, a druga važnija gospodarska središta u Hercegovini su Trebinje, Konjic, Široki Brijeg i Livno. Prijevoj Ivan Sedlo (959 m n/m) između planina Bitovnje i Bjelašnice povezuje naseljeniju i šumama te obradivim zemljištem bogatiju Bosnu na sjeveru (oko 80% površine i oko 90% stanovništva) i manju, krševitu Hercegovinu koja obuhvaća južni, jugoistočni i jugozapadni dio BiH, slivove rijeka Neretve i Trebišnjice na jugu (oko 20% površine i oko 10% stanovništva). Izrazitu prirodnu granicu između Bosne i Hercegovine čini planinski niz Vran-

Raduša-Vranica-Bitovnja-Bjelašnica-Treskavica-Zelengora-Maglić (Invest in Hercegovina, 2017).

A. Gavranović (1981) opisuje Hercegovinu kao regiju s 9.835 km² i 400.000 žitelja. Na zemljovidu na kraju knjige vidi se da je Hercegovina sastavljena od 17 općina, a da u njoj nisu Livno i Duvno, današnji Tomislavgrad. Vjerski tisak navodi da Hercegovina ima 9.948 km². U studijama i planovima sedamdesetih i osamdesetih godina prošloga stoljeća u Hercegovinu su uključivali Tomislavgrad i Livno. Područje od Livna do Trebinja bilo je gospodarski razvijeno i koncepcijski uključeno u Osnovnu privrednu komoru Mostar. I u novije doba studija Asocijacije za ekonomski razvoj REDAH "Regionalna strategija ekonomskog razvoja za ekonomsku regiju Hercegovina" (2004) definira Hercegovinu kao regiju od Livna do Trebinja, čak joj priključuje i Kupres.

4.2.1.2. Hercegovačko-neretvanska županija

Hercegovačko-neretvanska županija je administrativno-teritorijalna jedinica koja obuhvaća jugoistočni dio područja Federacije Bosne i Hercegovine. Podijeljena je na osam općina i Grad Mostar. S površinom od 4.401 km² proteže se cijelom dužinom središnje Hercegovine prateći tok rijeke Neretve. Na drugom je mjestu po veličini među županijama Federacije Bosne i Hercegovine.

Prema popisu stanovništva iz 2013. na području HNŽ-a živi 222.007 stanovnika. Gustoća naseljenosti u 2013. godini iznosi 50 stanovnika na km² što ju svrstava u kategoriju rijetko naseljenih županija. Gotovo polovina stanovnika (47,6 %) koncentrirana je u gradu Mostaru. U 2014. godini bruto domaći proizvod (BDP) u HNŽ-u iznosio je 1.888,180.000,00 KM, što je predstavlja udio u BDP-u Federacije BiH od 11%. BDP po glavi stanovnika iznosio je 8.428,00 KM, te je za 14,74% iznad BDP-a po glavi stanovnika Federacije BiH (FZS, 2017). Posebnost područja HNŽ-a je u njegovoj planinskoj, nizinskoj, primorskoj i kontinentalnoj raznolikosti.

4.2.1.3. Zapadnohercegovačka županija

Zapadnohercegovačka županija se prostire od sjeverne strane planine Čvrsnice pa do granice s Republikom Hrvatskom na zapadu i jugu, dok s istoka graniči s Hercegovačko-neretvanskom županijom. Županija prostorno zauzima 1.363 km², u županiji živi oko 94.000

stanovnika, nacionalnu strukturu županije čine oko 98% Hrvati i 2% ostalih nacionalnosti, kroz županiju protječu tri rijeke: Lištica, Trebižat i Ričina, a krasi ju i Blidinjsko jezero, najviši planinski vrh je Pločno na Čvrsnici (2.228 m). Zapadnohercegovačka županija udaljena je tek 20-ak kilometara zračne linije od Jadranskog mora te graniči sa svetištem u Međugorju, a posjeduje i niz drugih prirodnih bogatstava smještenih na prostoru županije. Osim nadaleko poznatog vodopada Kravica, Park prirode Blidinje, smješten na planini Čvrsnici, pravo je čudo prirode u čijoj se blizini nalazi moderno opremljeni skijaški centar Risovac koji sve više posjećuju i strani turisti.

4.2.2. Struktura poslovnih subjekata u Federaciji Bosne i Hercegovine

Na području Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. godini je registrirano 57.143 pravnih osoba i 48.818 obrta. U odnosu na prethodnu, 2016. godinu, broj se pravnih osoba povećao za 3,0%, dok se broj obrta smanjio za 1,6%.

Tablica 10. Poslovni subjekti Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. godini

	POSLOVNI SUBJEKTI	
	Pravne osobe	Obrt
UKUPNO	57.143	48.818
A Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov	1.218	4.670
B Vađenje ruda i kamena	221	8
C Prerađivačka industrija	5.886	6.436
D Proizvodnja i opskrba električnom energijom, plinom, parom, klimatizacija	257	72
E Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, upravljanje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	330	36
F Građevinarstvo	2.932	1.967
G Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	13.749	12.047
H Prijevoz i skladištenje	2.298	4.366
I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo)	1.385	8.999
J Informacije i komunikacije	1.270	536
K Financijske i djelatnosti osiguranja	286	136
L Poslovanje nekretninama	1.116	123
M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	3.554	3.156
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	1.342	697
O Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	2.027	-
P Obrazovanje	1.451	391
Q Djelatnosti zdravstvene i socijalne skrbi	1.430	859

	POSLOVNI SUBJEKTI	
	Pravne osobe	Obrt
R Umjetnost, zabava i rekreacija	4.481	362
S Ostale uslužne djelatnosti	11.881	3.952
T Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različita dobra i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	-	4
U Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija i tijela	29	-

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama 2018.

Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, iznesenim u Tablici 10, vidljivo je da gospodarstvom Federacije Bosne i Hercegovine dominiraju djelatnosti vezane uz trgovinu na veliko i malo te popravak motornih vozila i motocikala (24,3%), ostale uslužne djelatnost (14,5%) i prerađivačka industrija (11,6%). Udio djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo) u strukturi ukupnih poslovnih subjekata Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. godini iznosi 9,8%.

Tablica 11. Poslovni subjekti Hercegovačko-neretvanske županije u 2017. godini

	POSLOVNI SUBJEKTI		
	Pravne osobe	Jedinice u sast.	Obrt
UKUPNO	6.800	3.201	6.535
A Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov	169	18	403
B Vađenje ruda i kamena	46	0	2
C Prerađivačka industrija	630	69	718
D Proizvodnja i opskrba električnom energijom, plinom, parom, klimatizacija	64	35	18
E Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, upravljanje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	38	1	5
F Građevinarstvo	363	19	243
G Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	1.503	1.390	1.729
H Prijevoz i skladištenje	208	105	367
I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo)	211	305	1873
J Informacije i komunikacije	147	22	56
K Financijske i djelatnosti osiguranja	38	164	7
L Poslovanje nekretninama	70	3	16
M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnost	336	49	328
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	180	54	113
O Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	159	59	0

	POSLOVNI SUBJEKTI		
	Pravne osobe	Jedinice u sast.	Obrt
P Obrazovanje	172	109	44
Q Djelatnosti zdravstvene i socijalne skrbi	213	22	72
R Umjetnost, zabava i rekreacija	589	511	72
S Ostale uslužne djelatnosti	1.664	263	469
T Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različita dobra i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	-	-	-
U Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija i tijela	-	-	-

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Kantoni u brojkama 2018.

Na području Hercegovačko-neretvanske županije je u 2017. godini registrirano ukupno 16.536 poslovnih subjekata (osnovnih pravnih osoba, jedinica u sastavu i obrta). Od toga broja, najveći udio imaju poslovni subjekti u djelatnosti trgovine na veliko i na malo te popravka motornih vozila i motocikala (28,0%), djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo) (14,5%) i ostale uslužne djelatnosti (14,4%). Navedeno je prikazano u Tablici 11.

Tablica 12. Poslovni subjekti Zapadnohercegovačke županije u 2017. godini

	POSLOVNI SUBJEKTI		
	Pravne osobe	Jedinice u sast.	Obrt
UKUPNO	3153	887	1800
A Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov	95	7	316
B Vađenje ruda i kamena	21	-	-
C Prerađivačka industrija	384	24	204
D Proizvodnja i opskrba električnom energijom, plinom, parom, klimatizacija	10	5	3
E Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, upravljanje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	22	1	1
F Građevinarstvo	161	1	92
G Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	958	388	400
H Prijevoz i skladištenje	126	61	40
I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo)	35	38	413
J Informacije i komunikacije	48	6	15
K Financijske i djelatnosti osiguranja	9	53	5
L Poslovanje nekretninama	16	1	1
M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnost	136	14	109
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	37	9	17
O Javna uprava i obrana; obvezno soc. osiguranje	134	17	-

	POSLOVNI SUBJEKTI		
	Pravne osobe	Jedinice u sast.	Obrt
P Obrazovanje	64	61	20
Q Djelatnosti zdravstvene i socijalne skrbi	47	6	28
R Umjetnost, zabava i rekreacija	242	147	12
S Ostale uslužne djelatnosti	608	48	124
T Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različita dobra i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	-	-	-
U Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija i tijela	-	-	-

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Kantoni u brojkama 2018.

U Zapadnohercegovačkoj županiji (kantonu) je u 2017. godini registrirano ukupno 5.840 poslovnih subjekata (osnovnih pravnih osoba, jedinica u sastavu i obrta). Najveći dio čine poslovni subjekti na području trgovine na veliko i na malo i popravka motornih vozila i motocikala (29,9%), ostalih uslužnih djelatnosti (13,4%) i prerađivačke industrije (10,5%). Udio djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo) iznosi 8,3%. Podaci su prikazani u Tablici 12.

Tablica 13. Poslovni subjekti na području hotelijerstva i ugostiteljstva HNŽ-a u 2017.

Općina	**POSLOVNI SUBJEKTI**				
	Pravne osobe	**Jedinice u sast.**	**Obrt**	**UKUPNO**	**UDIO%**
Čapljina	12	25	115	152	6,3
Čitluk	69	71	357	497	20,8
Grad Mostar	89	148	831	1.068	44,7
Jablanica	4	5	89	98	4,1
Konjic	11	20	126	157	6,6
Neum	15	19	203	237	9,9
Prozor	6	8	65	79	3,3
Ravno	3	-	5	8	0.3
Stolac	2	9	82	93	3,9
UKUPNO	211	305	1873	2.389	100,0

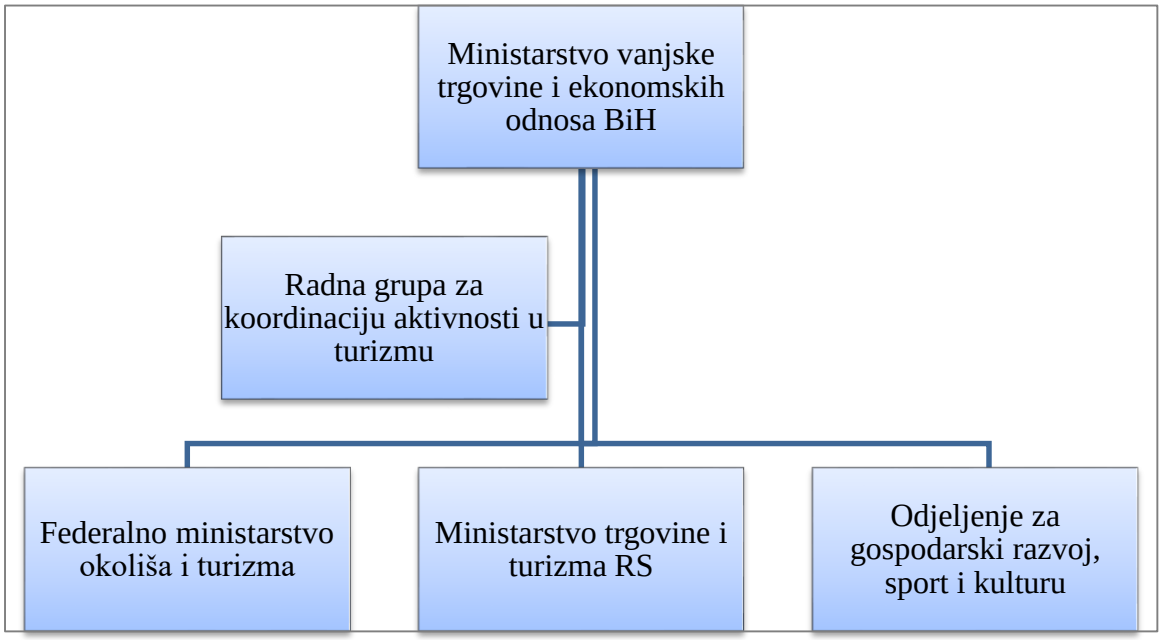
Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Kantoni u brojkama 2018.

Na temelju analize strukture poslovnih subjekata FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017. godini moguće je zaključiti da je udio djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo) u gospodarstvu najveći na području Hercegovačko-neretvanske

županije (14,5%), dok na razini Federacije BiH iznosi 9,8%, a na razini Zapadnohercegovačke županije 8,3%. Također, važno je istaknuti da poslovni subjekti u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo) HNŽ-a čine 23,0% u strukturi poslovnih subjekata na području hotelijerstva i ugostiteljstva Federacije BiH. Zbog istaknutog značaja Hercegovačko-neretvanske županije za razvoj turizma Federacije BiH, u Tablici 13 je prikazana analiza poslovnih subjekata na području hotelijerstva i ugostiteljstva HNŽ-a po općinama, prema kojoj je vidljivo da u razvoju turizma prednjače Mostar, Čitluk (Međugorje) i Neum.

4.2.3. Institucionalno-pravni okvir razvoja turizma i poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine

Federacija BiH raspolaže s 51% površine Bosne i Hercegovine. Tri ogranka vlasti postoje na razini Federacije Bosne i Hercegovine. Zakonodavnu vlast čini Parlament Federacije koji se sastoji od Zastupničkog doma i Doma naroda. Izvršnu vlast predstavljaju predsjednik, potpredsjednik i Vlada. Treći ogranak sastoji se od raznih sudova i tužiteljstava. Glavni grad je Sarajevo, a u Mostaru je sjedište četiri federalna ministarstva. Institucionalna struktura *turizma* je složena te ostavlja malo prostora za učinkovitu i koordiniranu turističku djelatnosti u BiH. Slojevitost institucionalne infrastrukture prikazana je Slikom 7.



Slika 7. Organizacija turističkog sektora u Bosni i Hercegovini
Izvor: prilagođeno prema http://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/vodni-resursi-turistick-sektor?lang=hr, studeni 2017.

Na razini Federacije Bosne i Hercegovine, razvoj turizma reguliraju Turistička zajednica koja vrši promociju i jačanje sektora turizma FBiH i Federalno ministarstvo okoliša i turizma koje je zaduženo za sljedeće programe i aktivnosti:

- izrada strategije i politike razvoja turizma i ugostiteljstva
- praćenje turističkih tokova na domaćim i stranim tržištima
- usmjeravanje dugoročnog razvoja turizma.

Smatra se da je institucionalni okvir jedna od glavnih prepreka za sveobuhvatan planski razvoj turizma u Bosni i Hercegovini.

Što se tiče *poljoprivrede*, državnim Ustavom je izvršena podjela nadležnosti između institucija Bosne i Hercegovine i entiteta. Institucije Bosne i Hercegovine imaju značajan utjecaj u sektoru poljoprivrede, posebice kada su u pitanju sljedeća područja:

- vanjska politika i zaključivanje međunarodnih ugovora
- vanjsko-trgovinska politika
- carinska politika.

Ovlasti državnoga ministarstva u poljoprivrednom sektoru posebice se odnose na međunarodne odnose, međunarodnu poljoprivrednu trgovinu, stvaranje jedinstvenog ekonomskog tržišta, opće zakonodavstvo, mjere granične kontrole i inspekcijskoga nadzora u području veterinarstva, identifikaciju životinja, kao i dužnosti koordinacije djelatnosti entiteta. Sve ove nadasve teške i složene dužnosti sektora hrane lakše bi se rješavale formiranjem Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja na državnoj razini, što bi se trebalo ostvariti u bliskoj budućnosti. Nadležnosti koje nisu izričito povjerene institucijama Bosne i Hercegovine pripadaju entitetima (Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, 2017).

4.2.3.1. Zakonodavni okvir razvoja turizma Federacije Bosne i Hercegovine

Na državnoj razini ne postoji zakon o turizmu Bosne i Hercegovine. Prema Daytonskom mirovnom sporazumu, u području turizma nadležnost imaju entiteti i BD, dok država usklađuje i koordinira postojeće zakone. Zakonska regulativa turizma i ugostiteljstva BiH je riješena entitetskim zakonima i zakonima.

Važeći zakoni i pravilnici u sektoru turizma Federacije BiH su: Zakon o turističkoj djelatnosti („Službene novine Federacije BiH“, broj:32/09), Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, („Službene novine Federacije BiH“, broj 32/09), Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata u seljačkom domaćinstvu („Službene novine Federacije BiH“, broj 32/09), Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine „kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“ („Službene novine FBiH“, broj: 32/09). S druge strane, zakon o turizmu i promociji, kao i o organizaciji turističkih zajednica/ureda na prostoru Federacije BiH nije donesen.

Budući da je turizam prema Ustavu podijeljen po nadležnosti između Federacije i županija u nastavku se daje pregled zakonske regulative u Hercegovačko-neretvanskoj županiji koji reguliraju turističku djelatnost.

Tablica 14. Prikaz pravnog okvira koji regulira turističku djelatnost u HNŽ

Set propisa u vezi s reguliranjem turističke djelatnosti	1. Zakon o turističkoj djelatnosti („Službene novine FBiH“, broj 32/09)
	2. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti („Službene novine FBiH“, broj 32/09)
	3. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti HNŽ/K („Narodne novine HNK/Ž“, broj 5/2000)
	4. Zakon o turističkoj djelatnosti HNŽ/K („Narodne novine HNK/Ž“, broj 5/2000)
	5. Zakon o turističkim zajednicama i unapređenju turizma u HNŽ/K („Narodne novine HNŽ/K“, broj 5/2000)
	6. Podzakonski akti (Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja upisnika ugostiteljskih objekata koji se ne kategoriziraju i obrascu zahtjeva za izdavanje odobrenja za rad ugostiteljskih objekata koji se ne kategoriziraju. Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja knjige gostiju i propisa gostiju. Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbe.

Izvor: prilagođeno prema http://www.fmoit.gov.ba/ba/page/23/zakonski-okvir

U sljedećem razdoblju potrebno je izvršiti harmonizaciju gore navedenih zakona na razini Bosne i Hercegovine, a u skladu s direktivama i standardima Europske unije. Za taj zadatak zadužena je radna grupa za turizam koja djeluje u okviru Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine (MVTEO-a).

4.2.3.2. Zakonodavni okvir razvoja poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine

U Federaciji Bosne i Hercegovine nadležnost u sektoru poljoprivrede ima Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva i 10 županijskih ministarstava koja su, sukladno zakonskim propisima i ustavnim ovlastima, zadužena za djelatnost poljoprivrede. U Federaciji BiH je danas u oblasti poljoprivrede, ribarstva i veterinarstva na snazi veći broj zakona i podzakonskih propisa koji čine pravni okvir za djelovanje. Pored toga, utjecaj na poljoprivrednu djelatnost imaju i temeljni zakoni koji izravno ili neizravno uređuju cjelokupnost društvenoga i gospodarskog ustroja ovog sektora (Ustav, Zakon o gospodarskim društvima, Zakon o vanjskoj trgovini, Zakon o hrani, Carinski zakon, Zakon o trgovini, Zakon o zadrugama, Zakon o zaštiti bilja, Zakon o veterinarstvu, kao i veći broj odluka koje su donesene na razini države, kao i ostali podzakonski propisi u Federaciji BiH (Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, 2017).

Tablica 15. Zakoni koji uređuju sektor poljoprivrede doneseni na razini Bosne i Hercegovine

Rb	Naziv zakona	Službeni glasnik BiH
1	Zakon o vanjskotrgovinskoj politici	7/98 i 35/04
2	Opći zakon o zadrugama (BiH)	18/03 i 55/06
3	Zakon o veterinarstvu BiH	34/02
4	Zakon o zaštiti potrošača	17/02 i 44/04
5	Zakon o zaštiti zdravlja bilja	23/03
6	Zakon o mineralnim gnojivima	46/04
7	Zakon o zaštiti novih sorti bilja BiH	46/04
8	Zakon o fitofarmaceutskim sredstvima BiH	49/04
9	Zakon o hrani	50/04
10	Zakon o carinskoj politici BiH	57/04
11	Zakon o sjemenu i sadnom materijalu poljoprivrednih biljaka BiH	03/05
12	Zakon o carinskoj politici	57/04 i 51/06
13	Zakon o zaštiti potrošača u BiH	25/06
14	Zakon o porezu na dodatnu vrijednost	20/05
15	Zakon o poljoprivredi, prehrani i ruralnom razvoju	50/08

Izvor: Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva (FMPVŠ), http://fmpvs.gov.ba/upload_files/1440660311-zeleno 2008.pdf, siječanj 2017.

Tablica 16. Zakoni koji uređuju sektor poljoprivrede doneseni na razini Federacije BiH

Rb.	Naziv zakona	Službene novine Federacije BiH
1	Zakon o poticajnim i zaštitnim mjerama domaće proizvodnje	27/97
2	Zakon o mjerama za unapređivanje stočarstva	23/98
3	Zakon o lijekovima koji se upotrebljavaju u veterinarstvu	15/98
4	Zakon o priznavanju i zaštiti sorti poljoprivrednog i šumskog bilja	31/00
5	Zakon o veterinarstvu	46/00
6	Zakon o sjemenu i sadnom materijalu poljoprivrednog bilja	55/01
7	Zakon o obrtu	52/02 i 29/03
8	Zakon o šumama	20/02, 29/03 i 37/04
9	Zakon o zemljišnim knjigama u FBiH	19/03 i 54/04
10	Zakon o zaštiti zraka	33/03
11	Zakon o fondu za zaštitu okoliša	33/03
12	Zakon o zaštiti prirode	33/03
13	Zakon o zaštiti okoliša	33/03
14	Zakon o upravljanju otpadom	33/03
15	Zakon o trgovini	64/04
16	Zakon o novčanoj potpori u primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji	28/04
17	Zakon o slatkovodnom ribarstvu	64/04
18	Zakon o javnim poduzećima u FBiH	8/05
19	Zakon o vodama	70/06
20	Zakon o izmjenama i dopunama zakona o duhanu	51/0
21	Zakon o poljoprivredi	88/07
22	Zakon o izmjenama i dopunama zakona o lijekovima u veterinarstvu	70/08
23	Zakon o poljoprivrednom zemljištu	52/09
24	Zakon o novčanim podrškama u poljoprivredi i ruralnom razvoju	42/10

Izvor: Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva (FMPVŠ), http://fmpvs.gov.ba/upload_files/1440660311-zeleno 2008.pdf, siječanj 2017.

U Federaciji BiH je, dakle, na snazi visok stupanj decentralizacije koji omogućava da pojedinačne razine vlasti imaju veliku neovisnost i u većini se primjenjuje supsidijarni princip jer Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva nije jedino nadležno za poljoprivredni sektor, nego ovlasti dijeli sa 10 županijskih ministarstva nadležnih za poslove poljoprivrede.

Strategiju srednjoročnog razvoja poljoprivrede u Federaciji Bosne i Hercegovine za razdoblje 2015. - 2019. godine odobrio je 8. lipnja 2015. godine Dom naroda Federalnog

parlamenta na izvanrednoj sjednici u Sarajevu. Strategiju je predložilo resorno Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva. Riječ je „strategiji preokreta" jer je njena tendencija da ulaganja u ruralni razvoj vremenom postanu primarni stup razvoja poljoprivrednog sektora. Dosad su gotovo isključivo novčani poticaji poljoprivrednicima, uz to i neredoviti, bili okosnica poljoprivredne politike. Novi pristup koji nudi ova strategija zasniva se na snažnom rastu ulaganja u mjere ruralnog razvoja koje primarno čini podrška investicijama u novu tehnologiju proizvodnje i doradu, tako da ove mjere na kraju implementacije strategije postaju dominantan stup poljoprivredne politike, s tim da novčani poticaji poljoprivrednicima ostaju i dalje na snazi. Nova strategija vodi uvjetima za uspješan odgovor poljoprivrede u Federaciji BiH procesima globalizacije tržišta i pridruživanja Bosne i Hercegovine Europskoj uniji. U njenoj izradi je bila uključena struka, a ne politika, i temelji se na tri stupa:

- Prvi je tržišno-cjenovna politika koja se realizira kroz tržišne intervencije i izravna plaćanja u proizvodnji (poticaji), ali ovog puta „po grlu i hektaru", s obveznom kontrolom na terenu jačom nego dosad.

- Drugi stup su strukturne mjere i on se realizira kroz program ruralnog razvoja koji će ubrzo biti u parlamentarnoj proceduri. Bit predviđenih mjera su podrška ulaganjima u poljoprivredna gazdinstva, objekte, opremu i mehanizaciju, te druge investicije čija je funkcija rast kvaliteta i konkurentnosti poljoprivrednih proizvoda.

- Treći stup predložene strategije podrazumijeva opće usluge, a one trebaju stvoriti pogodan ambijent za održavanje i razvoj poljoprivredne proizvodnje kroz mjere zaštite zdravlja biljaka i životinja, sigurnosti hrane, savjetodavne usluge, zdravstveno i mirovinsko/penziono osiguranje poljoprivrednika i druge elemente (fzzpr.gov.ba). Također uključuje popis poljoprivrede koji bi dao sveobuhvatnu sliku strukture poljoprivrednih gospodarstava. To podrazumijeva određivanje i tipološke podjele gospodarstava u odnosu na korišteno poljoprivredno zemljište, odnosno određivanje veličine farme prema korištenom poljoprivrednom zemljištu. Posljednji popis poljoprivrede u Bosni i Hercegovini proveden je davne 1960. godine. Prema registru poljoprivrednih gazdinstava koje vode ministarstva poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine, u RPG registrirano je ukupno 48.107 poljoprivrednih gospodarstava od čega 1.084 registriranih pravnih subjekata, dok ostatak čine obiteljska gospodarstva. Registrirana poljoprivredna gospodarstva u Federaciji Bosne i Hercegovine ukupno koriste 66.827,25 ha poljoprivrednog zemljišta, te prosječna veličina gospodarstva prema korištenom poljoprivrednom zemljištu iznosi 1,39 ha.

4.2.4. Resursna osnova za razvoj turizma Federacije Bosne i Hercegovine

Turističku resursnu osnovu čine turistička atrakcijska osnova, ostali izravni turistički resursi i neizravni turistički resursi. Turistički resursi su sva ona dobra koja se mogu iskoristiti u turističke svrhe, proizvesti gospodarski učinak, te pridonijeti ekonomskom razvoju određenoga područja, odnosno turističke destinacije. Turistički resursi se uobičajeno dijele na temeljne prirodne i društvene (antropogene) (Kušen, 2002). U nastavku se stoga, odvojeno, prikazuju glavne turističke atrakcije na području Hercegovine, kao turistički najistaknutijeg dijela Federacije Bosne i Hercegovine.

4.2.4.1. Prirodni turistički resursi na području Hercegovine

Prirodni turistički resursi su svi prirodni elementi i činitelji visokog stupnja privlačnosti koji su odraz geografskog područja, a mogu se turistički valorizirati. Skupinu prirodnih turističkih resursa čine geomorfološki, klimatski, hidrogeografski, biogeografski i pejzažni turistički resursi (Bilen, 2006).

Kao prirodna regija, *Hercegovina* se sastoji iz dvije mikroregije: 1) niske (primorske ili jadranske) i 2) visoke (gornje ili planinske) Hercegovine. Visoka Hercegovina obuhvaća sliv gornjeg i srednjeg toka Neretve, znatni dio dinarskog predjela, planine Velež, Volujak, Prenj, Čvrsnica i Crvanj, te poznata nevesinjska i gatačka kraška polja. Niska ili jadranska Hercegovina se prostire oko donjeg toka rijeke Neretve i u slivovima rijeka Bregava i Trebižat. Obuhvaća veliko Popovo polje, Mostarsko polje i kotlinu, te Trebinjsko polje. Prijevoj Ivan Sedlo (959 m n/m) između planina Bitovnje i Bjelašnice povezuje naseljeniju i šumama te obradivim zemljištem bogatiju Bosnu na sjeveru (oko 80% površine i oko 90% stanovništva) i manju, krševitu Hercegovinu koja obuhvaća južni, jugoistočni i jugozapadni dio BiH, slivove rijeka Neretve i Trebišnjice na jugu (oko 20% površine i oko 10% stanovništva). Izrazitu prirodnu granicu između Bosne i Hercegovine čini planinski niz Vran-Raduša-Vranica-Bitovnja-Bjelašnica-Treskavica-Zelengora-Maglić (Invest in Hercegovina, 2017).

Sa svojom submediteranskom i mediteranskom klimom Hercegovina spada u regije u kojoj uspijevaju sredozemno voće i povrće. Mnogi je nazivaju Kalifornijom Bosne i Hercegovine. Ovdje uspijevaju vinova loza, smokva, breskva, mandarina, jabuka, šipak,

maslina i druge sorte, pa sve do ljekovitog bilja kao što su kadulja, vrijesak, smilje itd. Upravo zbog ovakve blage klime, Hercegovina je najveći i jedini proizvođač grožđa i vina u Bosni i Hercegovini. Dvije autohtone sorte, žilavka i blatina, odavno su se ondje udomaćile i daju izuzetan urod i kvalitetu. Hercegovina je zemlja sunca i kamena, a njezine proplanke i udoline prekrivaja nisko i visoko raslinje kao što su drača, hrast, jasen, klen, smreka i borovina. Kao povijesna regija, Hercegovina nudi puno povijesnih lokacija kao što su Stari Grad u Mostaru, Počitelj, Blagaj, Mogorjelo, Radimlja, ljubuška tvrđava itd. U hercegovačkim muzejima su sačuvani nalazi i iskopine iz daleke povijesti. Hercegovina svakom gostu nudi „šetnju" kroz vrijeme. Mostar joj je glavni grad i zajedno s Međugorjem – hodočasničkim središtem, Neumom – središtem ljetnog kupališnog turizma i ostalim atrakcijama predstavlja jednu od najpoželjnijih regija u jugoistočnoj Europi. Hercegovina je poznata po bogatoj gastronomskoj ponudi autohtonih proizvoda. Cilj je lokalnih vlasti da gastronomska ponuda Hercegovine postane jedan od poznatih brendova zbog kojeg će turisti rado posjećivati Hercegovinu (www.hercegovina.ba).

Sjeverno područje *Hercegovačko-neretvanske županije* (općine Prozor-Rama, Konjic i Jablanica) je izrazito bogato poljoprivrednim zemljištem (73.791 ha), od čega se čak 81% nalazi pod livadama i pašnjacima. Ovaj kraj raspolaže i akumulacijama: Ramsko i Jablaničko jezero. U ovom području se nalazi Park prirode Blidinje čija površina iznosi 600 km², a poznat je po endemskim vrstama šumskog drveća i cvijeća. U središnjem dijelu HNŽ (i čitave Hercegovine) nalazi se grad Mostar koji se prostire na 1.175 km², ili 26,7% površine HNŽ, Kroz središte grada protječe rijeka Neretva pa je Mostar poznat i kao *grad na Neretvi*. Južni dio HNŽ obuhvaća općine Čapljina, Čitluk, Stolac, Ravno i Neum, a prostire se na površini od 1.648 km². Ovaj kraj je pogodan za uzgoj zdrave (ekološke) hrane jer svojim prirodnim bogatstvima i omogućuje razvitak takve djelatnosti, danas vrlo tražene u svijetu. Posebno je, i nadaleko poznato vino koje se proizvodi na škrtim poljima mediteranskog krša (Vlada HNŽ, 2017). U ovom području se nalazi drugi park prirode čuven po svojoj ljepoti: Hutovo blato.

Ključna prepoznatljiva obilježja *Zapadnohercegovačke županije* koja se mogu povezati s mogućnošću turističke valorizacije su iznimno bogata kulturno-povijesna baština te prirodni resursi pogodni za razvoj turizma. Kulturno-povijesna baština iziskuje značajne iskorake u njenoj prezentaciji i približavanju turističkoj potražnji. Njeno bogatstvo i osebujnost priča koje se uz nju vežu omogućavaju osmišljavanje jedinstvenog turističkog proizvoda kulturnog turizma. Kao posebnu pogodnost valja istaknuti lokaciju ove županije koja se nalazi u

neposrednoj blizini značajnih turističkih destinacija (kako u FBiH, tako i Hrvatskoj). U okviru navedenih turističkih proizvoda razrađuju se različiti modaliteti i doživljaji. Posebno se za područja Zapadnohercegovačke županije trebaju istaknuti autentične priče koje imaju potencijal da prerastu u jedinstveni turistički proizvod: putovi duhana, staze sira, vinske ceste (blatina, žilavka). S obzirom na procijenjenu resursnu osnovu i trendove na globalnom turističkom tržištu, turistički proizvodi mogu se grupirati kao: primarni – kulturni turizam, gastronomija i enologija ekoturizam, ruralni turizam; sekundarni – etno turizam, sportsko-rekreacijski turizam, avanturizam, posebni interesi. Uz navedeno, potrebno je naglasiti potrebu za umrežavanjem svih elemenata ponude s cijelim područjem Hercegovine budući da se sadržaji nadovezuju i čine jedinstvenu cjelinu. Tako umrežen i obogaćen turistički proizvod (multidestinacijski proizvod) ostvario bi značajan pomak u podizanju razine konkurentnosti i rastu zadovoljstva turista (Strategija razvoja turizma u FBiH 2008.-2018.).

4.2.4.2. Antropogeni turistički resursi na području Hercegovine

Antropogenim resursima se smatraju svi objekti, događanja i procesi vezani uz ljudsko djelovanje u prošlosti i sadašnjosti (Vukonić i Čavlek, 2001). Uobičajeno obuhvaćaju kulturno-povijesne, etnosocijalne, umjetničke i manifestacijske te ambijentalne resurse. Kulturno-povijesnim resursima pripadaju: pokretni spomenici (slike), nepokretni spomenici (arheološka nalazišta, spomeničke cjeline, memorijalna područja i građevine), pojedine sakralne građevine (crkve, samostani), pojedinačne profane građevine (dvorci, burgovi, vile, ljetnikovci) te vrtna arhitektura (Kušen, 2002). Zbog njihova značaja, odnosno turističke atraktivnosti, u nastavku ovoga rada se posebno izdvajaju Međugorje i grad Mostar, nakon čega se prikazuju karakteristike ostalih turističkih atrakcija na području Hercegovine.

4.2.4.2.1. Međugorje

Međugorje pripada općini Čitluk i trenutačno broji oko 4.300 žitelja. Iako je povijest župe Međugorje bila iznimno turbulentna, župa postaje planetarno poznata 24. lipnja 1981. godine kada je šestero mladih vidjelo na brdu Crnica, na predjelu zvanom Podbrdo, u mjestu Bijakovići, župa Međugorje, bijelu pojavu s djetetom u naručju (medjugorje.hr). Od tada Međugorje postaje ogromni turistički potencijal Hercegovine i Bosne i Hercegovine, koji u

velikoj mjeri može pomoći u promociji potencijala Hercegovine. Kao duhovne zone ili središnja mjesta okupljanja izdvajaju se tri povlaštena mjesta i to:

1.) Brdo ukazanja

Brdo Crnica, koje se nalazi stotinjak metara iznad bijakovskog zaseoka Podbrdo, predstavlja mjesto prvog Gospina ukazanja. Na putu prema mjestu ukazanja postavljen je veliki drveni križ kojim je označeno mjesto gdje je Gospa trećeg dana ukazanja prvi put pozvala na mir. Na samom mjestu ukazanja, u čast 20. obljetnice, postavljen je kip Kraljice Mira koji dominira prostorom, izrađen prema modelu onoga koji se nalazi pred župnom crkvom – rad umjetnika Dina Felicia.

2.) Križevac

Križevac je brdo iznad Međugorja. Uz postaje s drvenim križevima su postavljeni brončani reljefi – postaje Puta križa, rad talijanskog kipara Carmela Puzzola, a na svakom od njih (osim u Getsemanskom vrtu) nalazi se lik Gospe. Križevac se razvio u povlašteno mjesto štovanja Kristove muke i postao kalvarijom međugorskog svetišta (medjugorje.hr).

3.) Župna crkva svetog Jakova apostola st.

Crkva sv. Jakova danas je središte sakramentalnog i molitvenog života ne samo župljana već i hodočasnika. Crkva je dovršena 1969. godine te je, kao i župa, posvećena Sv. Jakovu starijem, apostolu i zaštitniku hodočasnika. Uz crkvu je 1991. godine podignut oltar za vanjsko slavlje i dvadeset ispovjedaonica. Sagrađena je i kapelica za euharistijsko klanjanje s prostorijama za predavanje i duhovne razgovore. Podignuta su i dva šatora za prigodna slavlja. Ograđeni park uređen na kružnom toku s istočne strane svetišta podsjeća na mjesto gdje se nalazila stara župna crkva.

Što se tiče događaja, kao jednom od vida turističkog proizvoda, valja naglasiti da hodočasnici u Međugorje dolaze tijekom cijele godine, no u nastavku se izdvaja nekoliko važnijih godišnjih okupljanja hodočasnika:

1. Hodnja Mir Humac – Međugorje (24. lipnja)
2. Obljetnica ukazanja Kraljice mira u Međugorju (25. lipnja)
3. Blagdan svetog Jakova, zaštitnika župe (25.srpnja)
4. Međunarodni festival mladih – Mladifest (31. srpnja-06. kolovoza)
5. Blagdan Uzvišenja svetog Križa – Križevac (prvu nedjelju poslije Male Gospe)
6. Božićno bdijenje

7. Molitveni doček Nove godine (31.prosinca-02. siječnja).

Službena statistika posjeta u ovo hercegovačko svetište ne postoji. Raspoloživi podaci župnog ureda Međugorje o broju podijeljenih svetih pričesti i broju svećenika koncelebranata govore o ogromnoj posjećenosti i značaju destinacije Međugorje – i u hodočasničkom i turističkom smislu, za Hercegovinu i državu Bosnu i Hercegovinu

4.2.4.2.2. Mostar

Mostar označava gospodarsko, kulturno, sveučilišno, prometno i turističko središte Hercegovine. Prema procjeni iz 2015. godine, Mostar ima 111.198 stanovnika (48,9% stanovnika HNŽ), od čega na užem urbanom području ima oko 72.300 (oko 60% ukupnog stanovništva Mostara, te oko 29% stanovništva HNŽ-a). Nastao je oko Starog mosta koji je podignut 1566. godine u blizini nekadašnjeg lančanog mosta. Iz tog razdoblja i kasnije ostali su vrijedni spomenici kulture. Dolaskom austrougarske uprave u ove krajeve zatečeni zanatski način gospodarenja i specifične društvene odnose zamjenjuje industrijsko doba i grad doživljava intenzivnu graditeljsku aktivnost. Mostar je stoljećima na raskrižju različitih civilizacija od kojih je svaka u grad utkala dio svoje posebnosti pa danas na ulicama i trgovima Mostara postoje dobri primjeri svih povijesnih stilova, ali i secesije, kao i pseudomaurskog stila. „Nova“ arhitektura, potpuno drugačijeg mjerila, kriterija i oblikovnih kvaliteta, polako zamjenjuje i istiskuje „staru“ arhitekturu, ali poštujući je, ne rušeći je, nastojeći od nje sačuvati ono najbolje. Grad posjeduje cjelovitu prostornu infrastrukturu, cestovni i željeznički promet koji se kreće od sjevera prema jugu. U gradu Mostaru nalazi se i zračna luka otvorena 1965. godine samo za domaći zračni promet, a od 1984. godine i za međunarodne letove. Danas je za očekivati porast zainteresiranosti turističkih operatera i zrakoplovnih prijevoznika za organiziranje čarter letova za zračnu luku Mostar, čemu pridonosi blizina Jadranskog mora i Međugorja.

Na ovom su području prisutni mnogobrojni objekti multietničke duhovne kulture, stari mostovi (ćuprije), mnogobrojna nalazišta, objekti i predmeti od najstarijeg doba, mlinice na Radobolji, Buni i Drežnici, česme, šadrvani, drvoredi platana u Mostaru, kolekcije grbovnika, pečata, novca, starih pušaka, sablji, jatagana, kubura, predmeti, oprema i narodne nošnje iz multietničke tradicije i kulture življenja. Mostar ima poznate i priznate kulturne institucije kao što su: Narodno pozorište, Hrvatsko narodno kazalište, Mostarski teatar mladih, Pozorište

lutaka, Lutkarsko kazalište, Muzej Hercegovine, Arhiv Hercegovine, Prva književna komuna, Sveučilište u Mostaru, Univerzitet „Džemal Bijedić", Muzički centar „Pavaroti i druge kulturne institucije. Značajni su lik i djelo iz književnog, likovnog, glazbenog stvaralaštva čija su djela poznata izvan područja BiH. U nastavku rada se izdvajaju neke od lokacija u okolici Mostara koje se mogu turistički valorizirati.

1.) Ranokršćanska bazilika u Cimu

Ostatci ranokršćanske bazilike u Crkvinama u Cimu predstavljaju najznačajniji arheološki lokalitet iz ranokršćanskog razdoblja. Na ovom lokalitetu, osim ostataka arhitekture, pronađeni su i vrijedni ulomci kamene plastike, te brojni pokretni nalazi, kao i znatan broj grobnica iz razdoblja kasne antike – ranog kršćanstva, ali i zrelog srednjeg vijeka. Utvrđeno je postojanje reprezentativnog ranokršćanskog sakralnog objekta. To podrazumijeva dataciju u 5.-6. stoljeće poslije Krista (turizam.mostar.ba).

2.) Katolička crkva i Franjevački samostan (1866)

Crkva je dovršena 7. ožujka 1866. godine, no buduí je u ratu 1992. godine prilično oštećena, na njezinu mjestu 2003. godine sagrađena je nova. Zahvaljujući mostarskim franjevcima, crkva izrasta u jednu od monumentalnih građevina u gradu na Neretvi. Ovaj kompleks se može pohvaliti knjižnicom s 50.000 starih spisa, zapadnih i istočnih, i najveći je, takvih karakteristika, u cijeloj Hercegovini. U zgradi samostana nalazi se i važna kolekcija slika talijanskih majstora iz 16. i 17. stoljeća. Crkva svetih Petra i Pavla u Mostaru sa svojim 107,2 metara visokim tornjem u novije vrijeme postaje nezaobilazno odredište hodočasnika koji borave u Međugorju i ostalih turista. Posebice velika atrakcija je sam zvonik koji je postao vidikovac.

3.) Kriva ćuprija

Na rijeci Radobolji, blizu njenog ušća u Neretvu u blizini Starog mosta, nalazi se Kriva ćuprija, minijaturna verzija Starog mosta. Sagrađena je 1558. godine, osam godina prije Starog mosta, i priča se da je napravljena kao uzor za taj naknadni, puno veći građevinski pothvat. Uništena je u poplavi 2001. godine, a nedavno je obnovljena (turizam.mostar.ba).

4.) Osmanske rezidencije (16. - 19. stoljeće)

Osmanske rezidencije se odnose na kuće utjecajnih obitelji Bišćević (1635.), Kajtaz (18. stoljeće) i Muslibegović (19. stoljeće). Ove stare kuće na detaljan način svjedoče o rezidencijalnom stilu i 'okusu' stvarnog domaćinskog života iz tog razdoblja. Svaka

je kuća, zbog intimnog života muslimanske obitelji, ograđena visokim zidom. Dvorišta karakteriziraju dekorativni elementi na tlu, fontane, egzotične biljke, cvijeće i voćke. Unutarnji prostori su opremljeni objektima iz svakodnevne upotrebe u kućanstvu, vrijednim tepisima i malim knjižnicama koje u sebi čuvaju i neke rijetke tekstove.

5.) Mitropolija Vladičin dvor (1908)

Izgrađen 1908., u vrijeme Austrougarske Carevine, za mitropolita pravoslavne crkve, mitropolija predstavlja zanimljiv primjer neobarokne arhitekture. Zgrada mitropolije nalazi se na višoj točci istočne zone Mostara, na lijevoj obali Neretve, i s nje se izuzetno dobro vidi stari dio grada. Jako vrijedni ukrasi u unutrašnjosti i pojedinosti na pročelju, s nišama u kojima se nalaze statue svetaca, strukture u obliku školjke i urne čine je izvornim spomenikom u lokalnom kontekstu (adristorical-lands.hercegovina.ba).

6.) Austrougarske građevine (19.-20. stoljeće)

Mostar je iznimno bogat građevinama izgrađenim za vrijeme austrougarskog razdoblja koji predstavljaju izuzetan spoj zapadne i orijentalne arhitekture (pseudomaurski stil). U najzanimljivije se ubrajaju Stara gimnazija (1898.), elitna škola u gradu (nalazi se na Španjolskom trgu) i Gradska banja (1914.) koju je projektirao arhitekt Rudolf Tönnies uz podršku Miroslava Loose. Riječ je o moćnim građevinama u austrougarskom stilu s maurskim ornamentima.

7.) Sahat-kula (1630)

Ovaj četvrtasti toranj, koji datira iz 1630., visok je 15 m, a usmena predaja govori da je sagrađen pod patronatom tada utjecajne gospođe Fatime-kadune Šarić. Poznati osmanski putopisac Evlija Čelebija pisao je da se zvuk zvona sa sahat-kule mogao čuti na udaljenosti od tri sata hoda. Toranj je oštećen u posljednjem ratu, a obnovljen je 1999. godine (www.turizam.mostar.ba).

8.) Karađozbegova džamija (1557)

Karađozbegova džamija jedna je od najvećih i najreprezentativnijih spomenika sakralne islamske arhitekture 16. stoljeća. Sagrađena je 1557. godine po projektu turskog arhitekte Kodže Mimara Sinana, a u unutrašnjosti je raskošno ukrašena arabeskama i floralnim crtežima. Kao što je tada bio običaj, u svom dvorištu džamija ima druge strukture: fontanu za ritualno umivanje (šadrvan), islamsku vjersku školu (medresu), knjižnicu i javnu kuhinju za siromašne. Oštećeni tijekomrata, Karađozbegova džamija i njezin minaret, nakon duge i pažljive

restauracije, danas su opet otvoreni za posjetitelje. Iza džamije nalazi se najstarije muslimansko groblje u gradu (turizam.mostar.ba).

9.) Kujundžiluk (stari bazar)

U središtu Starog grada nalazi se najstarija zona Mostara: Kujundžiluk (stari bazar) – graciozno pokaldrmljena uličica iz sredine 16. stoljeća, u kojoj se i danas nalaze karakteristični zanatlijski dućani i tradicionalni restorani. U prošlosti je on bio žila kucavica trgovine cijele regije, a za vrijeme Osmanskog Carstva brojao je više od 500 dućana.

10.) Stari most

Stari most je spomenik po kojemu je grad Mostar dobio ime, Stari most povezuje dvije obale Neretve i nalazi se smješten između dvaju kula: kule Tare i Herceguše s lijeve i Halebije s desne obale. Dug je 28,7m, širok 4,49m i karakterizira ga jedan kameni luk koji se ljeti nalazi 21 m iznad razine vode. Kao turistička atrakcija je natjecanje u skokovima sa Starog mosta koje se od 1968. godine organizira u srpnju svake godine, iako povijesni izvori spominju da se s njega skakalo još od vremena gradnje. U srpnju 2005. godine, Stari most i cijeli Stari grad uvršteni su kao dio UNESCO-ve svjetske kulturne baštine (adristorical-lands.hercegovina.ba)

11.) Blagaj – izvor rijeke Bune

Nadomak Mostara se nalazi čuveno Vrelorijeke Bune, najjači kraški izvor na teritoriju Europe s prosječnim godišnjim protokom vode od 43 m^3 u sekundi. Izvor se nalazi ispod kamene litice visoke 200 m, a u blizini samog izvora je sagrađena i derviška tekija, koja s okolnom prirodom čini jedinstvenu i neponovljivu cjelinu.

4.2.4.2.3. Ostale turističke destinacije u Hercegovini

Od ostalih atrakcija i lokacija na području Hercegovine, koje se u turističkom smislu mogu vrednovati i valorizirati, izdvajaju se: ski i Park prirode Rujište, Čapljina, Čitluk, Stolac, Jablanica, Konjic, Rama, Neum, Ravno, Široki Brijeg, Ljubuški, Posušje i općina Grude.

1.) Ski i Park prirode Rujište

Rujište je malo planinsko selo, udaljeno 25 km od Mostara, smješteno na obroncima planine Prenj, na nadmorskoj visini od 1050 metara. Pogodno je za razvoj zimskog i izletničkog turizma ljeti. Blizina gradu, te osnovna infrastruktura pružaju mu pogodnosti za budući razvoj.

2.) Čapljina

Općina Čapljina se nalazi u južnom dijelu BiH s 27.882 stanovnika u općini, što čini 10,4% stanovništva HNŽ. Čapljinski kraj je izuzetno pogodan za razvoj poljoprivrede i proizvodnju ekološki uzgojene hrane, te je na ovom području razvijena poljoprivredna proizvodnja povrća i voća. Ugodna klima, sunce i zelenilo i jedinstveno kulturno-povijesno blago okruženo izvanrednim prirodnim ljepotama daju Čapljini velike predispozicije za razvoj turizma. Poznati su: Mogorjelo – kasnoantički objekt, egzotični krajolik Struga i drevni kameni Počitelj – nadaleko čuveni urbani kompleks srednjovjekovne kulture. Izdvaja se i posebna atrakcija – Park prirode Hutovo blato osnovan 1995. godine.

3.) Čitluk

Prostor današnje općine Čitluk, odnosno Brotnja, prvi put u povijesti se spominje 1306. godine u trgovačkim odnosima s Dubrovnikom. Taj do sada pronađeni najstariji nadnevak nađen je u dubrovačkom Povijesnom arhivu. Brotnjo je visoravan smještena na jugozapadu BiH, na desnoj obali rijeke Neretve. Mediteranska klima, topla ljeta i blage zime omogućuju život kulturama kao što su vinova loza, zatim smokva, badem i maslina, koji daju poseban topao i pitom izgled kraja i ljudi koji u njemu žive. Turističko-kulturno-gospodarstvena manifestacija „Dani berbe grožđa Čitluk“ tradicionalno se održava od 1955. godine kao vrlo značajan događaj za čitavo Brotnjo i njegove žitelje.

4.) Stolac

Grad Stolac se nalazi na obalama rijeke Bregave, a okružuju ga planina Hrgud sa sjevera i plodno Vidovo polje s juga (adristorical-lands.hercegovina.ba). Stolac ima bogatu kulturnu i povijesnu baštinu. Veliki broj kultura različitih naroda koji su naseljavali i vladali ovim područjem ostavili su brojne spomenike i znakovlje od kojih su mnogi očuvani u gradu Stocu. U turističkom smislu se izdvaja nekropola stećaka Radimlja – najpoznatiji lokalitet stećaka, tj. srednjovjekovnih nadgrobnih spomenika u Hercegovini. Na nekropoli se nalaze 133 stećka, od kojih je 63 ukrašeno. Oko 30% ih ima oblik ploče, 25% oblik sanduka i 25% sanduka s podnožjem. Ova nekropola spada u najvrijednije spomenike srednjovjekovnog razdoblja u BiH.

5.) Jablanica

Jablanica spada u red najmanjih općina u FBiH. Smještena. je između jednih od dvaju najviših, ali pitomih i najatraktivnijih planina u BiH, Čvrsnice i Prenja. Sam grad je smješten na nekoliko terasa na nadmorskoj visini od 202 m n/m kroz koje protječe rijeka Neretva

stvarajući litičasti kanjon dug više od 30 km. U Jablanici su smješteni brojni poznati restorani i drugi ugostiteljski objekti. Park prirode Blidinje smješten je jednim dijelom na prostoru općine Jablanica. Blidinje, kao prirodni biser s mnogo raznolikosti na malom prostoru, pruža mogućnosti za razvoj zimskog turizma (skijalište Risovac). U gradu Jablanici nalazi se Muzej bitke na Neretvi.

6.) Konjic

Konjic se nalazi na krajnjem sjeveru planinske Hercegovine, u središnjem dijelu BiH, u kotlini s obje strane Neretve i oko ušća Neretvine pritoke Trešanice. Turistička atrakcija Boračko jezero je prirodno planinsko jezero pogodno za kupanje, odmor i rekreaciju. Osim odmora, zabavu na Boračkom jezeru mogu pronaći i lovci i ribolovci. Jezero je eliptičnog oblika s prirodnim plažama i stazom za šetanje cijelom dužinom obale. U gradu pored stare Repovačke džamije i pravoslavne crkve nalazi se i franjevački samostan iz 16. stoljeća koji ima galeriju i knjižnicu i otvoren je za javnost.

7.) Rama

Rama je smještena u pitomoj Ramskoj dolini. Gotovo cijelu dolinu prekriva Ramsko jezero, umjetno jezero formirano izgradnjom HE Rama. Posebnu ljepotu daju mu otoci i poluotoci od kojih se izdvaja poluotok Šćit s crkvom i franjevačkim samostanom. S preko petstoljetnom tradicijom u sastavu samostana je Kuća mira, kao i Muzej franjevačkog samostana Šćit u njegovu etnografskom postavu koji sadrži približno 1200 eksponata, a kojima su predstavljeni tradicionalni život i kultura Hrvata katolika u Rami.

8.) Neum

Neum je jedini bosanskohercegovački priobalni grad i jedino općinsko središte na moru u BiH. Komercijalni turizam uzeo je jačeg zamaha od 1977. godine kad je izgrađen hotel Neum visoke kategorije. Nakon osnivanja općine izgradnja je pojačana, a podignuta su još dva hotela visoke kategorije: Sunce i Zenit. Uz hotele, prometnice, školstvo i zdravstvo, izgrađeni su svojedobno najskuplji i najsloženiji projekti 80-ih godina 20. stoljeća u bivšoj državi Jugoslaviji. Blizina značajnih i atraktivnih gradova i turističkih atrakcija, kao što su Dubrovnik, Mostar, Ston, Čapljina, Hutovo blato i Međugorje, u znatnoj mjeri podiže turističku ponudu Neuma (kroz izletnički turizam) i čini ga još privlačnijim. Neumsko zaleđe je veoma bogato stećcima, a u zaleđu u mjestu Hutovo nalazi se stari grad Hutovo.

9.) Ravno

Veoma poznata turistička atrakcija je spilja Vjetrenica, čiji obilazak u izletničkim aranžmanima turistima predstavlja jedinstveni doživljaj. To je cijeli jedan sustav kanala koji se proteže više od šest km u dužinu. Unutar spilja pronađena su brojna arheološka nalazišta, između kojih i ostaci kostiju medvjeda i leoparda, kao i crteži stari oko 10.000 godina.

10.) Široki Brijeg

Grad Široki Brijeg, administrativno sjedište Zapadnohercegovačke županije, smješten je na iznimno važnoj prometnici Mostar – Split, te Mostar – Livno. Brojni povijesni ostaci govore kako je ovaj prostor bio naseljen još u davna vremena. Značajne manifestacije u Širokom Brijegu su sljedeće: Briješka zvona, Gastro susreti „Okusi s kamena“, Mediteran film festival. Kulturne ustanove u Širokom Brijegu su: Franjevačka galerija, Riznica Franjevačke galerije.

11.) Ljubuški

Područje općine Ljubuški po brojnim povijesnim ostacima zasigurno je bilo naseljeno još u predpovijesno vrijeme. U obnovljenom muzeju izloženi su predmeti prikupljeni na širem prostoru Hercegovine od starijeg kamenog doba (paleolitik) do naših dana. Izložena je i Humačka ploča iz 12. stoljeća, najstariji očuvani spomenik pisan na hrvatskom jeziku (mješavinom glagoljice i starohrvatske ćirilice – bosančice) na području današnje Bosne i Hercegovine. Ljubuški je još poznat po spomeniku kulture iznimne vrijednost, a to je stari grad Ljubuški, tvrđava Ljubuški.

12.) Posušje

Općina i naselje Posušje smješteni su na sjeverozapadnom dijelu Zapadnohercegovačke županije. Park prirode Blidinje je jedinstveni prirodni fenomen, gdje žive mnoge endemske vrste flore i faune s puno izvora čiste, pitke vode. U novije vrijeme razvijen je zimski sport u Skijaškom centru Risovac koji u svojoj ponudi ima najsuvremeniji ski-lift četverosjed s kapacitetom 2000 skijaša na sat, zatim vučnicu za odrasle osobe, kao i vučnicu i ski-stazu za djecu i početnike, zatim staze za planinarenje, biciklističke staze, *off road* utrke.

13.) Grude

Među prirodnim ljepotama ovoga kraja važno je spomenuti: jezero Krenicu u Drinovcima, akumulaciju Drinovci, izvorište rijeke Tihaljine, Peć Mlini, Grudsko vrilo itd. Zapadno od Peć-Mlina nalazi se i neolitska Ravlića pećina.

Od kulturno-povijesnog blaga potrebno je osobito naglasiti krstionicu iz 5. stoljeća koja se nalazi u Gorici, temelje kršćanske crkve iz 9. stoljeća, na kojima je kasnije (1856.) izgrađena današnja crkva u Gorici

4.2.4.3. Smještajni kapaciteti Federacije Bosne i Hercegovine

Budući da razvoj turizma nije moguć bez odgovarajuće turističke infrastrukture i suprastrukture, valja analizirati i prihvatni potencijal Federacije Bosne i Hercegovine.

Sukladno *Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti FBiH* („Službene novine Federacije BiH“, broj 32/09), kojim se uređuju uvjeti za obavljanje ugostiteljske djelatnosti, osnivanje i prestanak rada ugostiteljske radnje, poslovni prostor, razvrstavanje i kategorizacija ugostiteljskih objekata, te ugostiteljske usluge u kućanstvu, seoskom domaćinstvu i na plovnom objektu, ugostiteljski objekti, s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje se u njima pružaju, su:

1. smještajni objekti – objekti u kojima se pružaju usluge smještaja, prehrane, pića, napitaka i slastica
2. ugostiteljski objekti - objekti u kojima se pružaju usluge prehrane, pića, napitaka i slastica
3. catering objekti – objekti u kojima se pripremaju jela, slastice, pića i napici za konzumiranje na drugom mjestu sa ili bez posluživanja.

Također, prema istom Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti FBiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 32/09), smještajni objekti se razvrstavaju u sljedeće skupine:

1. smještajni objekti u skupine: – hoteli, – kampovi i druge vrste objekata za smještaj
2. ugostiteljski objekti u skupine: – restorani, – barovi;
3. catering objekti u skupine: – pripremnice jela, slastica, pića i /ili napitaka; – kantine.

U smislu ovog zakona ugostiteljska se djelatnost definira kao pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i posluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja. Ugostiteljska djelatnost je i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez posluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbi i sl.) i opskrba tom hranom (*catering*).

Federacija Bosne i Hercegovine u 2017. godini raspolaže s ukupno 30.707 ležajeva, od čega 23.916 čine hoteli i sličan oblik smještaja. Prema tome, hotelski smještaj čini uvjerljivo dominantan oblik smještajne ponude Federacije Bosne i Hercegovine (78,0%). Ostatak (22,0%) otpada na motele i privatni smještaj. Također, sagledavajući smještajni potencijal Federacije Bosne i Hercegovine u desetogodišnjem razdoblju (2008. – 2017. godine), vidljivo je značajno povećanje smještajnih kapaciteta. Tako su se ukupni smještajni kapaciteti (izraženi brojem ležajeva) u 2017. godini udvostručili u odnosu na 2008. godinu, tj. porasli su za 216,0%, što znači da u prosjeku godišnje rastu po stopi od 21,6%. Hotelski kapaciteti, kao prevladavajući oblik smještaja u FBiH, prate takav trend te rastu po prosječnoj godišnjoj stopi od 19,8%. Navedeno je izraženo u Tablici 17.

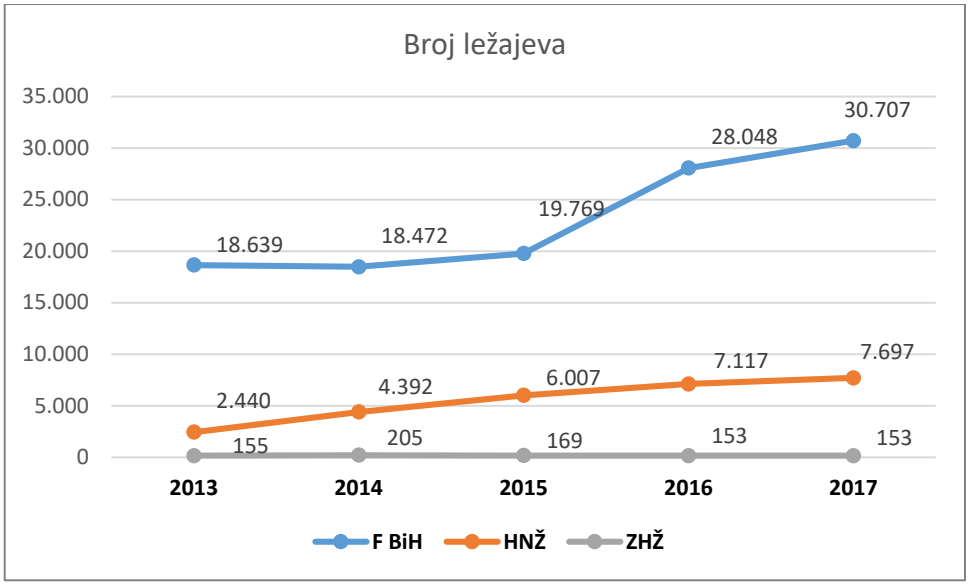
Tablica 17. Struktura smještajnih kapaciteta FBiH od 2008. do 2017. godine (broj ležajeva)

	SMJEŠTAJNI KAPACITETI			
	Ukupno	Indeks	Hoteli	Udio (%)
2008	14.206	/	12.054	84,85
2009	15.760	110,93	13.289	84,32
2010	16.215	102,88	12.975	80,01
2011	16.877	104,08	13.379	79,27
2012	14.008	83,00	13.191	94,16
2013	18.639	133,05	15.501	83,16
2014	18.472	99,10	16.069	86,99
2015	19.769	107,02	17.550	88,77
2016	28.048	141,87	21.822	77,80
2017	30.707	109,48	23.916	77

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama (2011. – 2017.).

Nadalje, usporedna analiza kretanja smještajnih kapaciteta na razini Federacije Bosne i Hercegovine (FBiH), Hercegovačko-neretvanske županije (HNŽ) i Zapadnohercegovačke županije (ZHŽ) u proteklom petogodišnjem razdoblju (kao razdoblju za koje su dostupni županijski statistički podaci) ukazuje na rast smještajnih kapaciteta na razini Federacije Bosne i Hercegovine i Hercegovačko-neretvanske županije, dok kapaciteti na razini Zapadnohercegovačke županije stagniraju. Tako kapaciteti FBiH u promatranom razdoblju od

2013. do 2017. rastu po prosječnoj godišnjoj stopi od 33,9%, a kapaciteti HNŽ-a rastu po prosječnoj godišnjoj stopi od čak 63,0%. S druge strane, smještajni kapaciteti ZHŽ-a su gotovo isti 2013. kao i 2017. godine (155 odnosno 153 ležaja). Analiza je prikazana Grafikonom 1.



Grafikon 1. Smještajni kapaciteti FBiH, HNŽ i ZHŽ od 2013. do 2017. godine (broj ležajeva)

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama (2013. – 2017.); Kantoni u brojkama (2014. – 2018.).

Osim smještajnih kapaciteta, bitno je istaknuti i, s njima povezanim, poslovnim subjektima koji pripadaju djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo), što je učinjeno u Tablici 18.

Tablica 18. Poslovni subjekti u hotelijerstvu i ugostiteljstvu FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017.

	Broj	**Udio %**
Federacija Bosne i Hercegovine	10.384	100,00
Hercegovačko-neretvanska županija	2.389	23,00
Zapadnohercegovačka županija	486	4,70

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama 2018.; Kantoni u brojkama 2018.

Na razini Federacije Bosne i Hercegovine registrirano je 1.385 pravnih osoba i 8.999 obrta na području djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, što čini 10,8% svih poslovnih subjekata Federacije BiH. Na području Hercegovačko-neretvanske županije

ukupno je registrirano 2.389 poslovnih subjekata za djelatnost pružanja smještaja te priprema i usluživanja hrane, dok na području Zapadnohercegovačke županije djeluje njih 486, što u strukturi poslovnih subjekata na razini FBiH čini zajednički udio od 27,7%.

4.3. Analiza stanja turizma i poljoprivrede u Federaciji Bosne i Hercegovine

U ovom se dijelu rada zasebno analizira postojeće stanje razvoja turizma i poljoprivrede na području Federacije Bosne i Hercegovine, s posebnim osvrtom na pokazatelje za područje Hercegovine.

Razvoj *turizma* destinacije u prvom redu determinira i karakterizira turistička potražnja. Usprkos postojanju brojnih definicija, turistička potražnja se najčešće, za potrebe turističke statistike, definira kao ukupan broj osoba koje sudjeluju u turističkim kretanjima ili se želi uključiti u turistička kretanja da bi se koristile različitim turističkim uslugama u mjestima izvan svoje uobičajene sredine u kojoj žive i/ili rade (Cooper et al., 1998). S ekonomskog aspekta turističku potražnju je moguće definirati kao količinu robe i usluga koja se pod određenim uvjetima i uz određenu cijenu može plasirati na turističkom tržištu, odnosno za koju postoji realan i objektivan interes mogućih turističkih korisnika (Vukonić i Čavlek, 2001).

Razumijevanje turističke potražnje je izuzetno složen proces koji počiva na sljedećim spoznajama: a) na potražnju, osim cijene, može utjecati čitav niz čimbenika; b) potražnju ne čine samo osobe koje su uključene u turistička kretanja, već i one osobe koje bi to željele, ali se iz određenih razloga ne mogu uključiti; c) turistička potražnja uvjetuje odnose na turističkom tržištu. Prva navedena pretpostavka govori da osim same osobe (turista) na stvaranje turističke potražnje utječu i društvo, država, okolina, ponuđači i cjelokupno gospodarstvo. Nadalje, druga tvrdnja ukazuje na zaključak da osim postojanja nekoliko vrsta turističke potražnje – idealna, potencijalna, realna i efektivna, postoje i apstinenti od turističkih putovanja. Na koncu, posljednja tvrdnja govori da potencijalna turistička potražnja čini glavnu odrednicu turističke ponude. Naime, na turističkom tržištu se polazi od preferencija potencijalne turističke potražnje koja je, uz određene uvjete, spremna potrošiti na proizvode i usluge. Pored navedenoga, turističku potražnju karakteriziraju dislociranost (fizička odvojenost od turističke ponude), heterogenost (različitost potreba i motiva), elastičnost (u odnosu na dohodak turista), dinamičnost (pokretljivost) i sezonalnost (uslijed klimatske ograničenosti i raspoloživog vremena turista) (Čavlek et al., 2011).

Poljoprivreda predstavlja gospodarsku djelatnost koja pomoću kultiviranih biljaka i domaćih životinja, uz ljudski rad iskorištava prirodne izvore (tlo, voda, klima) za dobivanje biljnih i životinjskih proizvoda koji se koriste u prehrani ljudi i životinja te kao sirovine za daljnju preradu. Temeljna zadaća poljoprivrede može se podijeliti u tri osnovne skupine aktivnosti (Družić i Sirotković, 2002):

- prehraniti domaće stanovništvo, tj. osigurati zadovoljavajuću proizvodnju prehrambenih proizvoda, u odgovarajućim količinama, te strukturom i kvalitetom proizvoda, i to uz što niže troškove proizvodnje
- opskrbiti industriju sirovinama poljoprivrednog podrijetla
- izvozna funkcija (devizni priljev).

Kao takva jasno je da poljoprivreda čini osnovu ekonomije, izvor sirovina za industrijsku preradu, te podržavajuću djelatnost za razvoj turizma destinacije.

4.3.1. Pokazatelji stanja turizma u Federaciji Bosne i Hercegovine

Turizam ima značajan utjecaj na gospodarski razvoj čitave Bosne i Hercegovine. Tome u prilog govori analiza gospodarskih djelatnosti koje neposredno sudjeluju u podmirenju potreba turista. Neizravni utjecaj turizma na građevinarstvo u Bosni i Hercegovini se ogleda kroz pojačanu aktivnost u turističkim destinacijama, u investicijska ulaganja, u izgradnju novih i rekonstrukciju postojećih turističkih kapaciteta, prometne i komunalne infrastrukture (posebice kada je riječ o destinacijama kao što su Međugorje i Neum). Očigledan je utjecaj turizma na promet kroz povećanje prometa putnika i roba, a što je svakako utjecalo i na gradnju autoceste (koridor Vc) izlaz prema Međugorju, zadovoljavanje potreba turista za prijevozom, prijevoz određenih proizvoda koji su predmetom potrošnje u turizmu i slično, kao i na kretanja u sektoru telekomunikacija. Također, turizam ima pozitivan utjecaj na kretanja u području poljoprivrede. Kao rezultat povećane potražnje bilježi se rast proizvodnje prehrambenih proizvoda i pića za zadovoljavanje potreba domaćih i stranih turista, iako ovaj rast još uvijek nije na zadovoljavajućoj razini. Neki proizvodi koji nisu konkurentni na stranom tržištu Bosna i Hercegovina zahvaljujući turizmu izvozi (npr. poljoprivredni). Zahvaljujući turizmu, izvoze se, odnosno valoriziraju, dobra koja ne bi mogla biti objektom razmjene, kao što su prirodna i kulturna dobra. Koristi od razvoja turizma imaju i trgovina na veliko i malo, čiji promet se

povećava posebno tijekom turističke sezone, i zanatstvo-kućna radinost (proizvodnja i prodaja suvenira, karakterističnih proizvoda za lokalno podneblje). Značajni su i prihodi proračuna od boravišne pristojbe i poreza koji su rezultat turističkih aktivnosti.

Osim pojačane ekonomske funkcije preko niza djelatnosti, značaj turizma je što pruža mogućnost za razvoj nedovoljno razvijenih regija (općina) i štiti ih od siromaštva i depopulacije. Regionalno uravnotežena ponuda stvara mogućnost afirmacije nedovoljno razvijenih područja, promovira autohtoni turistički proizvod, utječe na životni standard stanovništva, potiče ulaganja u razvoj infrastrukture i slično. U budućem razvoju turizam može biti katalizator demografskog i gospodarskog oporavka, revitalizacije „zapostavljenih" područja, posebno ruralnih prostora Bosne i Hercegovine. Na osnovi prethodno navedenog, može se zaključiti da su neizravni učinci razvoja turizma u Bosni i Hercegovini značajni i da se upravo u razvoju turizma vidi prilika za cjelokupni gospodarski napredak.

Ekonomski učinci turističkog razvoja najčešće se izražavaju putem različitih parametara turističke potražnje, kao što su, primjerice, broj turističkih dolazaka i noćenja, dužina boravka u destinaciji/smještajnom objektu te visina turističke potrošnje. U nastavku rada se prikazuju osnovne karakteristike turističke potražnje Federacije Bosne i Hercegovine.

4.3.1.1. Analiza turističkog prometa Federacije Bosne i Hercegovine

Turistički promet se iskazuje ukupnim brojem dolazaka i brojem noćenja turista u određenom vremenskom razdoblju, a može se iskazati po vrstama i kategorijama pojedinih objekata gdje se taj promet ostvaruje. Značajna je i analiza ostvarenog fizičkog prometa s obzirom na nacionalnu strukturu turista te oblik organizacije dolazaka (Bilen, 2006). Ostvaren turistički promet na području Federacije Bosne i Hercegovine se ovdje sagledava kroz dolaske i noćenja turista, strukturu turističkog prometa prema smještajnim kapacitetima te kroz prosječno zadržavanje turista.

Na razini Federacije Bosne i Hercegovine ukupan broj dolazaka turista u 2017. godini iznosio je 948.994, pri čemu je udio domaćih turista 22,1%, a stranih turista 77,9%. Ukupan broj noćenja turista u 2017. godini iznosio je 1,860.862, pri čemu inozemna potražnja čini više od dvije trećine ostvarenih noćenja – čak 80,4%, dok preostali dio čine domaći turisti (19,6%).

Slična je situacija i na razini Hercegovačko-neretvanske županije u kojoj je u 2017. godini ostvareno 270.810 dolazaka, gdje inozemna potražnja čini 82,0% ukupnih dolazaka, a domaća tek 18,0%. Na razini Zapadnohercegovačke županije, gdje je u 2017. zabilježeno 3.614 dolazaka, manji je nesrazmjer domaće (36,0%) i inozemne potražnje (64,0%). Hercegovačko-neretvanska županija i Zapadnohercegovačka županija čine jednu trećinu turističkog prometa Federacije Bosne i Hercegovine. Navedeno je prikazano u Tablici 19.

Tablica 19. Turistički promet na području FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017. godini

	DOLASCI					**NOĆENJA**				
	Ukupno	Domaći	%	Strani	%	Ukupno	Domaći	%	Strani	%
FBiH	948.994	209.830	22,1	739.164	77,9	1.860.862	363.971	19,6	1.496.891	80,4
HNŽ	270.810	48.585	17,9	222.225	82,1	553.847	95.552	17,3	458.295	82,7
ZHŽ	3.614	1.318	36,4	2.296	63,6	5.984	1.841	30,7	4.143	69,3

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Priopćenje - Turizam 2017.; Kantoni u brojkama 2018. godina; Kantoni u brojkama 2017. godina

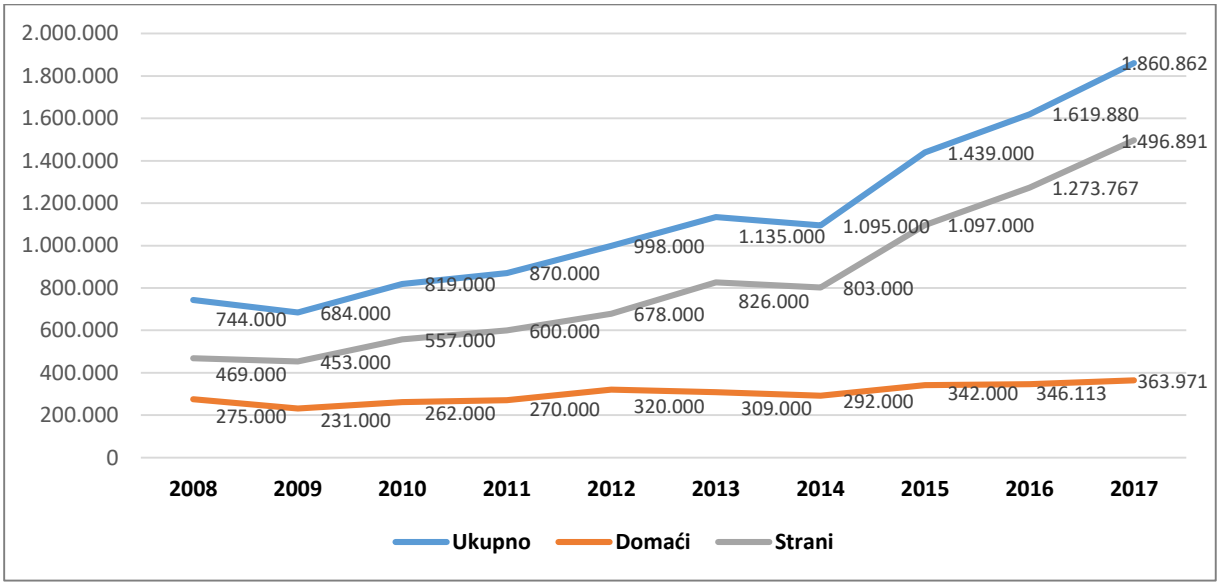
Usporedbom s turističkim prometom prethodne godine, vidljivo je da ukupan broj dolazaka turista u 2017. godini na području Federacije Bosne i Hercegovine raste za 16,8% u odnosu na 2016. godinu. Isto tako, ukupan broj noćenja turista u 2017. godini na području Federacije Bosne i Hercegovine veći je za 14,9% u odnosu na 2016. godinu. Na razini Hercegovačko-neretvanske županije dolasci rastu za 16,0%, a noćenja za 12,0%. Nešto niži postotak rasta zabilježen je na području Zapadnohercegovačke županije gdje turistički dolasci rastu za 1,4%, a noćenja za 4,5%. Navedeno je prikazano u Tablici 20.

Tablica 20. Turistički promet na području FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017. i 2016. godini

	DOLASCI		**Indeks 2017./2016.**	**NOĆENJA**		**Indeks 2017./2016.**
	2017.	**2016.**		**2017.**	**2016.**	
Federacija BiH	948.994	812.564	116.80	1,860.862	1,619.880	114.90
Hercegovačko-neretvanska županija	270.810	233.637	116.0	553.847	492.418	112.0
Zapadnohercegovačka županija	3.614	3.564	101.4	5.984	5.724	104.5

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Priopćenje - Turizam 2017.; Kantoni u brojkama 2018. godina; Kantoni u brojkama 2017. godina

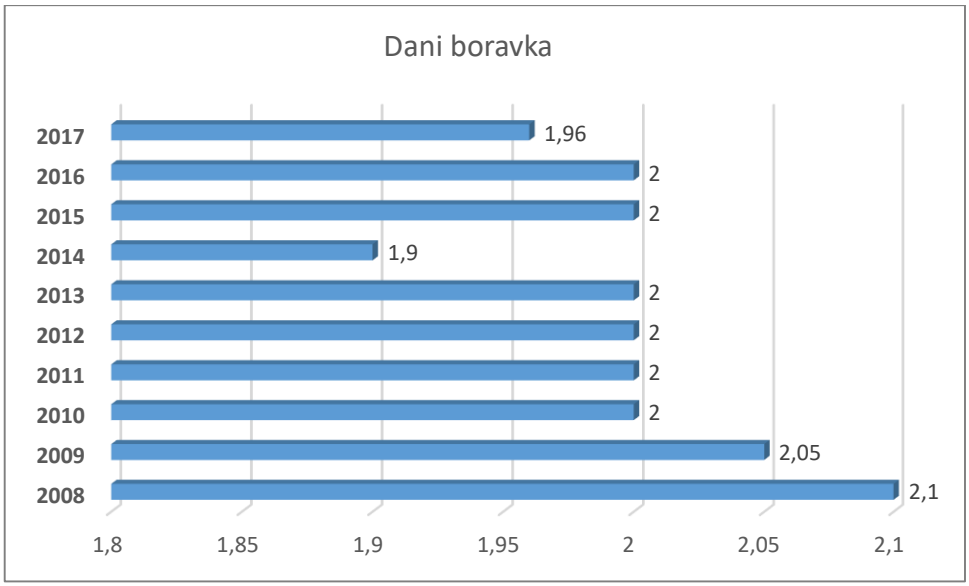
Analizirajući ostvarena noćenja turista na području Federacije Bosne i Hercegovine u desetogodišnjem razdoblju, od 2008. do 2017. godine, zamjetan je trend rasta noćenja, posebice u razdoblju od 2014. do 2017. godine. Pritom se trend rasta oslanja gotovo u potpunosti na rast inozemnih noćenja, dok domaća noćenja gotovo stagniraju, odnosno rastu po nešto nižoj stopi. U odnosu na 2008. godinu, u 2017. godini su se inozemna noćenja utrostručila, tj. povećala za 319,0%. Domaća noćenja su se povećala za 32,0%. Navedeno je prikazano Grafikonom 2.



Grafikon 2. Noćenja turista Federacije Bosne i Hercegovine od 2008. do 2017. godine

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Statistički ljetopis Federacije Bosne i Hercegovine (2009. – 2017.); Priopćenje - Turizam 2017.

Prethodno prikazani odnos ostvarenih dolazaka i noćenja na području Federacije Bosne i Hercegovine u razdoblju od 2008. do 2017. godine određuje prosječnu dužinu boravka turista u destinaciji (Grafikon 2). Turisti se na području Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. godini u prosjeku zadržavaju 1,96 dana, dok ono u prethodnim godinama varira od 1,90 (2014. godine) do 2,10 (2008. godine). Prosječna dužina boravka turista u FBiH je relativno kratka, ako se usporedi sa susjednim destinacijama u Republici Hrvatskoj, primjerice s Dubrovačko-neretvanskom ili Splitsko-dalmatinskom županijom gdje turisti borave znatno duže, odnosno u prosjeku 4 – 5 dana. Razliku u prosječnoj dužini boravka je moguće objasniti činjenicom da, bez obzira na izuzetno raznoliku i kvalitetnu turističku resursnu osnovu, područje FBiH trenutačno dominantno funkcionira kao izletnička/tranzitna destinacija.



Grafikon 3. Prosječno zadržavanje turista na području Federacije Bosne i Hercegovine od 2008. do 2017. godine

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Statistički ljetopis Federacije Bosne i Hercegovine (2009. – 2017.); Priopćenje – Turizam 2017.

Analiza turističkog prometa Federacije Bosne i Hercegovine pokazuje da u 2017. godini strani turisti čine više od dvije trećine ostvarenog turističkog prometa, što govori u prilog dominantnoj inozemnoj potražnji. Stoga se ona detaljnije analizira u nastavku.

4.3.1.2. Analiza emitivnih turističkih tržišta Federacije Bosne i Hercegovine

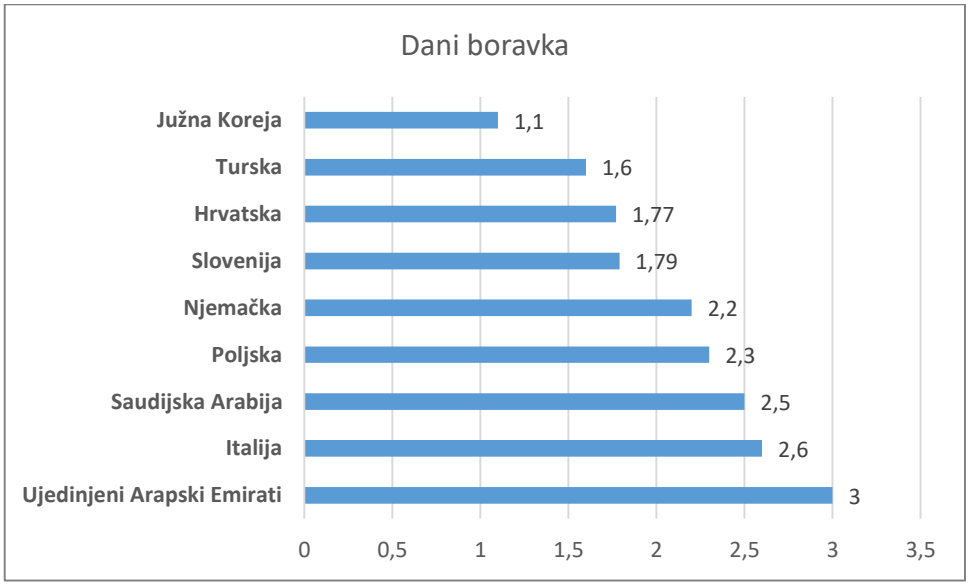
Analiza emitivnih turističkih tržišta podrazumijeva analizu strukture turističkog prometa prema zemljama stalnog boravka turista, koja čini temelj određivanja optimalnog tržišnog nastupa.

Sagledavanjem inozemnog turističkog prometa na području Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. godini vidljivo je da najveći broj turista dolazi iz Turske (10,2%), Hrvatske (9,7%), Južne Koreje (6,5%), Italije (5,1%) i Poljske (5,0%). U strukturi noćenja stranih turista najviše noćenja ostvarili su turisti iz Hrvatske (8,5%), Turske (8,1%), Ujedinjenih Arapskih Emirata (6,7%), Italije (6,5%) i Poljske (5,8%) što je ukupno 35,6%. Turisti iz svih ostalih zemalja ostvarili su 64,4 % noćenja.

Tablica 21. Turistički promet Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. po zemljama prebivališta

	DOLASCI	Struktura %	NOĆENJA	Struktura %
Hrvatska	72.061	9,7	127.240	8,5
Turska	75.269	10,2	120.890	8,1
Ujedinjeni Arapski Emirati	33.746	4,6	100.735	6,7
Italija	37.985	5,1	97.772	6,5
Poljska	37.076	5,0	86.756	5,8
Njemačka	28.722	3,9	63.682	4,3
Slovenija	35.678	4,8	63.622	4,3
Saudijska Arabija	23.967	3,2	60.615	4,0
Južna Koreja	47.697	6,5	51.733	3,5
SAD	23.356	3,2	51.110	3,4
Srbija	25.789	3,5	45.393	3,0
Francuska	13.989	1,9	44.930	3,0
Kuvajt	10.187	1,4	38.124	2,5
Narodna Republika Kina	29.738	4,0	34.343	2,3
Oman	13.916	1,9	34.298	2,3
Ostale zemlje	229.988	31,1	475.648	31,8

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Priopćenje – Turizam 2017.



Grafikon 4. Prosječno zadržavanje inozemnih turista na području F BiH od 2008. do 2017.

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Priopćenje – Turizam 2017.

Analizom turističkog prometa najzastupljenijih emitivnih zemalja, utvrđeno je da se u destinacijama Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. godini u prosjeku najdulje zadržavaju turisti iz Ujedinjenih Arapskih Emirata (3 dana), Italije (2,6 dana) i Saudijske Arabije (2,5 dana), dok najkraće borave turisti iz Južne Koreje (1,1 dan), Turske (1,6 dana) i Hrvatske (1,7 dana).

4.3.1.3. Motivi dolaska turista na područje Hercegovine

U ovome se dijelu rada izlažu rezultati istraživanja stavova turista u Hercegovačko-neretvanskoj županiji koje je proveo Institut za turizam iz Zagreba. Projekt pod nazivom TOMAS FBiH „pilot“ 2010 sastoji se od četiri primarna istraživanja turističke potražnje u Federaciji BiH, i to: TOMAS FBiH Sarajevo i Mostar (istraživanja gradske turističke potražnje), TOMAS FBiH Međugorje (istraživanje potražnje vjerskog turizma) i TOMAS FBiH Neum (istraživanje potražnje ljetnog odmorišnog turizma). Istraživanja se zasnivaju na prikupljanju primarnih podataka izravno od turista i posjetitelja (iztzg.hr).

Tablica 22. Glavni motivi dolaska u tri najposjećenije destinacije u HNŽ

MOSTAR	(%)	MEĐUGORJE	(%)	NEUM	(%)
Kulturne znamenitosti	53,4%	Religiozni motivi	83,6%	Pasivni odmor, opuštanje	69,2%
Kratki odmor	31,1%	Hodočašće	35,4%	Zabava	45,4%
Nova iskustva i doživljaji	28,2%	Duhovni razvoj	32,9%	Gastronomija	23,7%

Izvor: Institut za turizam: TOMAS FBIH 2010. – Stavovi i potrošnja turista u FBiH – pilot istraživanje

Temeljem rezultata istraživanja „TOMAS FBiH 2010 – Stavovi i potrošnja turista u Federaciji BiH“ glavni motivi dolaska turista na područje Hercegovačko-neretvanske županije su kulturne znamenitosti, kratki odmor u gradu i nova iskustva i doživljaji (Mostar), religiozni razlozi, duhovni rast i razvoj (Međugorje) te odmor i opuštanje, zabava i gastronomija (Neum). Turisti (ispitanici) na području HNŽ-a su većinom srednje životne dobi (40 – 45 godina) te su visoko obrazovani.

4.3.2. Pokazatelji stanja poljoprivrede u Federaciji Bosne i Hercegovine

Poljoprivreda u Bosni i Hercegovini je mnogo više od primarnog gospodarskog sektora, s obzirom na stratešku važnost koju ima u osiguravanju sigurnosti hrane i zaposlenosti stanovništva, i to više od 20,6%, posebice u ruralnim područjima. Osim toga, poljoprivreda je osnova ekonomije i izvor sirovina za industrijsku preradu. Međutim, bez obzira na značaj koji ima, navedeni udio poljoprivrede u bruto nacionalnom dohotku Bosne i Hercegovine se u proteklom desetljeću smanjuje, a kao rezultat njegove stagnacije u odnosu na druge industrije u kojem se bilježi određeni napredak. Činjenice koje ukazuju na stagnaciju u poljoprivredi jesu da je više od 50% neiskorištenog poljoprivrednog zemljišta, niska produktivnost, ekstenzivne proizvodnje voća i povrća, niski prosječni prinosi usjeva, niske vrijednosti sredstava za subvencije i slično. Efekti klimatskih promjena u posljednjih desetak godina nanijeli su ogromnu štetu poljoprivredi Bosne i Hercegovine, kako u smanjenju ukupnih prinosa, tako i u kvaliteti i izvozu poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda.

Poljoprivredni sektor u Bosni i Hercegovini i dalje ostaje ekonomski važan i predstavlja integralni dio gospodarstva, čineći važan izvor zapošljavanja i dohotka za ruralno stanovništvo. U svim zemljama, pa i u Bosni i Hercegovini, poljoprivreda ne može pratiti produktivnost kao ostale gospodarske grane, što i jest bit problema, i razlog zbog čega su sve zemlje, a osobito one s razvijenim gospodarstvom, uvele jake sustave subvencija i poticaja – kako podrške razvoju, tako i podrške očuvanju dostignute razine poljoprivredne proizvodnje. U isto vrijeme, pred poljoprivredom Bosne i Hercegovine su i brojni drugi izazovi, o u dijelu ispunjavanja preuzetih obveza na putu ka Europskoj uniji, jer pridruživanje neminovno zahtijeva prilagođavanje i reforme poljoprivrednog sektora u skladu sa zahtjevima Unije.

Poljoprivreda se uobičajeno dijeli na biljnu proizvodnju (ratarstvo, voćarstvo, vinogradarstvo, povrtlarstvo i dr.) te stočarstvo (govedarstvo, svinjogojstvo, peradarstvo, ovčarstvo, konjogojstvo i drugo) (Miletić i Latić, 2017). U nastavku se donosi analiza ekonomskog značaja poljoprivrede, analiza stanja poljoprivrednog zemljišta te analiza stanja u prehrambenoj industriji Federacije Bosne i Hercegovine.

4.3.2.1. Ekonomski pokazatelji poljoprivrede Federacije Bosne i Hercegovine

U 2017. godini, prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, na razini Federacije Bosne i Hercegovine registrirano je 1.218 pravnih osoba i 4.670 obrta na području djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribolova, što čini svega 5,6% svih poslovnih subjekata Federacije BiH. Na području Hercegovačko-neretvanske županije ukupno je registrirano 590 poslovnih subjekata za djelatnost poljoprivrede, šumarstva i ribolova, što je 3,6% poduzeća HNŽ-a. Na području Zapadnohercegovačke županije djeluje njih 418, što u strukturi ukupnih poslovnih subjekata županije čini udio od 2,5%.

Tablica 23. Poslovni subjekti u poljoprivredi FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017.

	Broj	**Udio %**
Federacija Bosne i Hercegovine	5.888	100,0
Hercegovačko-neretvanska županija	590	10,0
Zapadnohercegovačka županija	418	7,10

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama 2018.; Kantoni u brojkama 2018.

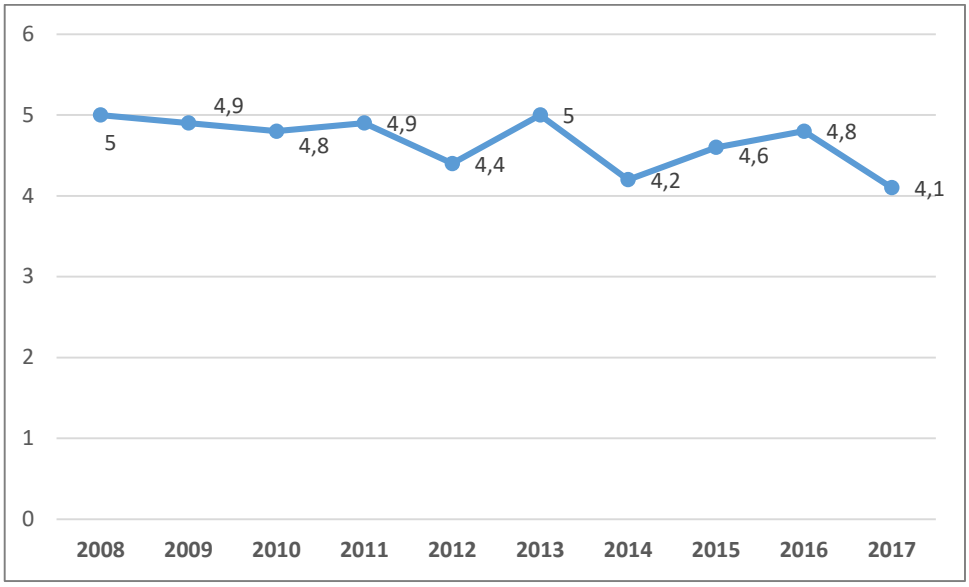
U nastavku se prikazuje analiza ekonomskog značaja poljoprivrede za gospodarstvo Federacije Bosne i Hercegovine i to putem analize zaposlenosti, plaća, udjela u BDP-u Federacije Bosne i Hercegovine te količini ostvarenog uvoza i izvoza.

Tablica 24. Ekonomski pokazatelji poljoprivrede FBiH u 2016. i 2017.

	2016.	**2017.**
Bruto dodana vrijednost, tekuće cijene (tis. KM)	929.991	846.156
Udio u BDP-u FBiH (%)	4,8	4,1
Nominalni indeksi	108,5	91,0
Stope realnog rasta	8,9	-10,6
Broj zaposlenih	8.873	10.389
Prosječne neto plaće (KM)	809	838
Izvoz (tis. EUR)	43.509	46.859
Uvoz (tis. EUR)	203.513	220.831

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama (2017. – 2018.; Priopćenje: Nacionalni računi – bruto domaći proizvod (2017. – 2018.).

Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, u 2017. godini Federacija Bosne i Hercegovine je ostvarila bruto domaći proizvod u iznosu od 20.502.000 KM, što čini 65,4% BDP-a Bosne i Hercegovine. Promatrajući pritom strukturu BDP-a FBiH po područjima djelatnosti, vidljivo je da se udio poljoprivrede neznatno smanjio, s 4,8% u 2016. godini na 4,1% u 2017. godini. U odnosu na 2008. godinu, u 2017. godini se udio poljoprivrede u BDP-u Federacije Bosne i Hercegovine smanjio za 18,0%. Navedeno je prikazano Grafikonom 5.



Grafikon 5. Udio poljoprivrede u BDP-u Federacije Bosne i Hercegovine od 2008. do 2017.

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Priopćenje Nacionalni računi – bruto domaći proizvod (2005. – 2018.).

Također, kako pokazuju podaci u Tablici 25, broj zaposlenih i prosječne neto plaće pokazuju pozitivne tendencije, pa se tako broj zaposlenih u 2017. godini povećao za 17,0%, a plaće su porasle za 3,6%. Udio izvoza se u 2017. godini povećao (+7,7%), no također i uvoza (+8,5%).

4.3.2.2. Stanje poljoprivrednog zemljišta i poljoprivredne proizvodnje u Federaciji BiH

Poljoprivredno zemljište u Federaciji Bosne i Hercegovine u 2017. godini zauzima 1,165.000 ha što je 44,6%, u odnosu na ukupnu površinu zemljišta. U odnosu na 2016. godinu, poljoprivredne površine su se smanjile za neznatnih 1,2%. Kako je vidljivo prema podacima iznesenima u Tablici 26, visoki postotak poljoprivrednog zemljišta čine pašnjaci (38,6%),

oranice i vrtovi (34,4%) te livade (22,6%). Struktura područja za sjetvu se već godinama ne mijenja pa dominiraju žitarice s udjelom od 45,7% i krmno bilje s udjelom od 26%.

Tablica 25. Poljoprivredna površina Federacije Bosne i Hercegovine u 2016. i 2017. *(000 ha)*

	2016.	**2017.**
Poljoprivredna površina	1.179	1.165
Oranice i vrtovi	425	401
Voćnjaci	46	46
Vinogradi	4	4
Livade	267	263
Pašnjaci	435	450
Trstici i bare	2	2

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama 2018.

U Federaciji BiH postoje velike poljoprivredne površine, a gledano u cjelini, visok je udio i ukupnih obradivih površina. U strukturi korištenja poljoprivrednog zemljišta najzastupljenija je Hercegbosanska županija, dok je Hercegovačko-neretvanska županija na 2. mjestu.

Tablica 26. Struktura korištenja zemljišta FBiH po županijama u 2017. *(ha)*

	Županije	**Poljoprivredno**	**Šume**	**Ostalo**	**Ukupno**	**Statistika**
1	USŽ	219.899	231.820	14.512	466.232	412.500
2	PŽ	24.985	3.473	4.942	33.400	32.460
3	TŽ	127.723	117.215	9.998	254.935	264.900
4	ZDŽ	120.623	211.228	11.772	343.623	334.330
5	BPŽ	21.874	31.388	2.930	56.192	50.460
6	SBŽ	116.083	195.782	14.640	326.505	318.900
7	HNŽ	222.851	185.925	31.324	440.100	440.100
8	ZHŽ	48.159	55.184	27.957	131.300	136.220
9	SŽ	55.450	75.270	6.209	136.930	127.690
10	HBŽ	327.525	197.262	14.037	538.823	493.490
UKUPNO		1,165.000	1,304.546	138.321	2,728.040	2,611.050

Izvor: Federalni zavod za statistiku, Priopćenja, i podaci dostavljeni od nadležnih županijskih tijela

Ukupna površina poljoprivrednog zemljišta na području Hercegovačko-neretvanske županije iznosi 222.851 ha (50,64%). Na obradivo zemljište otpada 73.887 hektara ili 33,16%, na šume otpada 185.925 ha ili 42,25%, ostalo zemljište čine pašnjaci i nekorištene površine. Prema Karti bonitetne vrijednosti tla, HNŽ raspolaže sa 2.256,85 ha zemljišta (1,11%) II. bonitetne klase, zemljišta III. bonitetne kategorije je 6.613,38 ha ili 3,12% dok IVa. i IV b. bonitetne klase zauzimaju 12.331,24 ha ili 5,96%.

4.3.2.2.1. Prinosi voća Federacije Bosne i Hercegovine

U Federaciji BiH postoje dobre predispozicije za razvoj voćarske proizvodnje jer za značajan broj voćnih vrsta postoji mogućnost uzgoja na lokacijama i područjima s veoma različitim zemljišnim i klimatskim uvjetima. Površine pod voćnjacima u prosjeku obuhvaćaju 6% ukupno obradive površine. U voćarskoj proizvodnji dominira šljiva, a u južnom dijelu Federacije BiH među vodećim vrstama je breskva. Ovo područje odlikuje se dobrim uvjetima za uzgoj grožđa.

Voćarstvo kao oblik biljne proizvodnje odlikuje se nizom komparativnih prednosti u odnosu na ostale grane poljoprivrede, a jedna je od najproduktivnijih poljoprivrednih grana. Proizvodnjom voća ostvaruje se u prosjeku 10 do 20 puta veća vrijednost proizvodnje po hektaru nego što je to kod proizvodnje pšenice i kukuruza. Najveći potencijal leži u razvitku proizvodnje ranoga povrća, vinogradarstva, uzgoju ljekovitoga bilja i mediteranskih voćnih vrsta (šipak, maslina, smokva).

Tablica 27. Proizvodnja voća u FBiH u 2017.

	Stabala sposobna za rod	Prinos		Indeks 2017./2016.		
		Ukupan	Kg po stablu	Stabla spos. za rod	Ukupan prinos	Prinos po stablu
Trešnje	554.932	5.493	9,9	102,2	88,0	86,1
Višnje	257.393	2.005	7,8	101,6	74,8	73,6
Marelice	70.378	836	11,9	96,8	128,8	133,7

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama 2018.

Tablica 28. Proizvodnja voća u Hercegovačko-neretvanskoj županiji u 2017.

	Stabala sposobna za rod	Prinos		Indeks 2017./2016.		
		Ukupan	Kg po stablu	Stabla spos. za rod	Ukupan prinos	Prinos po stablu
Trešnje	127.430	1.406	11,0	102,8	89,0	86,0
Višnje	28.210	206	7,3	87,6	56,9	64,6
Marelice	18.600	224	12,0	85,3	52,5	61,2
Jabuke	781.407	6.196	7,9	105,0	70,1	63,4
Kruške	89.945	31	0,3	100,3	4,7	4,05
Šljive	512.450	500	1,0	100,7	19,2	19,6
Breskve	440.061	4.079	9,3	106,0	67,1	63,7
Orasi	33.862	44	1,3	100,6	21,0	21,0

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Kantoni u brojkama 2018

Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, u Federaciji Bosne i Hercegovine je ostvarena proizvodnja u 2017. godini kod trešanja manja za 12,0%, višanja za 25,2%, dok je povećanje zabilježeno kod marelica za 28,8% u odnosu na 2016. godinu (Tablica 27). Na razini Hercegovačko-neretvanske županije u 2017. godini je ostvaren pad proizvodnje u svim promatranim segmentima voćarstva, a što je posebice izraženo u slučaju krušaka (-95,3%), šljiva (-80,8%) i oraha (79,0%).

4.3.2.2.2. Stočna proizvodnja Federacije Bosne i Hercegovine

Statistički podaci vezani uz stočarstvo se odnose na podatke o brojnom stanju stoke, peradi i košnica pčela, te o stočnoj proizvodnji. Značaj i uloga pčelarstava, osim proizvodnje meda i ostalih pčelinjih proizvoda, ogleda se u oprašivanju poljoprivrednog bilja. U Federaciji BiH postoji veliki broj proizvođača meda i pčelinjih proizvoda, kao i onih koji se bave proizvodnjom i prodajom matica. Analizom je utvrđeno da pčelarstvo u većini slučajeva predstavlja dodatni izvor prihoda kod najvećeg broja pčelara, a isti med i druge proizvode prodaju izvan sustava.

Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku glede podataka brojnog stanja stoke i peradi u 2017. i njihovom usporedbom s rezultatima za 2016. godinu, porast brojnog stanja se bilježi kod sljedećih kategorija stoke: ovaca za 1,1%, svinja za 9,0%, peradi za 7,6% i koza za

1,5%. U odnosu na prethodnu godinu, smanjenje brojnog stanja je zabilježeno kod: goveda za 1,8%, konja za 4,0%, kunića za 7,9% i košnica pčela za 2,3%.

Tablica 29. Stočna proizvodnja FBiH u 2016. i 2017.

	2016.	2017.	Indeks 2017./2016.
Kravlje mlijeko, tis. litara	357.138	347.466	97,3
Ovčje mlijeko (tis. litara)	11.291	11.546	102,3
Kozje mlijeko (tis. litara)	5.194	4.888	94,1
Vuna (tona)	777	793	102,2
Jaja (tis. komada)	290.005	283.115	97,6
Med (tona)	1.621	1.350	83,3

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama 2018.

U okviru stočne proizvodnje, u odnosu na prethodnu godinu zabilježen je porast proizvodnje ovčjeg mlijeka za 2,3% i proizvodnje masne i neprane vune za 2,2%. U odnosu na prethodnu godinu zabilježen je pad proizvodnje kravljeg mlijeka za 2,7%, kozjeg mlijeka za 5,9%, jaja za 2,4% i proizvodnje meda za 16,7%. Navedeno je prikazano u Tablici 29.

Tablica 30. Stočna proizvodnja u Hercegovačko-neretvanskoj županiji u 2016. i 2017.

	2016.	2017.	Indeks 2017./2016.
Kravlje mlijeko, tis. litara	22.748	22.387	98,4
Ovčje mlijeko (tis. litara)	2.475	2.462	99,4
Kozje mlijeko (tis. litara)	1.623	1.424	87,7
Vuna (tona)	112	113	100,9
Jaja (tis. komada)	23.975	22.898	95,5
Med (tona)	268	208	77,6

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Kantoni u brojkama 2018.

Kako je vidljivo u Tablici 30, na razini Hercegovačko-neretvanske županije, u 2017. godini se u odnosu na prethodnu 2016. bilježi samo povećanje proizvodnje vune (+0,9%), dok su ostali pokazatelji stočne proizvodnje u padu.

4.3.2.2.3. Akvakultura

Akvakultura bilježi rast u sektoru poljoprivredne proizvodnje u Federaciji BiH. Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, ukupna proizvodnja slatkovodne ribe u 2017. godini iznosi 1.833 tone, što je za 8,9% više u odnosu na prethodnu godinu. Proizvodnja pastrve iznosi

1.803 tone i u odnosu na prošlu godinu porasla je za 8,8%, dok proizvodnja ostalih riba iznosi 30 tona i veća je za 18,7% u usporedbi s prethodnom godinom. Ostvarena ukupna proizvodnja morske ribe iznosi 177 tone i veća je za 1,9% u usporedbi s 2016. godinom. Navedeno je prikazano u Tablici 32.

Tablica 31. Proizvodnja ribe u FBiH u 2016. i 2017.

	PROIZVODNJA, t		Indeks 2017./2016.
	2016.	2017.	
Pastrva	1.657	1.803	108,8
Ostala slatkovodna riba	25	30	118,7
Orada	94	99	102,0
Lubin	80	81	101,8

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Federalnog zavoda za statistiku: Federacija BiH u brojkama 2018.

Isto tako, važno je naglasiti da u Federaciji BiH u području akvakulture najveći udio čini salmonikultura – uzgoj pastrve (90,0%), a ostatak proizvodnje (oko 8%) je predstavljen marikulturom – uzgojem morske ribe i školjkaša.

Prema tome, poljoprivredna proizvodnja u Federaciji BiH u 2017. godini manja je za 17,4% u odnosu na 2016. godinu. Biljna proizvodnja ja manja za 25,5%, a stočarstvo je manje za 1,0% u odnosu na 2016. godinu. U biljnoj proizvodnji, promatrano po granama, smanjenje proizvodnje se bilježi: u ratarstvu za 24,4%, voćarstvu za 31,6% i vinogradarstvu za 25,5% u odnosu na 2016. godinu. U ratarstvu, gledano po usjeva, zabilježeno je smanjenje proizvodnje: žita za 26,9%, industrijskog bilja za 40,0%, povrća za 21,4% i stočnog – krmnog bilja za 31,4% u odnosu na 2016. godinu. U stočarstvu, gledano po vrstama uzgoja stoke, zabilježeno je povećanje proizvodnje: u svinjogojstvu za 9,0%, ovčarstvu za 1,3% i peradarstvu za 1,4%, dok je smanjenje zabilježeno u govedarstvu za 2,5% i pčelarstvu za 16,7% u odnosu na 2016.

S obzirom na velike potrebe za daljnjom podrškom sektoru poljoprivrede, posebice u segmentu kapitalnih ulaganja i povećanja stupnja iskorištenosti domaćih prerađivačkih kapaciteta i uvažavajući činjenicu da raste broj registriranih poljoprivrednika, u „Zelenom

izvješću“ za 2017. godinu Federalnog ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva (fmpvs.gov.ba) su, između ostalog, dane sljedeće preporuke:

- ✓ izdvojiti veća sredstva iz proračuna za poljoprivredu i prehrambenu industriju i osigurati sredstva u proračunu Federacije BiH za intervencije na tržištu u slučaju prirodnih i drugih nesreća (poplave, suše, grad i slično)
- ✓ olakšati pristup kreditima za poljoprivrednike, posebice putem Razvojne banke Federacije BiH
- ✓ staviti u funkciju nekorišteno poljoprivredno zemljište s ciljem većeg rasta poljoprivredne proizvodnje i povećanja zaposlenosti i uspostaviti i voditi informacijski sustav o poljoprivrednom zemljištu u cilju njegove zaštite.

Temeljem spoznaja i podataka navedenih u ovome poglavlju, može se zaključiti da Federacija BiH, a posebice područje Hercegovine, raspolaže s izuzetno kvalitetnom i diversificiranom turističkom resursnom osnovom, što predstavlja važan preduvjet kvalitetnog i dugoročno održivog turističkog razvoja destinacije. Ovdje osobito treba izdvojiti bogatstvo prirodnih resursa, iznimnu i raznoliku kulturno-povijesnu baštinu te brojne specifičnosti kulture života i rada lokalnog stanovništva. Analiza kretanja smještajnih kapaciteta u razdoblju od 2013. do 2017. godine ukazuje na rast smještajnih kapaciteta na razini Federacije Bosne i Hercegovine i Hercegovačko-neretvanske županije, dok kapaciteti na razini Zapadnohercegovačke županije stagniraju. Analiza turističkog prometa Federacije Bosne i Hercegovine, Hercegovačko-neretvanske i Zapadnohercegovačke županije pokazuje da u 2017. godini inozemni turisti čine više od dvije trećine ostvarenog turističkog prometa, među kojima su najzastupljeniji oni iz Hrvatske, Turske, Italije, Poljske i Ujedinjenih Arapskih Emirata. Usporedbom s prethodnom godinom, vidljivo je da turistički promet u 2017. godini na području Federacije Bosne i Hercegovine i Hercegovačko-neretvanske županije u prosjeku raste za 15,0%, dok turistički dolasci i noćenja na području Zapadnohercegovačke županije rastu u prosjeku za 3% u odnosu na 2016. godinu. Hercegovačko-neretvanska županija i Zapadnohercegovačka županija čine jednu trećinu ostvarenog turističkog prometa Federacije Bosne i Hercegovine.

Kao zemlja koja raspolaže relativno povoljnim prirodnim uvjetima za razvoj poljoprivrede, Bosna i Hercegovina bi osnovne razloge za nezadovoljavajuću konkurentsku sposobnost svojih poljoprivrednih proizvoda trebala tražiti u neprimjerenim ekonomskim i

političkim mjerama. Pored adekvatnih zakonskih i institucionalnih rešenja, postoji i niz drugih čimbenika koji također mogu pozitivno djelovati na konkurentnosti domaćih poljoprivrednih proizvođača. Funkcionalno povezivanje primarnih proizvođača, prehrambene industrije, trgovinskih poduzeća kao i subjekata iz sektora usluga u domeni poljoprivrede, odnosno formiranje tzv. klastera, jedan je od načina za unapređenje konkurentnosti. Naime, povezivanje ovih subjekata u grupacije značilo bi intenziviranje komunikacije, razmjene ideja, pokretljivost radne snage, kao i povećanje domaće proizvodnje i unapređenja kvalitete proizvoda koji bi bili konkurentniji u izvozu. Istodobno, formiranje klastera dovelo bi do unapređenja pratećih djelatnosti, kao što su distribucija, trgovina na veliko i malo, prijevoz, skladištenje, kao i priprema i dostava finalnih proizvoda.

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovom se poglavlju prikazuju metodološka objašnjenja empirijskog istraživanja konkurentnosti i međuovisnosti subjekata poljoprivrede i turizma učećom organizacijom. U tom su smislu određeni metoda istraživanja te područje i vremenski horizont prikupljanja podataka, postavljene su istraživačke hipoteze, opisan je uzorak i instrument istraživanja te su definirane korištene metode statističke analize. Također, budući da se empirijsko ispitivanje postavljenih hipoteza vrši na temelju razvijenog teorijskog modela, prethodno je prikazana konceptualizacija predloženog modela kojim je omogućeno povezivanje učeće organizacije te konkurentnosti i međuovisnosti u turizmu i poljoprivredi.

5.1. Konceptualizacija istraživačkog modela

Ovim se dijelom doktorskog rada prikazuje izgradnja i teorijsko-empirijska zasnovanost konceptualnog modela istraživanja s naglaskom na njegovu primjenu u kontekstu turizma i poljoprivrede. Operacionalizacija varijabli teoretskog modela je prikazana u sljedećem poglavlju koje objašnjava konkretan metodološki pristup empirijskom istraživanju.

5.1.1. Pregled dosadašnjih istraživanja

U ovome se dijelu rada donosi pregled dosadašnjih empirijskih istraživanja glede povezanosti učeće organizacije, organizacijskog učenja i konkurentnosti te poslovne uspješnosti organizacija. Točnije, istražuju se organizacijski ishodi sustava učeće organizacije koji su analizirani u empirijskim studijama. Drugim riječima, objašnjava se empirijsko uporište konceptualnog modela, odnosno postavljenih hipoteza doktorskog rada.

Pedler et al. (1991; 1997; 1998) su proveli istraživanje, temeljeno na intervjuima i radionicama, u odabranim britanskim poduzećima krajem osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a kasnije su razvili pripadajući upitnik. Njihov rad se temeljio na proučavanju strategije, strukture i prilika za učenje, a naglasak je na promatranju poduzeća kao cjeline te uloga ljudi unutar te cjeline.

Watkins i Marsick (1993; 1996; 1998) su razvili model za istraživanje učeće organizacije koji se temelji na njihovih sedam akcija za uspostavu učeće organizacije, odnosno sedam karakteristika učeće organizacije. Model je organiziran u četiri cjeline koje se odnose na individualna, timska, organizacijska i pitanja iz okoline s kojom je organizacija vezana. Taj model podrazumijeva tri ključne komponente:

1. sistemsku razinu i kontinuirano učenje
2. kreiran je sa svrhom stvaranja i održavanja proizvoda znanja
3. prethodno navedeno dovodi do poboljšanja organizacijskih performansi, odnosno organizacijskih vrijednosti koje se mjere financijskom imovinom i nefinancijskim intelektualnim kapitalom.

Iles (1994) istražuje četiri ključna izazova u razvoju okruženja za učenje: kako razviti organizacije učenja, kako promovirati kulture učenja, kako poboljšati proces učenja i kako razviti zajednice učenja. Za svaki izazov se donose različite implikacije i smjernice za teoriju, istraživanje i praksu.

Mayo i Lank (1994) su razvili *Complete Learning Organization Benchmark*, upitnik sa 187 pitanja i devet dimenzija za mjerenje učeće organizacije. Naglasak su dali na otkrivanju akcija koje bi se mogle poduzeti kako bi se postigao maksimalan učinak na proces razvoja učeće organizacije, a bavili su se i organizacijskim čimbenicima te učenjem na individualnoj i timskoj razini. Uzeli su u obzir i čimbenik rukovođenja.

Pearn et al. (1995) su na osnovu suradnji poduzeća i njegovih klijenata razvili *The Learning Audit*. Ovaj alat se bavi prvenstveno pitanjima rukovođenja i načina na koji menadžeri, odnosno vodstvo, mogu utjecati na proces učenja.

Leitch et al. (1996) preispituju primjenu ideje za organizacijsko učenje u pretežno malom i srednjem poduzetničkom okruženju, a pomoću pristupa studije slučaja razmatra mogućnost obuke, razvoja i učenja jednog poduzeća nakon primjene upitnika projekta *Learning Company Project*.

Sarala i Sarala (1996) su za cilj istraživanja imali utvrditi je li određena organizacija učeća organizacija. Za tu svrhu su razvili instrument u kojem su grupirana pitanja po sljedećem principu: filozofija i vrijednosti, struktura i procesi, vođenje i donošenje odluka, organizacija

rada, školovanje i razvoj te unutarnja i vanjska interakcija poduzeća. Svaka od ovih grupa sastoji se od nekoliko izjava koje mogu pripadati nekom od sljedećih oblika: birokratska organizacija, menadžment kvalitete, procesna orijentacija te učeća organizacija.

Otala (1996) je predstavio jednostavan model, odnosno upitnik koji sadržava 20 pitanja, koncentriranih uglavnom na značaj učenja, ali u manjoj mjeri i na cjelokupan koncept učeće organizacije.

Harung (1996) objavljuje istraživanje u kojemu se pokazalo da postoji pozitivna veza između razvijene, zrele organizacijske kulture i postizanja visoke razine uspješnosti poduzeća. Harung na primjeru poduzeća iz Osla pokazuje u kojoj mjeri stupanj razvijenosti organizacijske kulture, kao dijela učeće organizacije, utječe na performanse poduzeća, kao što su kvaliteta, produktivnost, profitabilnost te kvaliteta življenja.

Kaplan i Norton (1996), potaknuti značajem učenja i iskorištavanja znanja unutar organizacije, istražuju vezu između čimbenika uspješnosti i pokazatelja/indikatora pojedinačnih ishoda kako bi odredili da li neka organizacija napreduje u smjeru ostvarivanja svojih ciljeva. Model, uz mjerenje financijskih rezultata poduzeća, uključuje i neke druge varijable kako bi se moglo pratiti dostignutu i eksploatiranu razinu znanja unutar organizacije.

Tannenbaum (1997) objavljuje rad koji se temelji na proučavanju okoline za učenje, što je i glavni dio njegova modela istraživanja. Naglasak se daje na procese i obuku kadrova, kao i neke druge načine učenja kroz posao.

Altman i Iles (1998) predstavljaju otvoreni model sustava organizacijskog učenja koji stavlja te procese vodstva i timskog učenja u središte organizacijskog učenja. Model je demonstriran na primjeru konkretne organizacije.

Kohli et al. (1998) zaključuju da zaposlenici koji rade u organizacijskom okruženju koje potiče učenje mogu poboljšati njihovu radnu uspješnost. Riječ je o novom razmišljanju i kolektivnom idealu u potpunoj slobodi.

Gardiner (1999) objavljuje studiju o implementaciji koncepta učeće organizacije u dvije velike inženjerske tvrtke koje pokušavaju implementirati orijentaciju učenja. Istraživanje

je provedeno putem intervjua s menadžerima i zaposlenicima, kao i upitnicima koristeći posebno dizajniran mjerni instrument. Utvrđeno je da su obje tvrtke najviše orijentirane na učenje u smislu opunomoćenja i organizacijske strukture, a najmanje na sudjelovanje u kreiranju politika i povezivanju s okruženjem.

Rosengarten (1999) je proučavao vezu između karakteristika učeće organizacije te utjecaja njihove razvijenosti na rezultate organizacijskog učenja. U njegovu se radu dokazala pozitivna veza između razvijenosti karakteristika učeće organizacije i rezultata organizacijskog učenja, ali neizravno preko sustava organizacijskog učenja. Nadalje, promatrao je izvore koji utječu na pojavu i razvoj karakteristika učeće organizacije u nekom poduzeću. S obzirom da je uzorak njegova istraživanja bila automobilska industrija u Velikoj Britaniji, pretpostavio je da su u razvoju učećih organizacija u toj grani britanskog gospodarstva značajnu ulogu odigrala japanska poduzeća, odnosno dobavljači sirovina i rezervnih dijelova. Takav pristup se pokazao ispravnim, ali uz napomenu da ključnu ulogu u tom procesu ima top menadžment svake pojedine organizacije.

Ellinger et al. (2000) su na osnovi Watkins i Marsickovog modela istraživali i dokazali pozitivan odnos između koncepta učeće organizacije i organizacijske uspješnosti. Oni su proučavali s jedne strane karakteristike učeće organizacije te s druge strane performanse znanja i financijske performanse, pri čemu su koristili dvostruki izvor financijskih podataka: podatke dobivene iz anketnog upitnika te one dobivene iz sekundarnih izvora, odnosno financijskih baza podataka (COMPUSTAT i Stern Stewart Performance 1000). Ovo je jedinstven model s obzirom da prvi uključuje objektivne podatke dobivene iz financijskih baza podataka. Rezultati istraživanja su potvrdili pozitivnu vezu između učeće organizacije i organizacijske uspješnosti.

Eylon i Bamberger (2000) su empirijski dokazali da opunomoćenje zaposlenika, kao ključne dimenzije učeće organizacije, ima značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom i radnu uspješnost zaposlenika.

Garvin (2000) istražuje povezanost učeće organizacije i zadovoljstva te radne uspješnosti zaposlenika i objašnjava da je učeća organizacija sposobna za proizvodnju, primanje i prijenos znanja, a na temelju tih znanja može promijeniti ponašanje zaposlenika.

Ellinger et al. (2002) objavljuju rad koji se nadovezuju na onaj (prethodno prikazan) objavljen 2000. godine. Istražujući povezanost koncepta učeće organizacije i financijske uspješnosti poduzeća, autori koriste menadžerske odgovore na Watkins i Marsickov upitnik za učeću organizaciju (*DLOQ*), zajedno s instrumentom i perceptivne i objektivne mjere financijskih rezultata poduzeća. Rezultati sugeriraju pozitivnu povezanost između učeće organizacije i financijske uspješnosti poduzeća. U članku se raspravljaju implikacije za istraživanje i praksu.

Birdthistle i Limerick (2004) istražuju razvijenost učeće organizacije u malim i srednjim poduzećima (koji imaju manje od 250 zaposlenika) u Republici Irskoj, s posebnim naglaskom na istraživanje veze između veličine poduzeća i stupnja razvijenosti učeće organizacije. Jedan od značajnih nalaza istraživanja je da mala i srednja poduzeća trebaju poboljšati strukturu, sustav i procese kako bi se transformirali u učeću organizaciju.

Egan et al. (2004) su ispitali odnos kulture učeće organizacije, zadovoljstva poslom i organizacijskih ishoda uzorkom zaposlenika informatičke tehnologije (IT) u Sjedinjenim Američkim Državama. Nalazi istraživanja ukazuju da je kultura učeće organizacije povezana sa zadovoljstvom zaposlenika i motivacijom za prijenosom znanja.

Chang i Lee (2007) istražuju odnos između vodstva, organizacijske kulture, djelovanja učeće organizacije i zadovoljstva zaposlenika poslom. Rezultatima istraživanja autori su utvrdili da i vodstvo i organizacijska kultura mogu pozitivno i bitno utjecati na djelovanje učeće organizacije. Osim toga, djelovanje učeće organizacije ima značajan pozitivan učinak na zadovoljstvo zaposlenika poslom.

Wetherington i Daniels (2013) provode korelacijsko istraživanje sa svrhom ispitivanja odnosa između dimenzija učeće organizacije i nekoliko mjera uspješnosti. Istraživanje je potvrdilo utjecaj dimenzija učeće organizacije na financijsku uspješnost organizacija.

Hatane (2015) u radu naglašava da konkurencija postavlja znanje i intelektualni kapital zaposlenika kao ključne čimbenike postizanja uspješnosti. Rezultati istraživanja su potvrdili da zadovoljstvo i radna uspješnost zaposlenika imaju ključnu, pozitivnu medijacijsku ulogu u vezi između učeće organizacijske i financijske uspješnosti poduzeća.

Kim i Han (2015) su utvrdili da karakteristike učeće organizacije neprofitnih organizacija utječu na njihovu razinu uspješnosti i zadovoljstvo zaposlenika. Predložili su analitički okvir koji omogućuje bolje razumijevanje odnosa između učeće organizacije i percipirane financijske uspješnosti. Na temelju predloženog okvira, empirijski se ispitala hipoteza da karakteristike učeće organizacije poboljšavaju financijske rezultate neprofitnih organizacija. Rezultati analize potvrđuju da karakteristike organizacije učenja poboljšavaju financijske rezultate i zadovoljstvo zaposlenika.

Kim et al. (2017) ispituju odnose između učeće organizacije, znanja i financijske uspješnosti koristeći upitnik učeće organizacije (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) i njegovu skraćenu verziju. Studija je utvrdila da učeća organizacija ima pozitivan učinak na uspješnost znanja, učinak znanja ima pozitivan učinak na financijske rezultate, kao i da izvedba znanja u potpunosti posreduje odnos između učeće organizacije i financijske uspješnosti.

Maniam (2017) istražuje medijatorsku ulogu percepcije napredovanja u karijeri u odnosu između učeće organizacije i stjecanja novih vještina, znanja i kompetencija od menadžera. Kao zaključak istraživanja, oblikovan na temelju pregleda literature i empirijskog istraživanja, autor predlaže da menadžeri uče na radnom mjestu iz dva razloga. Prvo, da pridonesu kulturi učenja koja se unutar učeće organizacije sveobuhvatno odvija. Drugo, kako bi postigli uspjeh u karijeri povećavajući svoje znanje o zahtjevima posla.

Musyoki (2018) provodi istraživanja učinaka organizacijskog učenja u hotelskoj industriji. Rezultati istraživanja, između ostaloga, dokazuju da učeća organizacija – s naglaskom na organizacijsko učenje pozitivno utječe na radnu i kontekstualnu uspješnost zaposlenika.

Srgolzaei et al. (2018) istražuju neizravan utjecaj učeće organizacije na organizacijsku uspješnost koja se odvija posredstvom zaposlenika. Rezultati istraživanja su pokazali da učeća organizacija ima pozitivan učinak na zadovoljstvo i radnu uspješnost zaposlenika te na organizacijsku uspješnost, a također je potvrđen pozitivan učinak zadovoljstva i uspješnosti zaposlenika na organizacijske rezultate banaka.

Tablica 32. Organizacijski ishodi učeće organizacije

Ishod	**Autor i godina**
Financijska uspješnost	Ellinger et al. (2002); Hatane, (2015); Kim i Han (2015); Kim et al. (2017); Wetherington i Daniels (2013)
Organizacijska uspješnost	Ellinger et al. (2000); Leitch et al. (1996); Harung (1996); Kaplan i Norton (1996); Srgolzaei et al. (2018)
Organizacijsko učenje	Altman i Iles (1998); Mayo i Lank (1994); Otala (1996); Pearn et al. (1995); Pedler (1997); Pedler i Aspinwall (1998); Pedler et al. (1991); Rosengarten (1999)
Opunomoćenje zaposlenika	Gardiner (1999)
Poticajno okruženje za učenje	Iles (1994); Tannenbaum (1997)
Organizacijska obilježja: veličina poduzeća	Birdthistle i Limerick (2004)
Menadžersko učenje	Maniam (2017)
Radna uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika	Cheng i Li (2007); Egan et al. (2004); Eylon i Bamberger (2000); Garvin (2000); Hatane, (2015); Kim i Han (2015); Kohli et al. (1998); Musyoki (2018); Srgolzaei et al. (2018)

Izvor: istraživanje doktoranda

Pregledom empirijskih istraživanja ishoda učeće organizacije (Tablica 32) može se utvrditi da je u početnim fazama uvođenja koncepta učeće organizacije (80-ih i 90-ih godina 20. stoljeća) naglasak u istraživanjima bio na samom procesu i karakteristikama učenja, opisivanju i definiranju učeće organizacije i slično. Međutim, u posljednjem je desetljeću zamjetan značajan broj istraživanja koji proučavaju utjecaj učeće organizacije na konkurentnost i (financijsku) uspješnost organizacija koji se ostvaruje izravno ili djelovanjem na zadovoljstvo i radnu uspješnost zaposlenika, i to primjenom različitih modela učeće organizacije. Navedeno potvrđuje činjenicu da istraživanja o učećoj organizaciji, koja su prije 20 godina predstavljala viziju daleke budućnosti, danas označavaju središnje pitanje u organizacijskim istraživanjima, te je pritom od najvećeg interesa povezivanje učeće organizacije i organizacijske uspješnosti (Watkins i Kim, 2018).

Sve dok ne postoji jedinstveni koncept učeće organizacije, mjerenje i ocjenjivanje postojanja, razvijenosti i potrebe za ovakvim organizacijama jedino se može temeljiti na različitim teorijama i istraživanjima proizašlim iz njih. Usporedba tako različitih modela i instrumenata je složena i teška, a problematično je i vrednovanje dosadašnjih mjerenja učećih

organizacija. Budući da razvoj modela istraživanja nije samo proces formuliranja i operacionalizacije, već podrazumijeva razumijevanje srži problematike koja se proučava, dolazi se do zaključka kako je za potrebe konkretnog istraživačkog projekta potrebno razviti specifičan, prilagođen model istraživanja. U nastavku se, stoga, prikazuje izgradnja modela međuovisnosti učeće organizacije i učinkovitosti koji je prilagođen sadržaju i predmetu ovoga rada.

5.1.2. Izgradnja konceptualnog modela doktorskog rada

Temeljem prethodno prikazanog pregleda literature, utvrđena je postojeća situacija glede istraživanja povezanosti učeće organizacije te konkurentnosti i poslovne uspješnosti organizacija. Točnije, prepoznati su nedostaci provedenih istraživanja (engl. *research gaps*), a samim time i mogućnosti te razlozi za daljnje istraživanje predmetne problematike. Ujedno je potvrđen značaj postavljenog istraživačkog pitanja: „*Posjeduju li mala i srednja poduzeća u turizmu i poljoprivredi karakteristike učeće organizacije*“, odnosno „*Može li se sustavom učeće organizacije povećati konkurentnost poljoprivrednih i turističkih subjekata*“. Na osnovi toga se pristupilo definiranju istraživačkog modela doktorskog rada. Naime, s obzirom da pri istraživanju određene pojave u društvu nije moguće prikupiti sve relevantne podatke, potrebno je promatranu pojavu pojednostaviti tako da se u razmatranje uzmu samo njeni najbitniji dijelovi i odrede jednostavne pretpostavke koje će je definirati.

Znanstveni model predstavlja pojednostavljenu sliku stvarnosti. Međutim, treba uzeti u obzir da ne može svaki problem koji se u praksi susreće biti predmetom znanstvenog istraživanja. Kako bi problem postao predmetom znanstvenog istraživanja, potrebno je ispuniti određene uvjete: problem mora biti nov ili neprimjereno riješen, mora postojati mogućnost primjene rezultata u praksi, treba postojati znatiželja i interes za istraživanje, istraživač mora biti stručan te raspolagati odgovarajućom opremom, treba postojati suradnja s centrima odgovornosti, treba voditi računa o optimalnim troškovima istraživanja, zatim o rizicima, opasnostima i teškoćama u istraživanju, te o vremenu u kojem se istraživanje obavlja. Isto tako, model mora počivati na valjanim konstruktima i pripadajućim varijablama kao njihovim operativnim izvedenicama (Huff, 2009). Varijable su promjenjive veličine o kojima se u hipotezama nešto tvrdi, a da bi se provjerila ispravnost onoga što se tvrdi, treba ih opisivati ili mjeriti. One varijable koje su u središtu interesa samog istraživanja, nazivaju se zavisnim

varijablama. Zavisne varijable su obilježja pojava, koje su od najvećeg interesa za istraživača pa se te varijable dovode u vezu s drugim varijablama koje je opisuju, klasificiraju ili objašnjavaju. Nezavisne varijable su one koje opisuju, klasificiraju ili objašnjavaju zavisnu varijablu. Zavisne varijable se obično označavaju s „Y“, a nezavisne s „X“.

Konceptualni modeli, dakle, omogućuju promatranje i neizravno testiranje odabranih teorija, i to putem konstrukata i pripadajućih operativnih izvedenica (varijabli) (McKelvey, 2002). Iako se, kako je naznačeno u teorijskom dijelu rada, konkurentnost može sagledavati na makro, mezo i mikrorazini, ovim se modelom razmatra utjecaj učeće organizacije na konkurentnost organizacija, tj. poslovnih subjekata. Sukladno tome, konstrukti se razmatraju na organizacijskoj razini. Dakle, u istraživački model su uključena sljedeća tri konstrukta, odnosno varijable:

1. Učeća organizacija – nezavisna varijabla.
2. Konkurentnost – zavisna varijabla.
3. Međuovisnost poslovnih subjekata – zavisna varijabla.

Teorijska zasnovanost konceptualnog modela zasniva se prvenstveno na resursnoj teoriji poduzeća (Barney, 1991), te na teoriji učeće organizacije i teoriji konkurentnosti. Prema *resursnoj teoriji poduzeća* (Barney, 1991; Grant, 1991), konkurentska prednost poduzeća se zasniva na strateški relevantnim resursima među kojima se ističe znanje i njegova ključna uloga kao integrirajućeg čimbenika koji ostale resurse i sposobnosti organizacije čini učinkovitijima posebice u promjenljivom i kompleksnom okruženju. Razvoj ovakve vrste organizacije je još u začetku, iako je jasno da organizacije moraju učiti iz svog iskustva od sudionika u procesu. Sve organizacijske sposobnosti (ljudski, proizvodni, prodajni, marketinški i drugi potencijali) predstavljaju intelektualni kapital poduzeća.

Parametri *učeće organizacije* su definirani na osnovi njenih karakteristika. S obzirom na širinu atributa i nekonzistentnost spoznaja autora iz ovog područja, karakteristike su grupirane na način da su obuhvaćene one koje je istaknuo veći broj autora iz dostupne literature. U nastavku se daje samo kratak pregled parametara/karakteristika, bez detaljnijeg objašnjenja, a koji je već dan u poglavlju Obilježja učeće organizacije (poglavlje 2.2.2.). Dakle, karakteristike učeće organizacije su:

1. sistemsko mišljenje i mentalni modeli
2. kontinuirano učenje i unapređenje rada
3. organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranje
4. decentralizirana i fleksibilna organizacijska struktura, timski rad i učenje
5. izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment
6. čovjek kao čimbenik učeće organizacije
7. povezanost s okolinom i fokusiranost na kupca.

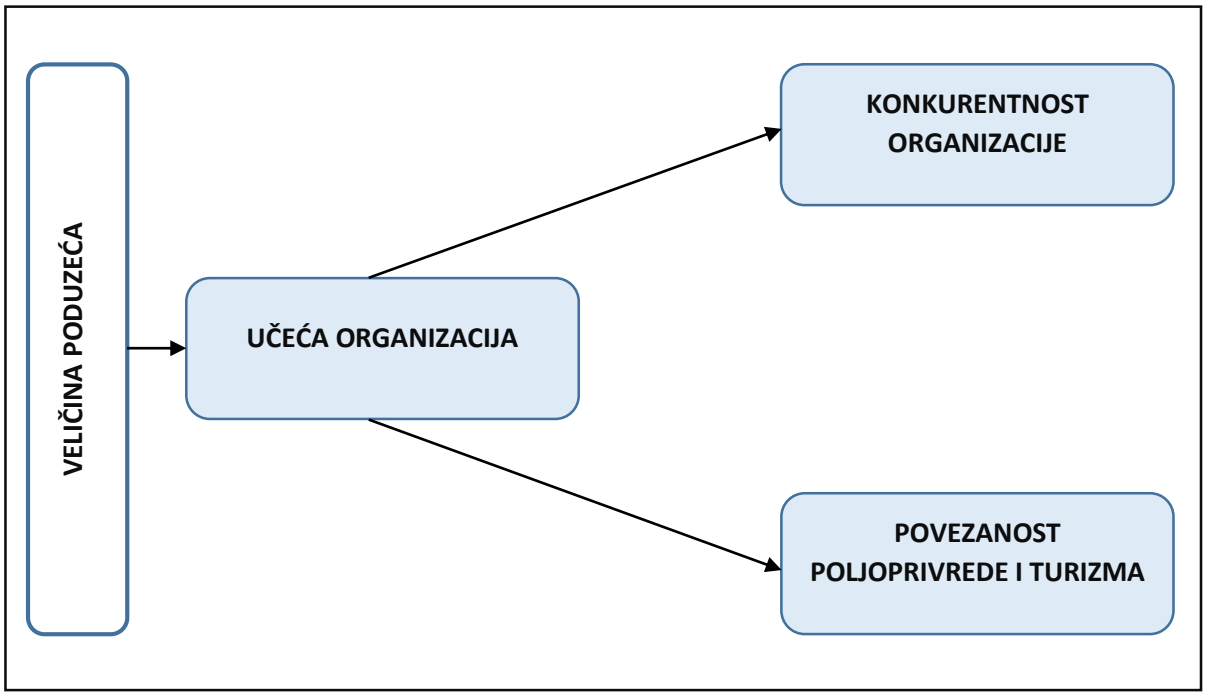
Teorija konkurentnosti nalaže da u današnje doba složenog poslovnog okruženja, znanje i rastuća konkurentnost nameću potrebu za stvaranjem menadžmenta znanja u svim poduzećima, neovisno o njihovoj veličini. Menadžment znanja (engl. *knowledge management*) kao model konkurentne prednosti ima za cilj (Burton i Obel, 2004):

- ✓ povećati učinkovitost primjene postojećeg znanja
- ✓ poticati učenje u organizaciji (koristiti skriveno znanje zaposlenika, prikupljanje znanja iz okruženja).

Menadžment znanja uključuje ljude, tehnologiju i procese kao međusobno povezane. Menadžment znanja je pitanje organizacijskog dizajna kako da se unaprijedi učinkovitost i efektivnost organizacije i njenih ljudi u pogledu dijeljenja znanja i informacija. Uz ove pojmove veže se pojam organizacije koja uči – učeće organizacije kao menadžerske filozofije i koncepta organiziranja. Kao glavna konkurentska prednost ističe se sposobnost da se nešto nauči brže od drugih. Učeća organizacija je kontinuiran proces čiji su nositelji svi članovi organizacije – i vodstvo i zaposlenici – koji trebaju biti otvoreni promjenama i tako postići konkurentnu prednost temeljenu na znanju. Kako bi se ove dvije varijable u modelu povezale, za analizu se koriste financijski pokazatelji konkurentnosti, i to: neto profitna marža, te mjera povrata na ukupnu imovinu. Istraživački model doktorskog rada je prikazan Slikom 8.

I na koncu valja istaknuti dvije misli vodilje koje su potaknule definiranje ovog modela koji u biti predstavlja model menadžmenta znanja:

1. „*Jedina konkurentna prednost je sposobnost da se uči i mijenja.“* (Porter, 2008: 125)
2. *„Sposobnost da učite brže od svojih konkurenata, može biti jedina održiva konkurentna prednost.“* (De Geus, 1988: 70)



Slika 8. Konceptualni model povezanosti učeće organizacije i učinkovitosti poslovanja subjekata u poljoprivredi i turizmu

Izvor: izradio doktorand

Konceptualni model ne prikazuje samo njegove konstruktivne elemente – varijable, već i odnose među njima. Odnos između varijabli modela predstavlja odraz postavljenih znanstvenih hipoteza (Van de Ven, 2007). Istraživačke hipoteze ovog doktorskog rada se prikazuju u sljedećem poglavlju koje donosi pregled svih poduzetih metodoloških postupaka predmetnog empirijskog istraživanja.

5.2. Metodološki pristup istraživanju

Metodološki pristup empirijskog istraživanja sažima konkretne metodološke odluke koji se primarno odnose na vrstu i metodu istraživanja, vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja, radne hipoteze, uzorak i instrument istraživanja te metode obrade podataka.

5.2.1. Znanstvene hipoteze

Na temelju definiranog problema istraživanja, iznesenih teorijskih aspekata te razvijenog modela utjecaja razvijenosti učeće organizacije na povećanje konkurentnosti i

međuovisnosti subjekata poljoprivrede i turizma, moguće je pozicionirati osnovne hipoteze ovog rada.

Kako bi se istraživanje moglo ispravno postaviti i provesti, potrebno je postaviti istraživačke hipoteze. Hipoteza je specifična tvrdnja u obliku predviđanja koja najčešće dovodi u odnos dvije varijable (Tkalac Verčić et al., 2010). Prema Vujoviću (1990), hipoteze istraživanja su misaoni odgovor na pitanje o problemu. Prema načinu formuliranja, hipoteze mogu biti afirmativne ili negativne. Da bi hipoteza bila korisna za istraživanje, ona mora biti dobro postavljena, što podrazumijeva ispunjavanje sljedećih kriterija (Vujević, 1990):

- treba biti valjana, odnosno treba biti odgovor na pitanje koje se istražuje
- treba biti pojmovno jasna, odnosno treba se držati značenja do kojih se došlo pojmovnom analizom, a novi pojmovi se trebaju sadržajno i precizno definirati
- treba biti iskustveno provjerljiva, odnosno treba se odnositi na određena obilježja u objektivnoj stvarnosti koja se mogu osjetno doživjeti
- treba biti dovedena u vezu s raspoloživom tehnikom, odnosno treba biti postavljena tako da usmjerava na najbolju tehniku njezina provjeravanja
- treba biti specifična, tj. ne smije se iskazivati općim terminima
- treba biti u vezi s teorijom, odnosno znanstvena teorija treba biti dedukcijsko jezgro odakle se dolazi do hipoteza o problemu istraživanja.

U nastavku se prikazuju hipoteze koje su postavljene i testirane u ovom istraživanju:

H1. Turistička i poljoprivredna poduzeća (SME) pokazuju karakteristike učeće organizacije, što im pomaže da se prilagođavaju brzim promjenama, potrebama, navikama i motivima turističkih putovanja.

H1-1. U malim i srednjim poduzećima (SME) je razvijen koncept sistemskog učenja.

H1-2. U SME su prisutni mentalni modeli s odlikama mentalnih modela učeće organizacije.

H1-3. U SME se provodi kontinuirano učenje i unapređenje rada.

H1-4. Organizacijska kultura u SME poduzećima je organizacijska kultura učeće organizacije.

H1-5. Organizacijska struktura SME ima odlike organizacijske strukture učeće organizacije, tj. radi se o fleksibilnoj i decentraliziranoj strukturi.

H1-6. Strategija SME ima odlike strategije učeće organizacije.

H1-7. Vodstvo u SME ima odlike vodstva učeće organizacije.

H1-8. U SME je razvijen princip opunomoćenja svih zaposlenika za obavljanje različitih zadataka, različite prirode posla i složenosti.

H1-9. U SME se poklanja posebna pozornost obrazovanju, i to svih zaposlenika.

H1-10. SME je na različite načine povezan s okolinom, prati trendove, vodi računa o svojim kupcima.

H2. Učeća organizacija utječe na povećanje konkurentnosti te na povezanost turizma i poljoprivrede što čini osnovu razvoja kvalitetne turističke destinacije.

H3. Veličina poduzeća utječe na stupanj razvijenosti učeće organizacije u njoj.

H4. Postoji međuovisnost razvijenosti učeće organizacije i poslovanja, odnosno što je razvijenija učeća organizacija, veća je učinkovitost poslovanja.

H5. Razvoj učeće organizacije pomaže bržoj prilagodbi poljoprivredne industrije rastućim turističkim potrebama. Učeća organizacija je menadžment kojim se turistička destinacija prilagođava brzim promjenama i potrebama, navikama i motivima turista.

Postavljene hipoteze se u empirijskom istraživanju testiraju na organizacijskoj razini. Pritom se zaključci o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza prikazuju u okviru sljedećeg poglavlja pod nazivom Rezultati istraživanja (poglavlje 6).

5.2.2. Vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja

U ovom se radu koriste podaci prikupljeni **metodom anketiranja** kao najčešće korištenom metodom u istraživanjima organizacija (Tkalac Verčić et al., 2014). Jednokratno anketno istraživanje je provedeno **u malim i srednjim poduzećima na geografskom području Hercegovine** koje pripada državi Bosni i Hercegovini. Prema europskom zakonodavstvu (EUR-Lex, 2003), malo i srednje poduzetništvo (SME) čine poslovni subjekti koji: a) zapošljavaju manje od 50 djelatnika i čiji godišnji promet i/ili ukupna godišnja bilanca ne prelazi 10 milijuna eura (malo poduzetništvo) te b) zapošljavaju manje od 250 djelatnika i koji imaju godišnji promet koji ne prelazi 50 milijuna eura i/ili ukupnu godišnju bilancu koja ne prelazi 43 milijuna eura (srednje poduzetništvo). Na razini Bosne i Hercegovine ne postoji službena definicija, odnosno konzistentan zakonski okvir o malom i srednjem poduzetništvu (Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Hercegovačko-neretvanskom

kantonu/županiji 2012. – 2020., 2012: 18). Umjesto toga, SME je definiran na razini Federacije Bosne i Hercegovine i Hercegovačko-neretvanske županije. Definicija malog i srednjeg poduzetništva koju predlaže Zakon o poticaju razvoja malog gospodarstva Hercegovačko-neretvanskog kantona/županije (Službene novine HNŽ, 4/2010) u velikoj je mjeri usklađena s europskim regulativama te se stoga, kao pravni okvir, koristi u predmetnom istraživanju. Prema tome, malo i srednje poduzetništvo čine poslovni subjekti koji imaju sljedeće karakteristike:

- ✓ broj zaposlenih: < 250
- ✓ godišnji prihod (mln KM) < 95 i/ili
- ✓ aktiva: < 86 (mln KM).

Mala i srednja poduzeća su odabrana kao relevantna za istraživanje s obzirom da ona predstavljaju ključni dio gospodarstva Bosne i Hercegovine, tj. od njih se očekuje da budu predvodnica novih trendova.

U okviru navedenih poduzeća anketirana su po dva zaposlenika: jedan menadžer najviše razine – vlasnik te još jedan od ostalih zaposlenika. Naime, u literaturi je uobičajeno da na pitanja o temeljnim obilježjima organizacije odgovara jedna, tj. čelna osoba koja raspolaže svim potrebitim informacijama (Kozlowski i Klein, 2000). Drugim riječima, menadžeri se smatraju najmjerodavnijima da daju ocjenu o poduzeću, s obzirom da imaju pristup najvećem broju informacija, odnosno imaju najbolji pregled nad dotičnim poduzećem (Senge 1990; Rosengarten 1999). S druge strane, postoji mogućnost njihova subjektivnog viđenja stvari. Zato su u istraživanje uključeni i neki drugi, slučajno odabrani, članovi organizacije kako bi se dobila što potpunija slika promatranog poduzeća. Anketirane osobe su u predmetnom istraživanju odgovarale na pitanja vezana uz karakteristike učeće organizacije, konkurentnost, povezanost poljoprivrednog i turističkog sektora te su iznijele nekolicinu demografskih obilježja.

Istraživanje je provedeno u razdoblju **od srpnja do listopada 2016. godine**. Podaci su prikupljeni elektroničkim putem, posebno kreiranim obrascem na platformi *Survey Monkey*, a zbog lakšeg i učinkovitijeg popunjavanja, odnosno brže obrade pristiglih rezultata. Poveznica za pristup *online* upitniku je distribuirana e-poštom na adrese dobivene iz baze poslovnih subjekta. U slučajevima gdje nije bilo odgovora u roku od 15 dana, kontakt osobe u poduzećima su telefonski zamoljene da se odazovu na anketu te odgovore na poslane upitnike, a potom je u roku od 20 dana upitnik e-poštom još jednom poslan onima koji nisu odgovorili u prvom krugu.

5.2.3. Instrument istraživanja

Instrument anketnog istraživanja je **anketni upitnik** koji je razvijen na osnovi dostupne teorijske građe o učećoj organizaciji i konkurentnosti i ranije provedenih istraživanja, te prilagođen specifičnostima predmetnog istraživanja koji promatra utjecaj učeće organizacije na učinkovitost poslovanja u poljoprivredi i turizmu. Stoga su za određene koncepte preuzeti postojeći mjerni instrumenti definiranih metrijskih obilježja (potvrđene pouzdanosti i valjanosti), prilagođeni uvjetima poslovanja koji se tiču djelatnosti poljoprivrede i turizma. Struktura upitnika je prikazana u Tablici 33.

Tablica 33. Anketni upitnik

Koncept	**Broj čestica (33)**	**Napomena o izvorima**
Opći podaci o poduzeću	4	Vlastita razrada
Učeća organizacija	23	Marsick i Watkins, 1997
Konkurentnost	2	Liargovas i Skandalis, 2010
Povezanost poljoprivrede i turizma	4	Vlastita razrada

Izvor: razrada doktoranda

Upitnik se sastoji od 33 pitanja i podijeljen je u četiri logične cjeline:

1. *Opći podaci o poduzeću*. Prvi dio upitnika usmjeren je na utvrđivanje općih podataka o poduzeću kao što su: vlasnička struktura, prosječan broj zaposlenih, duljina poslovanja i osnovna djelatnost.
2. *Učeća organizacija*. Drugi dio odnosi se na ispitivanje razvijenosti učeće organizacije po karakteristikama, u kojoj je odgovorna osoba odgovorima na postavljena pitanja pružila sliku koliko je sustav učeće organizacije primijenjen u konkretnom poduzeću. Tvrdnje (čestice) su u većoj mjeri preuzete iz mjerne ljestvice autora Marsicka i Watkinsa (1997) pod nazivom *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ).* Sadržava tvrdnje za svaku od sedam dimenzija učeće organizacije:
    - stvaranje prilike za kontinuirano učenje
    - promoviranje pitanja i dijaloga
    - poticanje suradnje i timskog učenja
    - stvaranje sustava za prikupljanje i dijeljenje znanja
    - opunomoćenje i usmjeravanje zaposlenika prema zajedničkoj viziji
    - povezivanje organizacije s okruženjem
    - pružanje strateškog vodstva za učenje.

Primjer tvrdnje je sljedeći: „Moja organizacija potiče zaposlenike da doprinose viziji organizacije.“ Upitnik dimenzija učeće organizacije (*Dimensions of a Learning Organization Questionnaire – DLOQ*), kojega su 1997. godine osmislili Watkins i Marsick je potom validiran u brojnim studijama (Kim et al., 2017; Watkins i Dirani, 2013; Yang et al., 2004). Riječ je o ljestvici koja je korištena u najvećem broju empirijskih istraživanja učeće organizacije (Watkins i Kim, 2018).

3. *Konkurentnost.* U trećoj cjelini se od odgovorne osobe tražila ocjena konkurentnosti promatranog poduzeća, a koja se odnosi na učestalost i način praćenja promjena na tržištu. Koncept konkurentnosti se, također, vezuje uz učinkovitost poslovanja: neto profitnu maržu (ROS), te stopu povrata na ukupnu imovinu (ROA). Ti su pokazatelji, naime, među najzastupljenijima u istraživanjima konkurentnosti na razini organizacije. Navedeno je detaljnije objašnjeno u poglavlju koje obrazlaže financijske pokazatelje konkurentnosti (poglavlje 3.2.2.2.). U slučaju da je ovaj dio u upitniku ostao nepopunjen, podaci o učinkovitosti poslovanja su preuzeti iz dostupnih relevantnih baza.

4. *Povezanosti poljoprivrede i turizma*. Zaključna cjelina u kojoj se od odgovorne osobe tražila ocjena povezanosti poljoprivrede i turizma. Uz tvrdnju o povezanosti poljoprivrede i turizma se vežu i sljedeće tvrdnje: „Turizam povećava i iskorištava potencijale poljoprivrede u našoj regiji“ i „Poljoprivreda povećava turistički doživljaj i sudjeluje u razvoju turizma“.

U svrhu racionalizacije vremena i napora koji ispitanici trebaju utrošiti na ispunjavanje upitnika, odnosno boljeg razumijevanja i prijema samog upitnika, te posljedično dobivanja boljeg povrata ispunjenih upitnika, upitnik se sastojao isključivo od pitanja zatvorenog tipa. Pitanja u upitniku su, osim onih koji se odnose na obilježja organizacije (prvi dio upitnika), formulirana u obliku tvrdnji, a ispitanik odgovara u kojoj mjeri iznesena tvrdnja odgovara stanju u njegovoj organizaciji. Pritom je korištena Likertova ljestvica s pet stupnjeva intenziteta koji odražavaju stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama (1 – uopće ne, 2 – u manjoj mjeri, 3 – donekle , 4 – u većoj mjeri, 5 – u potpunosti). Podaci iz anketnog upitnika su izravno prebačeni u SPSS 22.0 – statistički program za obradu podataka.

5.2.4. Uzorak istraživanja

Populaciju u ovom istraživanju čine mala i srednja poduzeća u djelatnosti poljoprivrede i turizma na području Hercegovačko-neretvanske županije. Prema posljednjim dostupnim podacima Federalnog zavoda za statistiku, na dan 31.12.2017. godine (FZS, Kantoni u brojkama, 2018), od ukupnog broja poduzeća (pravnih osoba i podružnica pravnih osoba te obrtnika), u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (djelatnost A) i turizma, tj. djelatnosti pružanja smještaja te priprema i usluživanja hrane – hotelijerstvo i ugostiteljstvo (djelatnost I) registrirano je 2.979 poslovnih subjekata (od toga u djelatnosti A: 590, a u djelatnosti I: 2.389). Kao važeća klasifikacija djelatnosti uzima se klasifikacija djelatnosti BiH iz 2010. godine. Poslovni subjekti u djelatnosti poljoprivrede i turizma čine 18,02% ukupno registriranih poduzeća Hercegovačko-neretvanske županije. Prema dostupnim podacima Privredne/Gospodarske komore Hercegovačko-neretvanske županije uzima se da su većina od navedenih 2.979 subjekata mala i srednja poduzeća.

Uzorak istraživanja čini 89 poduzeća čije su se čelne osobe odazvale pozivu na istraživanje, odnosno koje su ispunile anketni list za mjerenje povezanosti učeće organizacije i učinkovitosti poslovanja. Ukupno je poslano 600 upitnika e-poštom na adrese koje su bile dostupne, tj. navedene u bazama poslovnih subjekta. Prikupljeno je 189 ispravno popunjenih upitnika iz 89 poduzeća, od čega je 119 popunio menadžment, te 79 ostali zaposlenici. Dobiven je odgovor na 31,5% poslanih upitnika, što je u skladu sa stopom povrata upitnika u sličnim istraživanjima (Birdthistle i Limerick, 2004).

Tablica 34. Karakteristike ispitivanih poduzeća

Varijabla		**Broj**	**Postotak (%)**
Vlasnička struktura	Privatno vlasništvo	182	96,30
	Mješovito vlasništvo	5	2,60
	Državno vlasništvo	2	1,10
Broj zaposlenih	1 – 5	50	26,50
	6 – 10	81	42,90
	11 – 20	34	18,00
	više od 20	24	12,70
Starost poduzeća	do 5 godina	10	5,30
	6 – 10 godina	49	25,90
	11 – 20 godina	86	45,50
	više od 20 godina	44	23,30
Osnovna djelatnost	Turizam i ugostiteljstvo	129	68,60%
	Poljoprivreda	59	31,40%

Izvor: istraživanje doktoranda

Općenito govoreći, polazište za određivanje veličine uzorka je vrsta statističkih postupaka koji će se primijeniti na prikupljenim podacima. Budući da ANOVA i regresijska analiza zahtijevaju pet puta veći broj ispitanika u odnosu na ukupan broj čestica (Hair et al., 2009), može se reći da je uzorak predmetnog istraživanja zadovoljavajući. Značajke uzorka poslovnih subjekata se prikazuju u Tablici 34.

Iz prethodne tablice je vidljivo da je većina ispitivanih poduzeća u privatnom vlasništvu (96,3%). U 2016. godini je 69,4% poduzeća imalo do 10 djelatnika, dok ostalih 30,7% poduzeća ima više od 10 djelatnika. U uzorku su najzastupljenija poduzeća koja imaju između 6 i 10 djelatnika (42,9%). Isto tako, samo je 10 poduzeća mlađe od 5 godina, a skoro polovinu uzorka čine poduzeća koja posluju između 11 i 20 godina (45,5%). U uzorku dominiraju poduzeća koja pripadaju sektoru turizma i ugostiteljstva (68,6%), dok se jedna trećina preostalih poduzeća bavi poljoprivredom (31,4%).

5.2.5. Metode statističke analize

Prikupljeni podaci su izravno uneseni i obrađeni pomoću programskog paketa SPSS 20.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*, verzija 20.0), uobičajenog za ovakvu vrstu istraživanja. Obrada u spomenutom programskom paketu je rezultirala:

1. *univarijatnom deskriptivnom statističkom analizom* koja uključuje izračunavanje srednjih vrijednosti poput aritmetičke sredine, moda i medijana; mjera disperzije oko srednjih vrijednosti poput standardne devijacije i varijance, te mjera asimetrije i zaobljenosti. Rezultati su iskazani kao broj odgovora (apsolutna frekvencija) i udjeli u ukupnom broju odgovora (relativna frekvencija) te prosječna vrijednost i prosječno odstupanje (aritmetička sredina i standardna devijacija – M i SD). Rezultati su prikazani tablicama i grafikonima (uspravni i položeni stupci, tortni graf).
2. *bivarijantnom analizom* koja uključuje utvrđivanje postojanja i značajki veza, kako između pojedinih njihovih elemenata, tako i skupno neovisne i ovisne varijable u istraživanju, koja uključuje testove značajnosti veza. Povezanost je istražena koeficijentima korelacije (Pearsonov *R* i Spearmanov *Ro*) koji su korišteni s obzirom na stupanj normalnosti distribucije. Kod korelacije su prvenstveno analizirani smjer i značajnost. Tumačenje smjera korelacije je učinjeno na sljedeći način:

- R>0 ukazuje kako se radi o pozitivnoj korelaciji između promatranih varijabli, što znači da porast jedne varijable rezultira porastom druge varijable.
- R<0 ukazuje kako se radi o negativnoj korelaciji između promatranih varijabli, što znači da porast jedne varijable rezultira smanjenjem druge varijable.

Za testiranje statističke značajnosti uočenih razlika u ocjenama pojedinih dimenzija učeće organizacije je korištena jednosmjerna analiza varijance (ANOVA). Granica statističke značajnosti je postavljena na p=0,05.

Osim navedenih statističkih analiza, spomenuti statistički paket (SPSS) je također korišten za produciranje grafičkih i tabličnih prikaza rezultata istraživanja, odnosno provedenih statističkih analiza.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Sistematizacija rezultata istraživanja je izvršena na sljedeći način: prvo su prikazani rezultati ocjene učeće organizacije i konkurentnosti ispitivanih poduzeća. Nakon toga je prikazana analiza utjecaja veličine poduzeća na razvijenost učeće organizacije u ispitivanim poduzećima. Naposljetku je dana ocjena povezanosti poljoprivrede i turizma u ispitivanim poduzećima, nakon čega je u konačnici izvršena analiza poslovanja poduzeća u kontekstu učeće organizacije.

6.1. Ocjena učeće organizacije u ispitivanim poduzećima

Dimenzija učeće organizacije **sistemsko mišljenje i mentalni modeli** je istraživana kroz dva pitanja u upitniku:

- R1: *Imaju li zaposleni u Vašem poduzeću globalnu sliku o svom poduzeću? Onako kako razumiju svoj dio posla i odjel u kojem rade, razumiju i poduzeće u cjelini.*
- R8: *Jeste li spremni na usvajanje novih znanja i adaptaciju na nove uvjete ponašanja?*

Tablica 35. Deskriptivna statistika za dimenziju *sistemsko mišljenje i mentalni modeli*

		R1	R8	SMiMM
N	Valid	188	189	189
	Missing	1	0	0
Mean		3,27	4,19	3,73
Median		3,00	4,00	3,50
Mode		3	4	3,50
Std. Deviation		,642	,663	,53
Minimum		1	2	2,50
Maximum		5	5	5,00
Percentiles	25	3,00	4,00	3,50
	50	3,00	4,00	3,50
	75	4,00	5,00	4,00

U Tablici 35 su prikazane prosječne ocjene za dimenziju *sistemsko mišljenje i mentalni modeli* za ispitivana poduzeća. Prosječna ocjena za oba pitanja koja čine dimenziju *sistemsko mišljenje i mentalni modeli* je veća od 2,5, kao i prosječna ocjena spomenute dimenzije što pokazuje da je u malim i srednjim poduzećima (SME) razvijen koncept sistemskog učenja te da su prisutni mentalni modeli s odlikama mentalnih modela učeće organizacije. Djelatnici

istraživanih poduzeća donekle imaju globalnu sliku o svom poduzeću, odnosno onako kako razumiju svoj dio posla i odjel u kojem rade, razumiju i poduzeće u cjelini, ali su u većoj mjeri spremni na usvajanje novih znanja i adaptaciju na nove uvjete ponašanja. Time **su dokazane hipoteze H1-1 i H1-2**.

Dimenzija učeće organizacije **kontinuirano učenje i unapređenje rada** je istraživana kroz tri pitanja u upitniku:

- R3: *Postoje li u Vašem poduzeću posljedice, odnosno mjere kažnjavanja za počinjene pogreške, ili se ljude ohrabruje da eventualne pogreške shvate kao priliku za učenje?*
- R10: *Je li unutar Vašeg poduzeća razvijen fleksibilan sustav nagrađivanja koji stimulira usvajanje novih znanja i vještina?*
- R17: *Potičete li u Vašem poduzeću različitim metodama, pa i sustavom nagrađivanja timova, konkurenciju među timovima, a sve u svrhu unapređenja rada i učenja?*

Tablica 36. Deskriptivna statistika za dimenziju *kontinuirano učenje i unapređenje rada*

		R3	R10	R17	KUiUR
N	Valid	189	189	189	189
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,21	3,63	3,48	3,44
Median		3,00	4,00	3,00	3,33
Mode		3	4	3	3,67
Std. Deviation		,667	,592	,632	,44
Minimum		1	2	2	2,33
Maximum		5	5	5	4,67
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	4,00	3,00	3,33
	75	4,00	4,00	4,00	3,67

U Tablici 36 su prikazane prosječne ocjene za dimenziju *kontinuirano učenje i unapređenje rada* za ispitivana poduzeća. Prosječna ocjena dimenzije *kontinuirano učenje i unapređenje rada* je 3,44 što ukazuje da se u istraživanim SME prakticira kontinuirano učenje i unapređenje rada. Tome u prilog govore i prosječne ocjene tvrdnji/pitanja koje čine dimenziju kontinuirano učenje i unapređenje rada. Sva tri pitanja imaju ocjene veće od 2,5 što pokazuje da istraživana poduzeća imaju razvijen fleksibilan sustav nagrađivanja koji stimulira usvajanje novih znanja i vještina. Osim toga, u poduzećima se radi i na poticanju konkurencije među

timovima djelatnika a sve s ciljem unapređenja rada i učenja. Isto tako, poduzeća navode da kod njih postoje konzekvence, odnosno mjere kažnjavanja za počinjene pogreške, ali se ljude ohrabruje da eventualne pogreške shvate kao priliku za učenje. Na taj **je način dokazana hipoteza H1-3.**

Dimenzija učeće organizacije **organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranje** uključuje dvije poddimenzije i istraživana je kroz pet pitanja u upitniku:
Poddimenzija *kultura*:

- R4: *Je li u Vašem poduzeću razvijena klima tolerancije prema mišljenjima drugih, što rezultira većim brojem različitih rješenja istog problema*?
- R11: *Omogućava li se i potiče zaposlenike unutar Vašeg poduzeća da participiraju u kreiranju zajedničke vizije budućnosti?*

Poddimenzija *komuniciranje*:

- R16: *Komuniciraju li međusobno svi zaposlenici u Vašem poduzeću te imaju li razvijenu kulturu slušanja i davanja povratnih informacija?*
- R18: *Ima li informacijska tehnologija u Vašem poduzeću značajnu ulogu, i to ne samo u automatiziranju nekih procesa, već i u pružanju informacija zaposlenicima o značajnim poslovnim aspektima?*
- R19: *Jesu li u Vašem poduzeću svim zaposlenicima dostupne informacije o proračunu,, profitu, troškovima odjela?*

U Tablici 37 su prikazane prosječne ocjene za poddimenziju *kultura,* u Tablici 38 za poddimenziju *komuniciranje,* dok se u Tablici 40 nalaze prosječne ocjene za dimenziju *organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranje za ispitivana poduzeća*. Prosječna ocjena poddimenzije *kultura*, kao i pojedinih pitanja koja čine poddimenziju *kultura* je 3,55 što ukazuje da je, prema odgovorima ispitanika, u njihovim poduzećima u većoj mjeri razvijena klima tolerancije prema mišljenjima drugih. Toleriranjem različitih mišljenja i prijedloga svaki problem može imati više različitih rješenja što ostavlja mogućnost izbora i iznalaženja optimalnog rješenja. Osim toga, ovakvi rezultati pokazuju da se u malim i srednjim poduzećima koja se bave turizmom i poljoprivredom omogućava i potiče zaposlenike da participiraju u kreiranju zajedničke vizije budućnosti.

Tablica 37. Deskriptivna statistika za poddimenziju *kultura*

		R4	R11	OKuSuiK_Kul
N	Valid	189	189	189
	Missing	0	0	0
Mean		3,56	3,54	3,55
Median		4,00	4,00	3,50
Mode		3	4	3,50
Std. Deviation		,663	,640	,54
Minimum		2	2	2,00
Maximum		5	5	5,00
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00
	50	4,00	4,00	3,50
	75	4,00	4,00	4,00

Tablica 38. Deskriptivna statistika za poddimenziju *komunikacija*

		R16	R18	R19	OKuSuiK_Kom
N	Valid	189	189	189	189
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,51	3,93	2,22	3,22
Median		4,00	4,00	2,00	3,33
Mode		4	4	2	3,33
Std. Deviation		,673	,661	,984	,54
Minimum		1	2	1	2,00
Maximum		5	5	5	4,67
Percentiles	25	3,00	4,00	1,00	2.67
	50	4,00	4,00	2,00	3.33
	75	4,00	4,00	3,00	3.67

Što se tiče poddimenzije *komunikacija*, rezultati pokazuju da je u istraživanim poduzećima donekle razvijena kultura slušanja i dijeljenja informacije među zaposlenicima dok informacijska tehnologija ima značajnu ulogu upravo u pružanju informacija djelatnicima o značajnom poslovnim aspektima. Naravno, informacijska tehnologija neizostavno omogućava automatizaciju poslovnih procesa. S druge, pak, strane, nešto lošije ocjene su dobivene za pitanje o dostupnosti informacija o proračunu, profitu, troškovima svim zaposlenicima. Spomenute informacije su dostupne upravljačkim strukturama, a samo u manjoj mjeri svim zaposlenicima. No, unatoč jednoj nižoj prosječnoj ocjeni, na temelju ostalih prosječnih ocjena za pitanja istraživana unutar dimenzije *Organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranje* (prosječne ocjena su veće od 2,5) se može zaključiti da je organizacijska kultura u malim i

srednjim poduzećima koja se bave turizmom i poljoprivredom zapravo organizacijska kultura učeće organizacije. Rezultati analize pružaju dokaz za **prihvaćanje hipoteze H1-4.**

Tablica 39. Deskriptivna statistika za dimenziju *organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranje*

		OkuSuiK
N	Valid	189
	Missing	0
Mean		3,35
Median		3,40
Mode		3,20
Std. Deviation		,46
Minimum		2,20
Maximum		4,60
Percentiles	25	3,00
	50	3,40
	75	3,70

Dimenzija učeće organizacije **decentralizirana i fleksibilna organizacijska struktura, timski rad i timsko učenje** je istraživana kroz tri pitanja u upitniku:

- R2: *Formiraju li se učestalo u Vašem poduzeću radni timovi sastavljeni od zaposlenika različitih profila te iz različitih odjela?*
- R12: *Je li u Vašoj organizaciji prisutna fleksibilna struktura koja je lako prilagodljiva zahtjevima posla i kupaca?*
- R9: *Zauzima li kvaliteta u Vašem poduzeću središnje mjesto na svim razinama, svi zaposlenici nadziru i unapređuju kvalitetu svog rada?*

U Tablici 40 su prikazane prosječne ocjene za dimenziju *decentralizirana i fleksibilna organizacijska struktura, timski rad i timsko učenje* za ispitivana poduzeća. Prema odgovorima dobivenim za istraživana poduzeća može se zaključiti da se u poduzećima relativno često formiraju radni timovi koje čine zaposlenici različitih profila i iz različitih odjela. Nadalje, struktura organizacije/poduzeća je relativno fleksibilna i kao takva lako se prilagođava zahtjevima posla i kupaca, a isto tako je zorno da kvaliteta u istraživanim poduzećima zauzima središnje mjesto na svim razinama, svi zaposleni nadziru i unapređuju kvalitetu svog rada te stvaraju sinergijski učinak. Sve ovo navodi na zaključak da je organizacijska struktura malih i

srednjih turističkih i poljoprivrednih poduzeća fleksibilna i decentralizirana, odnosno ima odlike organizacijske strukture učeće organizacije, čime **je prihvaćena hipoteza H1-5**.

Tablica 40. Deskriptivna statistika za dimenziju *decentralizirana i fleksibilna organizacijska struktura, timski rad i timsko učenje*

		R2	R12	R9	DiFOSTRiTU
N	Valid	189	189	189	189
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.37	3,74	4,07	3,73
Median		3.00	4,00	4,00	3,67
Mode		3	4	4	4,00
Std. Deviation		.644	,530	,715	,46
Minimum		1	2	2	2,33
Maximum		5	5	5	5,00
Percentiles	25	3,00	3,00	4,00	3,33
	50	3,00	4,00	4,00	3,67
	75	4,00	4,00	5,00	4,00

Dimenzija učeće organizacije **izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment** je istraživana kroz dva pitanja u upitniku:

- R5: *Jesu li u Vašem poduzeću u izradi strategije poduzeća osim menadžmenta uključeni i ostali zaposlenici?*
- R13: *Pruža li se u Vašem poduzeću svim zaposlenicima mogućnost da sudjeluju u donošenju odluka važnih za poslovanje, kako manjih odjela, tako i čitavog poduzeća?*

U Tablici 41 su prikazane prosječne ocjene za dimenziju *izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment za ispitivana poduzeća*. Odgovori istraživanih poduzeća pokazuju da su u njihovim poduzećima u izradi strategije poduzeća, osim menadžmenta, dijelom uključeni i ostali zaposlenici te da im se pruža mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka važnih za poslovanje, kako manjih odjela, tako i čitavog poduzeća. Prosječne ocjene pitanja kojima se spomenuto ispitivalo su veće od 2,5. Prosječna ocjena za dimenziju *izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment* je također veća od 2,5. Sve ovo upućuje na zaključak da strategija malih i srednjih poduzeća koja se bave turizmom i poljoprivredom imaju odlike strategije učeće organizacije, a što **potvrđuje hipotezu H1- 6.**

Tablica 41. Deskriptivna statistika za dimenziju *izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment*

		R5	R13	IFSiPM
N	Valid	189	189	189
	Missing	0	0	0
Mean		3.11	3.38	3.24
Median		3.00	4.00	3.50
Mode		3	4	3.50
Std. Deviation		.838	.760	.68
Minimum		1	1	1.00
Maximum		5	5	4.50
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	4.00	3.50
	75	4.00	4.00	3.50

Dimenzija učeće organizacije **čovjek kao čimbenik učeće organizacije** uključuje tri poddimenzije i istraživana je kroz pet pitanja u upitniku:

Poddimenzija *vodstvo*:

- R22: *Po čemu je prepoznatljivo vodstvo Vašeg poduzeća?*
- R14: *Potiče li menadžment u Vašem poduzeću uvjete za eksperimentiranje, anketiranje, pokusne projekte i učenje kroz rad, a sve u svrhu učenja na vlastitom i iskustvu drugih?*

Poddimenzija *ostali zaposleni – opunomoćenje*:

- R15: *U Vašem poduzeću nema privilegiranih i predodređenih za napredovanje, već se svakom zaposleniku daje prilika za osobno usavršavanje i napredovanje. Trudite se razviti takvu radnu okolinu u kojoj su svi sposobni za učenje i izvršavanje.*
- R20: *Zaposlenima se, bez obzira na položaj u Vašem poduzeću, daju odgovornost, znanja, sredstva, sloboda i povjerenje u obavljanju zadataka.*

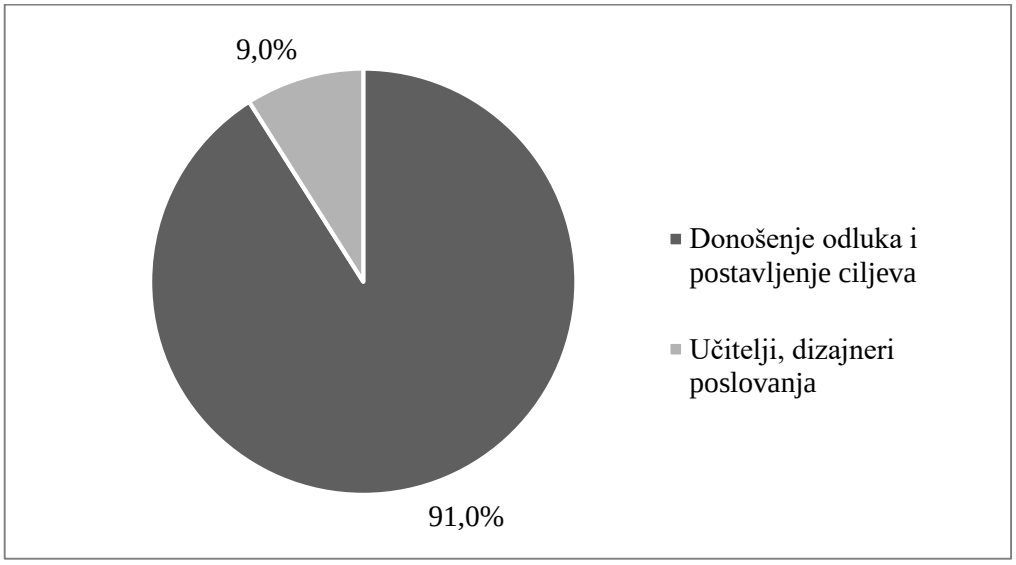
Poddimenzija *školovanje*:

- R21: *Ulažu li se u Vašem poduzeću znatni napori u školovanju i obuci, i to svih zaposlenih, bez obzira na njihov status u poduzeću?*

U Tablici 42 i na Grafikonu 6 su prikazane prosječne ocjene i zastupljenost odgovora na pitanja koja ulaze u poddimenziju *vodstvo*, u Tablici 44 prosječne ocjene za poddimenziju *ostali zaposleni – opunomoćenje*, u Tablici 45 za poddimenziju *školovanje*, dok se u Tablici 46 nalaze prosječne ocjene za dimenziju *čovjek kao čimbenik učeće organizacije*.

Tablica 42. Deskriptivna statistika za poddimenziju *vodstvo*

		R14	CkCUO_V
N	Valid	189	189
	Missing	0	0
Mean		3,30	3,30
Median		3,00	3,00
Mode		3	3
Std. Deviation		,764	,764
Minimum		1	1
Maximum		5	5
Percentiles	25	3,00	3,00
	50	3,00	3,00
	75	4,00	4,00



Grafikon 6. Zastupljenost odgovora na pitanje o prepoznatljivosti poduzeća u kontekstu vodstva

Analiza rezultata za poddimenziju *vodstvo* u okviru dimenzije *čovjek kao čimbenik učeće organizacije* pokazuje da se u istraživanim poduzećima donekle stvaraju uvjeti za eksperimentiranje, anketiranje, pokusne projekte i učenje kroz rad, a sve u svrhu učenja na vlastitom, kao i na iskustvu drugih. Ispitanici ističu da su njihova poduzeća, promatrana u kontekstu vodstva, prepoznatljiva prema donošenju odluka i postavljanju ciljeva. Nekoliko

poduzeća, odnosno njih 9%, navodi da se vođe njihovog poduzeća opisuje kao učitelje, odnosno dizajnere poslovanja.

Tablica 43. Deskriptivna statistika za poddimenziju *ostali zaposleni – opunomoćenje*

		R15	R20	CkCUO_OZ
N	Valid	189	189	189
	Missing	0	0	0
Mean		3,37	3,21	3,29
Median		3,00	3,00	3,50
Mode		3	3	3,00
Std. Deviation		,721	,672	,59
Minimum		1	2	1,50
Maximum		5	5	5,00
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,50
	75	4,00	4,00	3,50

Druga poddimenzija se odnosila na opunomoćenje zaposlenika, a rezultati pokazuju da se ispitanici samo donekle slažu da u njihovim poduzećima nema privilegiranih i predodređenih za napredovanje, već se svakom zaposleniku daje prilika za osobno usavršavanje i napredovanje trudeći se tako stvoriti radnu okolinu u kojoj su svi sposobni za učenje i izvršavanje. Isto tako, ispitanici se dijelom slažu da se djelatnicima njihovih poduzeća daju odgovornost, znanja, sredstva, sloboda i povjerenje u obavljanju zadataka.

Srednja ocjena pitanja o školovanju djelatnika iznosi 3,4 što pokazuje da se u dijelu poduzeća ulažu znatni napori u školovanje i obuku, i to svih zaposlenih, bez obzira na njihov status u poduzeću.

Većina ocjena dobivenih za dimenziju *čovjek kao čimbenik učeće organizacije* su veće od 2,5 što pokazuje da vodstvo u malim i srednjim turističkim i poljoprivrednim poduzećima ima odlike vodstva učeće organizacije. U tim poduzećima je razvijen princip opunomoćenja svih zaposlenih za obavljanje različitih zadataka, različite prirode posla i složenosti, a svim zaposlenicima se poklanja posebna pozornost po pitanju školovanju. Time **su prihvaćene hipoteze H1-7, H1-8 i H1-9.**

Tablica 44. Deskriptivna statistika za poddimenziju *školovanje*

		R21	CkCUO_S
N	Valid	188	188
	Missing	1	1
Mean		3,40	3,40
Median		3,00	3,00
Mode		3	3,00
Std. Deviation		,626	,626
Minimum		1	1,00
Maximum		5	5,00
Percentiles	25	3,00	3,00
	50	3,00	3,00
	75	4,00	4,00

Tablica 45. Deskriptivna statistika za dimenziju *čovjek kao čimbenik učeće organizacije*

		CkCUO
N	Valid	189
	Missing	0
Mean		3,40
Median		3,00
Mode		3[a]
Std. Deviation		,626
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	2,40
	50	2,80
	75	3,00

Dimenzija učeće organizacije **povezanost s okolinom i fokusiranost na kupca** je istraživana kroz tri pitanja u upitniku:

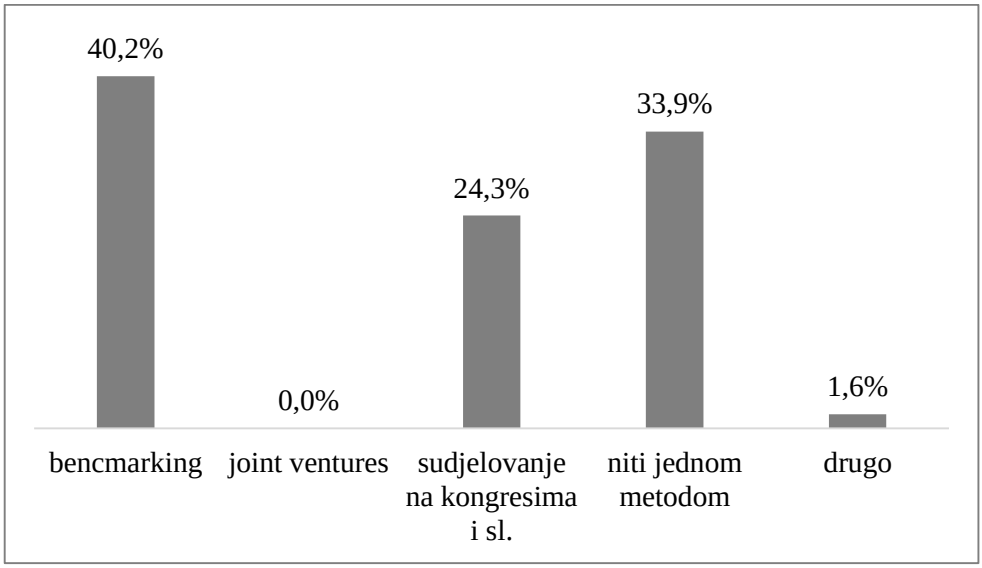
- R6: *Imaju li zaposlenici u Vašem poduzeću osjećaj društvene odgovornosti, ciljeve svog rada ne gledaju samo kroz trenutačnu zaradu, već rade i za dobrobit dobavljača, kupaca, kao i društva u cjelini?*
- R7: *Komunicirate li redovito sa svojim kupcima u Vašem poduzeću, pratite li njihove želje te se trudite ugraditi ih u strategiju i proizvode?*

- R23: *Uči li se na iskustvima i primjerima drugih u Vašem poduzeću (dobavljači, konkurenti i sl.), jeste li otvoreni prema vanjskom svijetu, pratite li socijalne, ekonomske, političke i tržišne trendove, pri čemu se koristite metodama kao što su: bencmarking, joint ventures, sudjelovanje na kongresima i slično?*

U Tablici 46 su prikazane prosječne ocjene za dimenziju *povezanost s okolinom i fokusiranost na kupca*, a na Grafikonu 7 zastupljenost odgovora na pitanje R23.

Tablica 46. Deskriptivna statistika za dimenziju *povezanost sa okolinom i fokusiranost na kupca*

		R6	**R7**	**PsOiFoK**
N	Valid	189	189	189
	Missing	0	0	0
Mean		3,74	4,24	2,88
Median		4,00	4,00	3,00
Mode		4	4	3,00
Std. Deviation		,655	,754	,46
Minimum		1	1	1,00
Maximum		5	5	3,67
Percentiles	25	3,00	4,00	2,67
	50	4,00	4,00	3,00
	75	4,00	5,00	3,33



Grafikon 7. Zastupljenost odgovora na pitanje R23

Prosječne ocjene dvaju pitanja koje je uključivala dimenzija *povezanost s okolinom i fokusiranost na kupca* su veće od 2,5 što pokazuje da zaposlenici turističkih i poljoprivrednih poduzeća imaju osjećaj društvene odgovornosti te da ciljeve svog rada ne gledaju samo kroz trenutačnu zaradu, već rade i za dobrobit dobavljača, kupaca, kao i društva u cjelini. Osim toga, visoke prosječne ocjene pokazuju i da istraživana poduzeća redovito komuniciraju sa svojim kupcima, prate želje svojih kupaca te se trude da uočene želje ugrade u svoju strategiju i svoje proizvode. U sklopu ove dimenzije je bilo i pitanje učenja na iskustvima iz tuđih primjera te otvorenosti prema tržištu, a rezultati s Grafikona 7 pokazuju da poduzeća za spomenuto najčešće koriste *bencmarking* i sudjelovanje na kongresima, sajmovima i slično. Trećina ispitanih poduzeća navodi da se ne služi nijednom od ponuđenih metoda, dok su tri poduzeća, odnosno njih 1,6%, navela da koriste neke druge metode. Nijedno poduzeće nije izabralo *joint venture* kao metodu kojom uči od drugih. Na temelju ovih rezultata se može zaključiti da su mala i srednja poduzeća koja se bave turizmom i poljoprivredom na različite načine povezana s okolinom, prate trendove te vode računa o svojim kupcima, tj. **može se prihvatiti hipoteza H1-10**.

Tablica 47. Deskriptivna statistika razvijenosti učeće organizacije

		UORUO
N	Valid	189
	Missing	0
Mean		3,24
Median		3,28
Mode		3,28[a]
Std. Deviation		,41
Minimum		2,07
Maximum		4,42
Percentiles	25	2,94
	50	3,28
	75	3,53

U Tablici 47 je prikazana deskriptivna statistika **razvijenosti učeće organizacije** u ispitivanim poduzećima. Općenito govoreći, zajednička prosječna ocjena učeće organizacije je 3,24, što je veće od preporučenih 2,5, te se može zaključiti da istraživana poduzeća, odnosno turistička i poljoprivredna poduzeća, pokazuju karakteristike učeće organizacije. Osim toga, ako se ocjene učeće organizacije analiziraju zasebno za svako poduzeće, utvrđeno je da samo devet poduzeća ima ocjenu učeće organizacije nižu od 2,5 što čini samo 4,76% uzorka. Ako se,

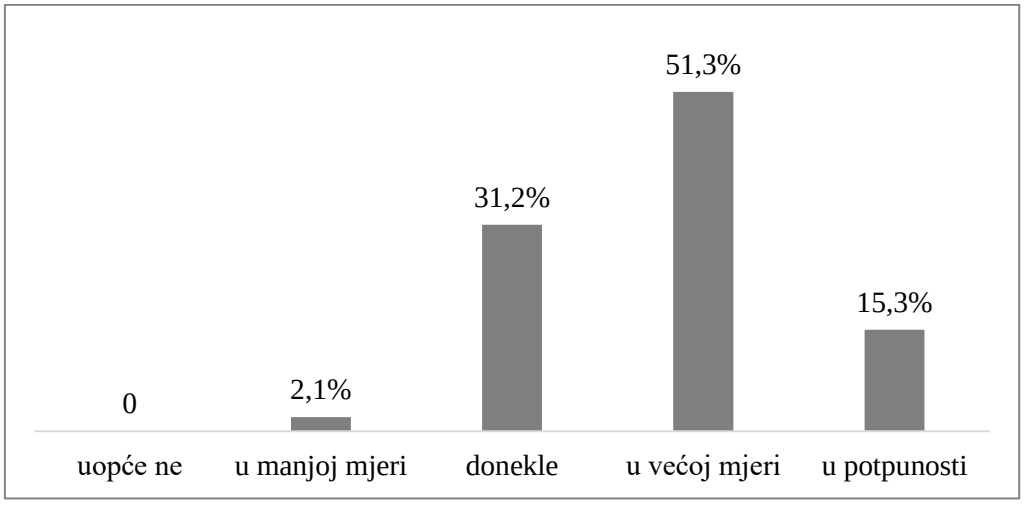
pak, iz analize isključi ovih devet poduzeća dobije se da je zajednička prosječna ocjena učeće organizacije 3,28 uz odstupanje 0,35.

Na temelju prikazanih i komentiranih ocjena pojedinih dimenzija učeće organizacije te zajedničke prosječne ocjene (sve prosječne ocjene su veće od 2,5) **se može prihvatiti hipoteza H1:** *Turistička i poljoprivredna poduzeća (SME) pokazuju karakteristike učeće organizacije, što im pomaže da se prilagođavaju brzim promjenama potrebama, navikama i motivima turističkih putovanja.*

Kako i hipoteza sugerira, mala i srednja poduzeća koja se bave turizmom i poljoprivredom kontinuiranim poboljšanjima dimenzija učeće organizacije mogu samo pozitivno djelovati na svoje sposobnosti prilagođavanja promjenama i zahtjevima koje pred njih stavljaju tržišta, pri tome prvenstveno misleći na zahtjeve i želje turista kao njihovih glavnih klijenata (potrošača).

6.2. Ocjena konkurentnosti ispitivanih poduzeća

Konkurentnost poduzeća je ispitivana sljedećim pitanjem:
„*Prati li poduzeće promjene na tržištu poljoprivrednih/turističkih proizvoda i prilagođava svoju ponudu istima?*“.
Na Grafikonu 8 je prikazana zastupljenost odgovora na pitanje konkurentnosti.



Grafikon 8. Ocjena konkurentnosti ispitivanih poduzeća

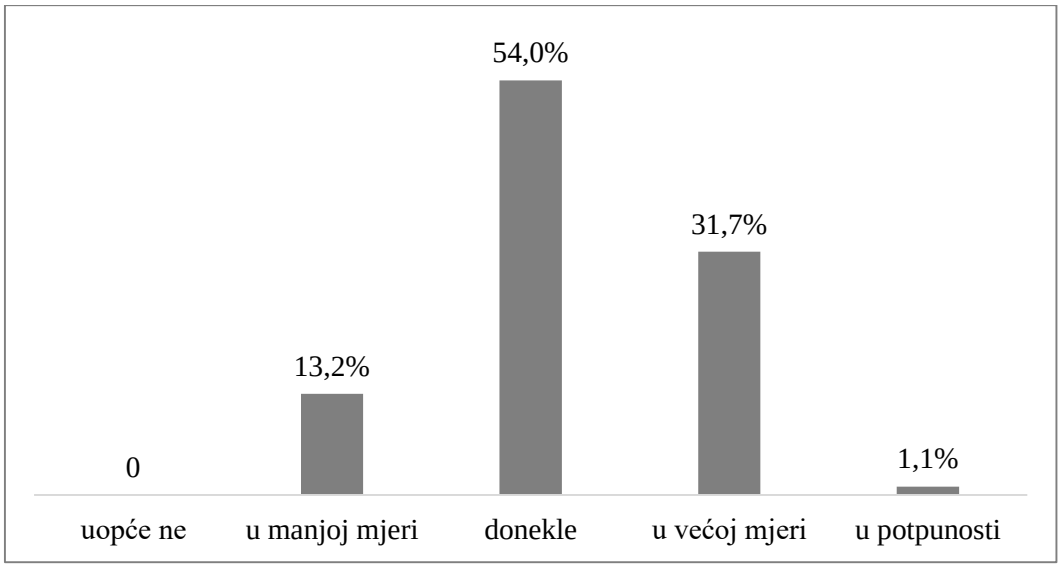
Analizom odgovora uzorkovanih poduzeća, vezanih uz njihovu konkurentnost, utvrđeno je da 66,6% poduzeća u većoj mjeri ili u potpunosti prati promjene na tržištu poljoprivrednih/turističkih proizvoda i prilagođava svoju ponudu istima. Prosječna ocjena za ovo pitanje je 3,8 (SD=0,7) što govori u prilog navedenom. Jako malo pozornosti promjenama na tržištu posvećuju samo četiri poduzeća, dok skoro jedna trećina njih navodi da to čine donekle. Uz ovo pitanje je neizostavno vezano i pitanje o načinu praćenja promjena na tržištu, a odgovori koje su dali ispitanici sukladno njihovoj praksi praćenja promjena na tržištu su prikazani u Tablici 48.

Tablica 48. Učestalost i načini praćenja promjena na tržištu

		Na koji način poduzeće prati promjene na tržištu					
		Na sajmovima	Istraživanjem novih tržišta	Razvijanjem komunikacijskih kanala	Stvaranjem „brenda“ proizvoda	Drugo	Ukupno
U manjoj mjeri	n	1	2	0	0	1	4
	%	25,0%	50,0%	0	0	25,0%	100,0%
Donekle	n	27	27	2	3	0	59
	%	45,8%	45,8%	3,4%	5,1%	0	100,0%
U većoj mjeri	n	30	50	11	6	0	97
	%	30,9%	51,5%	11,3%	6,2%	0	100,0%
U potpunosti	n	2	18	4	5	0	29
	%	6,9%	62,1%	13,8%	17,2%	0	100,0%
Ukupno		60	97	17	14	1	189

Kao način praćenja promjena na tržištu poduzeća najčešće navode sajmove i istraživanje novih tržišta. Samo dio njih navodi razvijanje vlastitih komunikacijskih kanala ili stvaranje vlastitog „brenda“ proizvoda. Jedno poduzeće je navelo odgovor „drugo“, ne specificirajući o kakvom se načinu praćenja tržišta radi. Ako se, pak, ovi rezultati sagledaju u kontekstu učestalosti praćenja promjena na tržištu, iz rezultata u Tablici 48 se, sukladno općim rezultatima, može zaključiti da je istraživanje novih tržišta najučestaliji način praćenja promjena na tržištu.

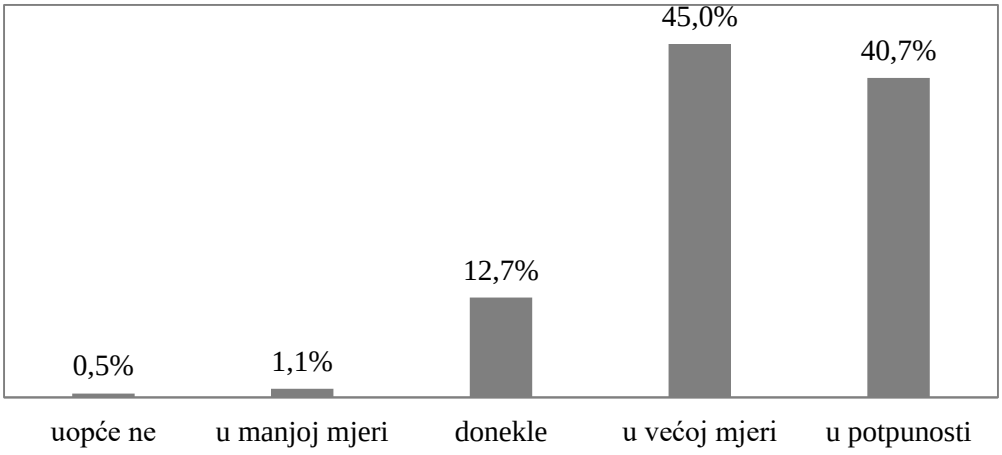
Na Grafikonu 9 je prikazana zastupljenost odgovora na pitanje vodi li poduzeće veliku brigu o svojim zaposlenicima.



Grafikon 9. Posvećenost zaposlenicima

Polovina ispitanika navodi da se u njihovim poduzećima donekle vodi veliku brigu o zaposlenicima što potvrđuje i prosječna ocjena 3,2 (SD=0,7). Trećina poduzeća je odgovorila u većoj mjeri, a samo dva poduzeća su dala odgovor u potpunosti.

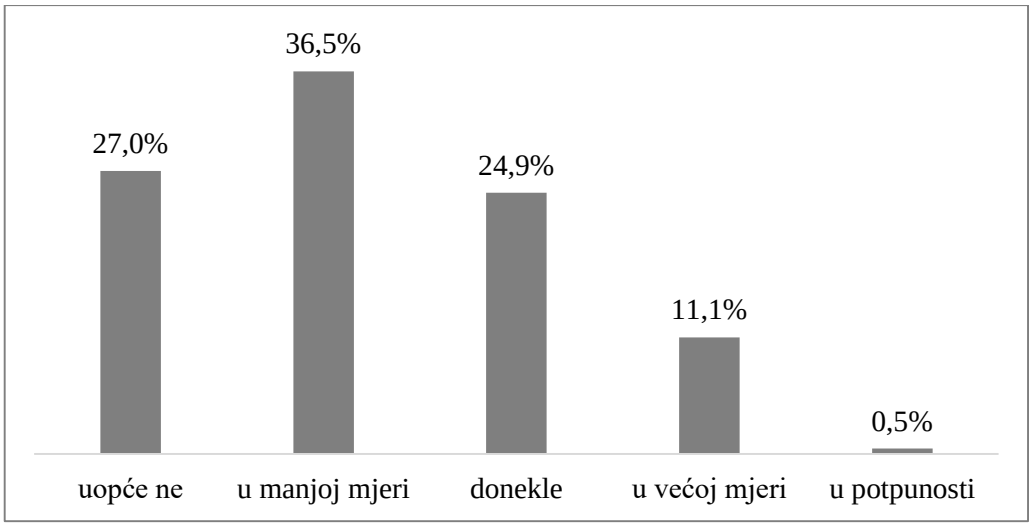
Na Grafikonu 10 je prikazana zastupljenost odgovora na pitanje vrši li poduzeće svakodnevna ispitivanja zadovoljstva potrošača robama i uslugama putem anketiranja.



Grafikon 10. Učestalost ispitivanja zadovoljstva potrošača

Kako pokazuju rezultati s prethodnog grafikona, većina poduzeća je usmjerena na svakodnevno ispitivanje zadovoljstva potrošača njihovih roba i usluga. Naime, 85,7% ispitanika je na ovo pitanje u ime svog poduzeća odgovorilo u većoj mjeri ili u potpunosti

(M=4,2; SD=0,8). Svega jedno poduzeće to nikako ne primjenjuje, njih dva samo ponekad (u manjoj mjeri), dok ostali to vrše povremeno. Na Grafikonu 11 je prikazana zastupljenost odgovora na pitanje o kontinuiranom (posljednje tri godine) ulaganju značajnih sredstava u inovacije, kreiranje novih proizvoda i usluga.



Grafikon 11. Ulaganje u inovacije

Kako rezultati pokazuju, ispitana poduzeća nemaju praksu kontinuiranog ulaganja u inovacije te kreiranje novih proizvoda i usluga (M=2,2; SD=1). Više od jedne četvrtine poduzeća to nikako ne čini, dok je kontinuirano značajno ulaganje prisutno u 11,6% poduzeća (njih 22 od 189). Ostala poduzeća to čine u manjoj mjeri ili samo donekle.

6.3. Utjecaj veličine poduzeća na razvijenost učeće organizacije u ispitivanim poduzećima

Ocjene komponenti učeće organizacije s obzirom na veličinu poduzeća, odnosno broj zaposlenih u ispitivanim poduzećima, su prikazane u Tablici 49, dok su u Tablici 50 prikazani rezultati testiranja značajnosti razlika u ocjenama s obzirom na veličinu poduzeća. Ukupno promatrano, prosječne ocjene razvijenosti učeće organizacije variraju s obzirom na veličinu poduzeća, više prosječne ocjene imaju manja poduzeća, tako poduzeća koja imaju do pet djelatnika imaju prosječnu ocjenu 3,29, a poduzeća koja imaju između 11 i 20 djelatnika ocjenu 3,09. Promatrajući dimenzije učeće organizacije pojedinačno, može se donijeti sličan zaključak.

Više prosječne ocjene su učestalije kod manjih poduzeća (poduzeća s manjim brojem djelatnika), dok je kod najvećeg broja dimenzija najniža prosječna ocjena zabilježena kod poduzeća koja imaju između 11 i 20 djelatnika.

Tablica 49. Prosječne ocjene dimenzija učeće organizacije s obzirom na broj zaposlenih veličinu poduzeća

Dimenzija		**Broj zaposlenih**			
		1 – 5	**6 – 10**	**11 – 20**	**više od 20**
Sistemsko mišljenje i mentalni modeli	M	3,80	3,75	3,53	3,83
	SD	,44	,49	,54	,75
Kontinuirano učenje i unapređenje rada	M	3,36	3,51	3,40	3,43
	SD	,45	,43	,40	,52
Organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranje	M	3,40	3,39	3,23	3,30
	SD	,43	,42	,48	,61
Kultura	M	3,58	3,59	3,43	3,54
	SD	,43	,54	,55	,67
Komuniciranje	M	3,29	3,25	3,10	3,14
	SD	,56	,48	,50	,69
Decentralizacija i fleksibilna organizacijska struktura, timski rad i timsko učenje	M	3,81	3,73	3,65	3,64
	SD	,38	,48	,46	,50
Izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment	M	3,36	3,33	3,04	2,98
	SD	,56	,63	,79	,81
Čovjek kao čimbenik organizacije	M	2,85	2,75	2,59	2,73
	SD	,55	,53	,60	,68
Vodstvo	M	2,06	1,82	1,78	1,81
	SD	1,03	,74	,79	,93
Ostali zaposleni – opunomoćenje	M	3,34	3,33	3,10	3,27
	SD	,45	,58	,68	,75
Školovanje	M	3,46	3,44	3,21	3,46
	SD	,58	,61	,69	,66
Povezanost s okolinom i fokusiranost na kupca	M	2,89	2,98	2,69	2,82
	SD	,38	,40	,53	,57
Razvijenost učeće organizacije	M	3,29	3,27	3,09	3,19
	SD	,32	,37	,46	,54
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija					

Općenito govoreći, većina dimenzija kod svih podskupina poduzeća ima prosječne ocjene oko 3, no tri dimenzije odstupaju od toga. Tako sve podskupine poduzeća prema broju djelatnika dimenziju *čovjek kao čimbenik organizacije* ocjenjuju ocjenama između 2,5 i 3, što

je slučaj i s dimenzijom *povezanost s okolinom i fokusiranost na kupca*, dok su kod poddimenzije *vodstvo* zabilježene još niže ocjene. Kod spomenute dimenzije poduzeća koja imaju do pet djelatnika imaju prosječnu ocjenu 2,06, dok je kod ostalih poduzeća prosječna ocjena ove poddimenzije niža od 2. Ovakvi rezultati nameću potrebu promišljanja o mogućnostima poboljšanja vodstva i upravljanja ljudskim resursima u istraživanim poduzećima.

Dimenzije s najvišim prosječnim ocjenama su dimenzije *sistemsko mišljenje i mentalni modeli* te *decentralizacija i fleksibilna organizacijska struktura, timski rad i timsko učenje* (prosječne ocjene se podskupinama poduzeća kreću između 3,5 i 4). Statistički značajna razlika u ocjenama dimenzija učeće organizacije s obzirom na veličinu poduzeća, odnosno broj djelatnika u poduzećima, nađena je za dvije dimenzije: *izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment* (p=0,024) i *povezanost s okolinom i fokusiranost na kupca* (p=0,016). Prosječne ocjene ovih dimenzija ukazuju na zaključak da ispitana mala i srednja poduzeća koja se bave turizmom i poljoprivredom donekle imaju participativni menadžment, strategija im se opisuje kao izviruća i fleksibilna, te su donekle povezani s okolinom i fokusirani na kupca – prosječne ocjena svih podskupina poduzeća prema broju djelatnika za ove dvije dimenzije se kreću oko ocjene 3.

Dodatnim testiranjem je utvrđeno da se u razvijenosti dimenzije *izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment* značajno razlikuju poduzeća koja imaju do pet djelatnika i ona koja imaju između 11 i 20, kao i ona koja imaju više od 20 djelatnika te poduzeća koja imaju između šest i deset djelatnika i ona koja imaju više od 10 djelatnika. Poduzeća koja imaju manje djelatnika kod ove dimenzije imaju značajno veće prosječne ocjene nego poduzeća koja imaju veći broj djelatnika. Ovo navodi na zaključak da su participacija prilikom upravljanja i fleksibilnost strategija svojevrsniji manjim poduzećima. Dodatnim testiranjem kod dimenzije *povezanost s okolinom i fokusiranost na kupca* značajne razlike su nađene između poduzeća koja imaju više od 10 djelatnika i dvije podskupine poduzeća koja imaju manje od 10 djelatnika, odnosno između 1-5 ili 6-10 djelatnika. Veće prosječne ocjene su utvrđene kod manjih poduzeća što pokazuje da su manja poduzeća više povezana sa svojom okolinom i više su fokusirani na kupca, što je i razumljivo jer na taj način nastoje postati konkurentnija, zadržati postojeće kupce kako bi oni postali i ostali lojalni poduzećima, a onda svojom lojalnošću, preporukama i marketingom od usta do usta utjecali i na druge kupce da se okrenu poduzećima s kojima oni surađuju.

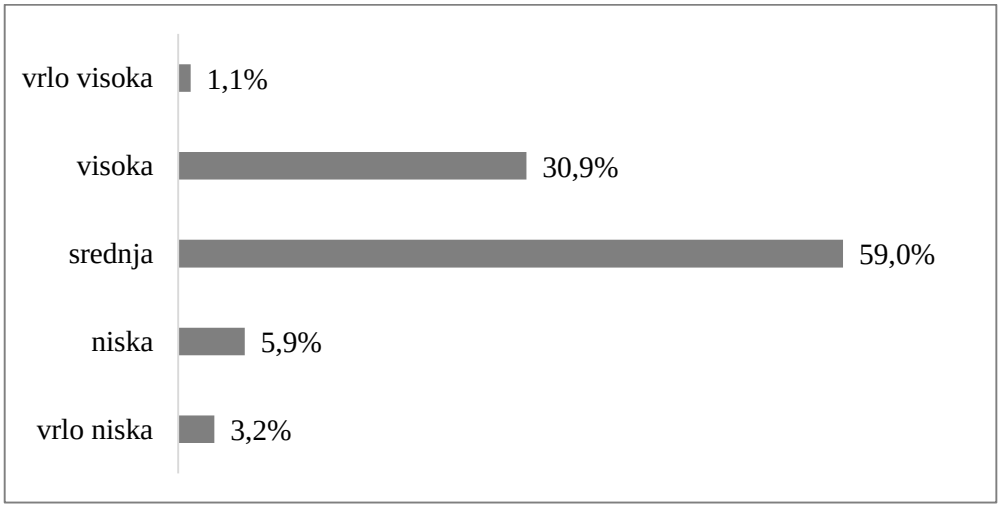
Tablica 50. Značajnost razlika u ocjeni dimenzija učeće organizacije (ANOVA)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SMiMM	Between Groups	1,891	3	,630	2,270	,082
	Within Groups	51,366	185	,278		
	Total	53,257	188			
KUiUR	Between Groups	,818	3	,273	1,401	,244
	Within Groups	36,033	185	,195		
	Total	36,851	188			
OkuSuiK	Between Groups	,800	3	,267	1,263	,289
	Within Groups	39,072	185	,211		
	Total	39,872	188			
OKuSuiK_Kul	Between Groups	,673	3	,224	,781	,506
	Within Groups	53,100	185	,287		
	Total	53,772	188			
OKuSuiK_Kom	Between Groups	,964	3	,321	1,123	,341
	Within Groups	52,886	185	,286		
	Total	53,850	188			
DiFOSTRiTU	Between Groups	,723	3	,241	1,163	,325
	Within Groups	38,304	185	,207		
	Total	39,026	188			
IFSiPM	Between Groups	4,361	3	1,454	3,223	**,024**
	Within Groups	83,443	185	,451		
	Total	87,804	188			
CkCUO	Between Groups	1,358	3	,453	1,412	,241
	Within Groups	59,331	185	,321		
	Total	60,690	188			
CkCUO_V	Between Groups	2,352	3	,784	1,063	,366
	Within Groups	136,476	185	,738		
	Total	138,828	188			
CkCUO_OZ	Between Groups	1,472	3	,491	1,405	,243
	Within Groups	64,599	185	,349		
	Total	66,071	188			
CkCUO_S	Between Groups	1,652	3	,551	1,415	,240
	Within Groups	71,625	184	,389		
	Total	73,277	187			
PsOiFoK	Between Groups	2,102	3	,701	3,507	**,016**
	Within Groups	36,957	185	,200		
	Total	39,059	188			
UORUO	Between Groups	1,032	3	,344	2,141	,097
	Within Groups	29,726	185	,161		
	Total	30,758	188			

Iz svega navedenoga se može zaključiti da razvijenost učeće organizacije varira u ovisnosti o veličini poduzeća te se **može prihvatiti treća hipoteza H3**: *Veličina poduzeća utječe na stupanj razvijenosti učeće organizacije u njoj*.

6.4. Ocjena povezanosti poljoprivrede i turizma u ispitivanim poduzećima

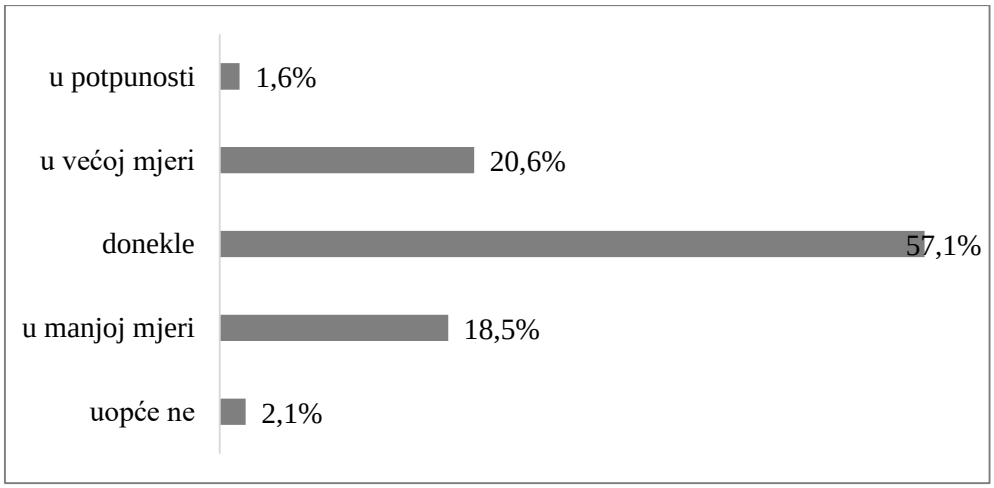
Povezanost poljoprivrede i turizma u poduzeću je ispitana sljedećim pitanjem: „Kako biste ocijenili povezanost poljoprivrede i turizma u Vašem poduzeću?“. Povezanost poljoprivrede i turizma je, dakle, ispitana temeljem procjene ispitanika (menadžera). Ocjene povezanosti poljoprivrede i turizma iz perspektive ispitanika su prikazane na Grafikonu 12.



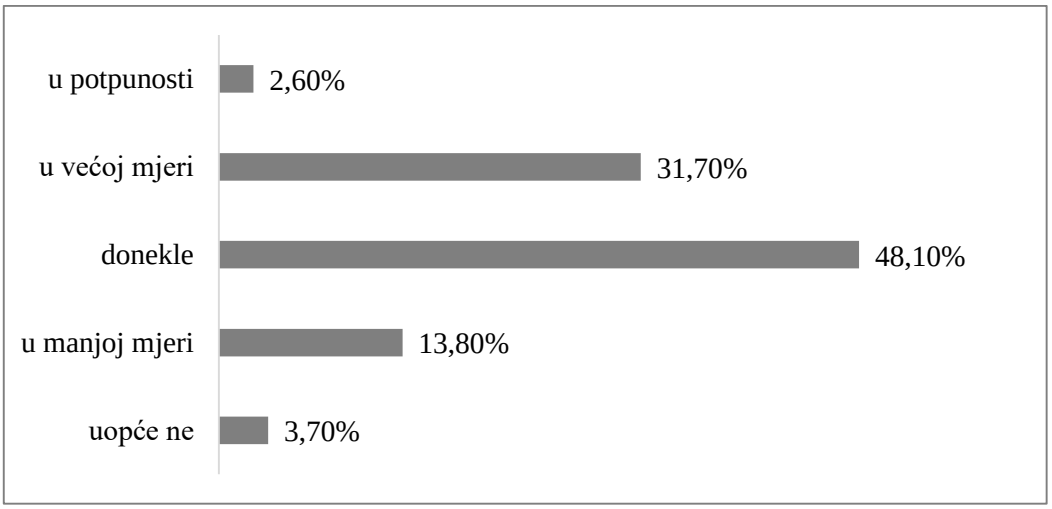
Grafikon 12. Povezanost poljoprivrede i turizma u ispitanim poduzećima

Prosječna ocjena povezanosti poljoprivrede i turizma je 3,2 (SD=0,7) što je prosjek u rasponu ocjena od 1 do 5. Sukladno tome i većina ispitanika povezanost poljoprivrede i turizma ocjenjuje kao osrednju. Takvog mišljenja je 59% ispitanika. Relativno visoku zastupljenost ima i odgovor „visoka“, 30,9% ispitanika smatra da postoji visoka povezanost između poljoprivrede i turizma.

Uz tvrdnju o povezanosti poljoprivrede i turizma se vežu i sljedeće tvrdnje iz upitnika: „Turizam povećava i iskorištava potencijale poljoprivrede u našoj regiji“ i „Poljoprivreda povećava turistički doživljaj i sudjeluje u razvoju turizma“. Prosječne ocjene ovih tvrdnji se također kreću oko srednje ocjene, ocjene 3 (M=3; SD=0,7 i M=3,2; SD=0,8, respektivno). Zastupljenost ocjena za spomenute tvrdnje je prikazana na grafikonima 13 i 14.



Grafikon 13. Zastupljenost ocjena za tvrdnju „Turizam povećava i iskorištava potencijale poljoprivrede u našoj regiji“



Grafikon 14. Zastupljenost ocjena za tvrdnju „Poljoprivreda povećava turistički doživljaj i sudjeluje u razvoju turizma“

Kako je vidljivo, najzastupljeniji odgovor na pitanja o povezanosti poljoprivrede i turizma je odgovor „donekle“ što govori da u ispitivanim poduzećima koja se bave turizmom i poljoprivredom postoji dosta prostora za poboljšanje veze između poljoprivrede i turizma. Poljoprivreda može znatno pridonijeti razvoju turizma, a s druge strane turizam može potaknuti značajnije iskorištavanje poljoprivrednih kapaciteta osiguravajući tako razvoj obje djelatnosti.

Kako bi se ispitala točnost hipoteze H2: Znanje je jedan od važnih čimbenika ostvarivanja konkurentske prednosti – Učeća organizacija utječe na povećanje konkurentnosti i povezanost turizma i poljoprivrede što čini osnovu razvoja kvalitetne turističke destinacije, izračunat je koeficijent korelacije kao mjera povezanosti između ocjene učeće organizacije u

malim i srednjih poduzećima koja se bave turizmom i poljoprivredom i ocjena njihove konkurentnosti kroz praćenje promjena na tržištu poljoprivrednih/turističkih proizvoda i prilagodbu istima te mjera povezanosti između ocjene učeće organizacije u spomenutim poduzećima i njihove ocjene povezanosti turizma i poljoprivrede. Rezultati su prikazani u Tablici 51.

Tablica 51. Korelacijska analiza

		UORUO
Prati li poduzeće promjene na tržištu poljoprivrednih/turističkih proizvoda i prilagođava svoju ponudu istima?	Pearson Correlation	**,398****
	Sig. (2-tailed)	**,000**
	N	189
Povezanost poljoprivrede i turizma.	Pearson Correlation	**,233****
	Sig. (2-tailed)	**,001**
	N	188
*Korelacija je značajna na razini značajnosti 0,05 (2-tailed). **Korelacija je značajna na razini značajnosti 0,01 (2-tailed).		

Kako rezultati pokazuju, iako koeficijenti korelacije po svojoj vrijednosti nisu visoki, odnosno ne idu u prilog jakoj korelaciji, oba koeficijenta korelacije su statistički značajna što potvrđuje značajnu povezanost između učeće organizacije i konkurentnosti poduzeća ($r=0,398$, $p<0,01$), odnosno učeće organizacije i povezanost turizma i poljoprivrede ($r=0,233$, $p<0,01$) što čini osnovu razvoja kvalitetne turističke destinacije. Na temelju ovoga **se može prihvatiti hipoteza H2**: *Znanje je jedan od važnih čimbenika ostvarivanja konkurentske prednosti – Učeća organizacija utječe na povećanje konkurentnosti i povezanost turizma i poljoprivrede što čini osnovu razvoja kvalitetne turističke destinacije*. Niske vrijednosti koeficijenata korelacije se mogu dijelom objasniti i nešto nižim prosječnim ocjenama učeće organizacije koje ukazuju da iako mala i srednja poduzeća koja se bave turizmom i ugostiteljstvom te poljoprivredom imaju odlike učeće organizacije, još uvijek postoji dosta prostora za poboljšanje u svim dimenzijama učeće organizacije.

6.5. Analiza poslovanja poduzeća u kontekstu učeće organizacije

Kao pokazatelji poslovanja poduzeća analizirani su povrat na aktivu, odnosno stopa prinosa na ukupna sredstva (engl. *Return on Assets – ROA*) i rentabilnost prometa (engl. *Return on Sale – ROS*). Prosječne vrijednosti ovih pokazatelja za cijeli uzorak su: a) za ROA:

M=0,0154 (SD=0,0122) i b) za ROS: M=0,0471 (SD=0,0245). No, kako je već ranije navedeno u analizi ocjene učeće organizacije, devet poduzeća ima ocjenu učeće organizacije nižu od 2,5 i oni su isključeni iz analize povezanosti poslovanja poduzeća i ocjene učeće organizacije. Prosječna vrijednost istraživanih pokazatelja nakon isključenja spomenutih poduzeća su: a) za ROA: M=0,0156 (SD=0,0124) i b) za ROS M=0,0465 (SD=0,0249). U Tablici 52 je prikazana korelacija ocjene učeće organizacije i vrijednosti pokazatelja ROA i ROS.

Tablica 52. Korelacijska analiza II

		UORUO
ROA	Spearman's rho	,064
	Sig. (2-tailed)	,394
	N	180
ROS	Spearman's rho	**,200****
	Sig. (2-tailed)	**,007**
	N	180
*Korelacija je značajna na razini značajnosti 0,05 (2-tailed). **Korelacija je značajna na razini značajnosti 0,01 (2-tailed).		

Kako pokazuju rezultati korelacijske analize (Tablica 53), postoji statistički značajna povezanost (r=0,200, p<0,05) između ocjene učeće organizacije i rentabilnosti prodaje (ROS). Koeficijent korelacije je pozitivnog smjera što ukazuje da veća ocjena učeće organizacije, odnosno poduzeće koje više zadovoljava karakteristike učeće organizacije ima i veće vrijednosti ovog pokazatelja. Iz ovog se može zaključiti da prilagođavanje poduzeća konceptu učeće organizacije pozitivno djeluje na povrat od prodaje.

S druge strane, korelacija između ROA i ocjene učeće organizacije nije statistički značajna (r=0,064, p>0,05), ali je koeficijent korelacija po smjeru pozitivan što također implicira zaključak da koncept učeće organizacije pozitivno djeluje i na ROA. Koeficijenti korelacije za povezanost pojedinih dimenzija učeće organizacije i istraživanih pokazatelja (ROA i ROS) su prikazani u Tablici 54. Analiza povezanosti istraživanih pokazatelja poslovanja s pojedinim dimenzijama učeće organizacije potvrđuje ranije navedeno. Rentabilnost prodaje je značajno povezana s 5 od mogućih 7 dimenzija učeće organizacije što ponovno potvrđuje da učeća organizacija pridonosi uspješnom poslovanju poduzeća, tj. **potvrđuje hipotezu H4**: *Postoji međuovisnost razvijenosti učeće organizacije i učinkovitosti poslovanja, odnosno što je razvijenija učeća organizacija, veća je učinkovitost poslovanja.*

Tablica 53. Korelacijska analiza III

		ROA	ROS
SMiMM	Pearson Correlation	,042	**,153***
	Sig, (2-tailed)	,574	**,040**
	N	180	180
KUiUR	Pearson Correlation	,079	**,177***
	Sig, (2-tailed)	,289	**,018**
	N	180	180
OKuSuiK_Kul	Pearson Correlation	-,016	,108
	Sig, (2-tailed)	,834	,151
	N	180	180
OKuSuiK_Kom	Pearson Correlation	**,183***	**,166***
	Sig, (2-tailed)	**,014**	**,026**
	N	180	180
OkuSuiK	Pearson Correlation	,127	**,171***
	Sig, (2-tailed)	,090	**,022**
	N	180	180
DiFOSTRiTU	Pearson Correlation	,091	,030
	Sig, (2-tailed)	,223	,688
	N	180	180
IFSiPM	Pearson Correlation	,135	**,203****
	Sig, (2-tailed)	,071	**,006**
	N	180	180
CkCUO_V	Pearson Correlation	,014	,143
	Sig, (2-tailed)	,850	,056
	N	180	180
CkCUO_OZ	Pearson Correlation	,100	**,205****
	Sig, (2-tailed)	,182	**,006**
	N	180	180
CkCUO_S	Pearson Correlation	-,012	,107
	Sig, (2-tailed)	,868	,155
	N	179	179
CkCUO	Pearson Correlation	,048	**,199****
	Sig, (2-tailed)	,526	**,008**
	N	180	180
PsOiFoK	Pearson Correlation	-,011	-,024
	Sig, (2-tailed)	,888	,745
	N	180	180

*. Korelacija je značajna na razini značajnosti 0,05 (2-tailed).

**. Korelacija je značajna na razini značajnosti 0,01 (2-tailed).

U kontekstu svih prikazanih rezultata, **može se prihvatiti hipoteza H5:** *Razvoj učeće organizacije pomaže bržoj prilagodbi poljoprivredne industrije rastućim turističkim potrebama. Učeća organizacija je menadžment kojim se turistička destinacija prilagođava brzim promjenama i potrebama – navikama – motivima turista***.** Može se zaključiti da mala i srednja poduzeća koje se bave turizmom i poljoprivredom svojim nastojanjima u postizanju što više razine učeće organizacije očekivano pozitivno djeluju i na svoje poslovanje. Kako se vidi, sa znatno više dimenzija učeće organizacije je povezan pokazatelj povrata na prodaju, odnosno rentabilnost prodaje što se može objasniti činjenicom da sistemski pristup, osvrt na ljude, njihovo uvažavanje, participacija, fokusiranost na kulturu i komunikaciju u organizaciji pozitivno djeluju i na djelatnike i njihov angažman za poduzeće. Većim i poduzeću privrženim angažmanom djelatnika neizostavno se moraju polučiti pozitivni rezultati poslovanja.

7. ZAKLJUČAK

Ovaj je doktorski rad potaknut promišljanjima o održivosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća (SME) iz područja poljoprivrede i turizma u uvjetima globalizacije čija se pravila sve više nameću kako ideja o Bosni i Hercegovini kao dijelu Europske unije postaje aktualnijom. Na osnovi proučavanja rada suvremenih teoretičara menadžmenta te dostupnih informacija o iskustvima na tržištima i u poduzećima širom svijeta, s razlogom se nametnulo pitanje znanja i sposobnosti za njegovim usvajanjem, koje mnogi autori smatraju osnovnom konkurentskom prednošću poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja, uvjetima globalizacije i brzog razvoja tehnologije, odnosno promjenjive okoline poduzeća. Poteškoće koje prate poslovanje poduzeća u Bosni i Hercegovini, kao što su nasljeđe socijalizma i planskog gospodarstva, različite posljedice ratnih zbivanja, malo tržište te sve veće zaostajanje za svjetskom konkurencijom koja ubrzano napreduje i raste, domaća poduzeća stavljaju pred velike izazove u kojima se nužnom pretpostavkom uspjeha nameće znanje koje se na različitim razinama (individualnoj, timskoj i organizacijskoj) nalazi unutar organizacije i može se iskoristiti.

Svrha ovog doktorskog rada je bila iznalaženje optimalnih načina poboljšanja odnosa između poljoprivrednih i turističkih poduzeća u cilju stvaranja tržišne sinergije i potenciranja imidža turističke destinacije kojoj su osnovni resursi poljoprivreda i potencijali u razvoju turizma, odnosno turističkih programa i sadržaja. Osnovni cilj istraživanja je bio dokazati da se učećom organizacijom može na konkurentniji način oblikovati tržišno prepoznatljiv model turističke ponude koji je zasnovan na suradnji poljoprivrednih i turističkih poduzeća i dionika iz okruženja, a koji rezultira zadovoljstvom turista i poslovnim uspjehom promatranih poslovnih subjekata. S tim u vezi izvršeno je teorijsko i empirijsko istraživanje kojima su ostvareni svi postavljeni ciljevi i testirane sve definirane hipoteze. U nastavku se, stoga, prikazuju ključne spoznaje iz konceptualnog i empirijskog dijela doktorskog rada.

Organizacijska teorija nalaže da organizacija, kao dragovoljno udruživanje ljudi zbog ostvarenja zajedničkih ciljeva, prolazi kroz nekoliko različitih faza: od tradicionalnog oblika shvaćanja organizacije kao stroja koji ne uzima u obzir utjecaj okoline, preko organskog shvaćanja organizacije prema kojemu se ona prilagođava okolini, pa sve do suvremenog poimanja koji nalaže da organizacija treba biti u stanju ne samo prilagoditi se, već i anticipirati promjene iz okoline. Ovaj suvremeni pristup organizaciji se nameće danas u uvjetima ubrzanih

promjena kada organizacije moraju konstantno i kontinuirano tražiti nove načine poboljšanja svojih sposobnosti snalaženja u okruženju koje stalno donosi promjene. Turbulentne okolnosti u prvi plan stavljaju kontinuirano učenje i usvajanje novih znanja, na taj način ostvarujući glavnu konkurentnu prednost. Takve organizacije temeljene na znanju smatraju se učećim organizacijama.

Iako među istaknutim istraživačima nema konsenzusa glede jedinstvene definicije koncepta *učeće organizacije*, ipak se može razlučiti njegov osnovni element: individualno, timsko i organizacijsko učenje. Individualno učenje predstavlja temelj učeće organizacije jer organizacije uče posredstvom učenja svojih članova. Svaka organizacija koja želi postati učećom treba poticati učenje svojih članova. Tradicionalni programi obrazovanja i treninzi imaju važnu ulogu u razvijanju individualnog učenja. Međutim, neformalno učenje ugrađeno u radne zadatke jednako je važno jer pruža veću slobodu u učenju. Budući da se sve više radnih zadataka povjerava timovima, timsko učenje je, također, postalo važan čimbenik organizacijskog razvoja. Ključni čimbenik za učeću organizaciju postaje transfer znanja i iskustva učenja između članova timova, kao i između samih timova. Informacijski i komunikacijski sustavi u organizaciji trebaju omogućiti prijenos rezultata individualnog i timskog učenja. Ključno je, stoga, razvijati institucionalnu memoriju u obliku sustava za pohranjivanje i pribavljanje materijala kojima se može pristupiti u svakom trenutku i u obliku koji omogućuje najlakše razumijevanje.

Stručnjaci u području razvoja ljudskih resursa uobičajeno potiču mogućnosti kontinuiranog učenja za pojedince (zaposlenike). Kontinuirano učenje na individualnoj razini je nužno, no nije dovoljno u smislu utjecaja na financijski rezultat poslovanja. Učenje, stoga, mora biti ugrađeno u postojeće sustave, prakse i strukture koje su zajedničke zaposlenicima na svim razinama kako bi se ono moglo nesmetano dijeliti i biti čimbenikom organizacijske uspješnosti. Organizacijsko učenje je osobito značajno na današnjem tržištu rada gdje zaposlenici često mijenjaju poslove ili zadržavaju ono što znaju jer osjećaju da dijeljenje znanja može ugroziti njihov osobni uspjeh i napredovanje. Zaključuje se da organizacije danas moraju uvidjeti kako nije dovoljno smatrati zaposlenike odgovornima za učenje, a bez istodobne izgradnje organizacijskih kapaciteta za podršku, poticaj i korištenje stečenog znanja.

Kao i u slučaju koncepta učeće organizacije, ne postoji jednoznačan odgovor na pitanje definicije *konkurentnosti*. U protekla dva desetljeća zamjetan je opsežan, i još uvijek rastući, broj radova o temi konkurentnosti turističke destinacije. Važnost definiranja, a time i utvrđivanja načina njezina mjerenja, proizlazi iz činjenice da je konkurentnost danas najvažniji čimbenik koji određuje dugoročni uspjeh destinacije. Na temelju spoznaja iznesenih u konceptualnom dijelu doktorskoga rada, zaključuje se da u cilju postizanja povoljnih pozicija konkurentnosti, turistička destinacija mora ponuditi kvalitetna iskustva turistima, što je može učiniti privlačnijom u usporedbi s drugim turističkim destinacijama. U tom smislu, uloga destinacijskog menadžmenta jest iskoristiti, razvijati i povezivati postojeće i prepoznatljive resurse koristeći jasne i učinkovite strategije za razvoj turističkog proizvoda i stvaranje dodatne vrijednosti turističkog doživljaja. Povezivanje unutarnjih resursa i oblikovanje konkurentnih strategija danas se gradi oblikovanjem učeće organizacije. Učeća organizacija, naime, u suvremenim uvjetima poslovanja koji su obilježeni stalnim promjena i društveno-političkim te ekonomskim previranjima, više nije upitna, već ona postaje nužnost za sve organizacije koje sudjeluju na globalnom tržištu. Pritom se ključno pitanje odnosi na razumijevanje koncepta te same izgradnje učeće organizacije u konkretnom slučaju. Pregledom prethodnih istraživanja utvrđeno je da organizacija koja zna prepoznati i cijeniti intelektualni kapital koji ima u svojim zaposlenicima postaje konkurentnija. Znanje, dakle, predstavlja osnovu konkurentske prednosti organizacije, koju gradi za dugoročan poslovni uspjeh organizacije, a time i destinacije – kao okruženja u kojemu djeluje.

Nadalje, postavilo se pitanje *relevantnih mjerila* koja bi pokazivala da je postojanje i razvoj učeće organizacije opravdan. U dostupnoj literaturi je pronađeno svega nekoliko provedenih istraživanja koja povezuju učeću organizaciju i rezultate poslovanja, pri čemu su kao relevantna mjerila uspješnosti poslovanja uzimane financijske performanse poslovanja te performanse znanja. S obzirom da u dostupnoj literaturi o učećoj organizaciji nisu pronađena ujednačena i sugerirana mjerila performansi poslovanja poduzeća s kojom bi se iskazala konkurentnost, u ovom radu je uzeta učinkovitost poslovanja, s obzirom na njeno učestalo korištenje u istraživanjima financijskih rezultata poslovanja poduzeća te su njeni pokazatelji, također, detaljnije objašnjeni u teorijskom dijelu rada. U znanstvenim istraživanjima su češće korišteni pokazatelji učinkovitosti ROA, ROE i ROS te su isti uzeti kao mjerila performansi malih i srednjih poduzeća, a slično je korišteno i u ranijim istraživanjima povezanosti učeće organizacije i financijskih performansi poslovanja.

Analizom pretpostavki razvoja turizma i poljoprivrede na području Federacije Bosne i Hercegovine, utvrđeno je da Federacija BiH, a posebice područje Hercegovine, raspolaže s izuzetno kvalitetnom i diversificiranom turističkom resursnom osnovom, što predstavlja važan preduvjet kvalitetnog i dugoročno održivog turističkog razvoja destinacije. Analiza kretanja smještajnih kapaciteta u proteklom desetogodišnjem razdoblju ukazala je na rast smještajnih kapaciteta na razini Federacije Bosne i Hercegovine i Hercegovačko-neretvanske županije, te relativnu stagnaciju kapaciteta na razini Zapadnohercegovačke županije. Analiza turističkog prometa Federacije Bosne i Hercegovine, Hercegovačko-neretvanske i Zapadnohercegovačke županije pokazala je da inozemni turisti čine više od dvije trećine ostvarenog turističkog prometa. Također, usporedbom s prethodnom godinom vidljivo je da turistički promet u 2017. godini na području Federacije Bosne i Hercegovine i Hercegovačko-neretvanske županije u prosjeku raste za 15,0%, dok turistički dolasci i noćenja na području Zapadnohercegovačke županije rastu u prosjeku za 3% u odnosu na 2016. godinu. Hercegovačko-neretvanska županija i Zapadnohercegovačka županija čine jednu trećinu ostvarenog turističkog prometa Federacije Bosne i Hercegovine. Što se tiče preduvjeta razvoja poljoprivrede, utvrđeno je da, kao prvo, u Federaciji BiH postoje velike poljoprivredne površine, a gledano u cjelini, i visok udio ukupnih obradivih površina. U strukturi korištenja poljoprivrednog zemljišta, najzastupljenija je Hercegbosanska županija i Hercegovačko-neretvanska županija. Nadalje, analizom stanja poljoprivrede utvrđeno je da je poljoprivredna proizvodnja u Federaciji BiH u 2017. godini manja za 17,4% u odnosu na 2016. godinu. Biljna proizvodnja ja manja za 25,5%, a stočarstvo je manje za 1,0% u odnosu na 2016. godinu. Udio poljoprivrede u BDP-u FBiH iznosi 4,1% u 2017. godini. U odnosu na 2008. godinu, u 2017. godini se udio poljoprivrede u BDP-u Federacije Bosne i Hercegovine smanjio za 18,0%.

Na temelju teorijskog dijela doktorskog rada, tj. iznošenja teorijskih postavki učeće organizacije i konkurentnosti, te karakteristika turističkog i poljoprivrednog sektora Federacije Bosne i Hercegovine, postavilo se glavno istraživačko pitanje rada: „*Posjeduju li mala i srednja poduzeća u turizmu i poljoprivredi karakteristike učeće organizacije?“, odnosno „Može li se sustavom učeće organizacije povećati konkurentnost poljoprivrednih i turističkih subjekata?“*. Naime, 21. stoljeće je obilježeno dramatičnim promjenama koje su donijele intenzivno natjecanje na svim tržištima među ekonomskim subjektima. Promjenjivo, turbulentno, dinamično i neizvjesno okruženje nameće potrebu neprestanog stvaranja novih ideja i novog znanja. U takvim uvjetima poslovanja potvrdila se činjenica da je menadžment znanja sastavni dio strategije koje organizacije diljem svijeta upotrebljavaju kako bi prilagodile i upravljale

znanjem u organizaciji kao osnovom za postizanje konkurentne prednosti. U cilju odgovora na temeljno istraživačko pitanje u radu je razvijen i empirijski testiran *konceptualni model učeće organizacije* koji je u službi povećanja konkurentnosti poljoprivrednih i turističkih subjekata.

Na temelju provedenog tzv. kabinetskog istraživanja dostupne literature iz područja učeće organizacije i konkurentnosti, a u skladu s postavljenim problemom, ciljevima i hipotezama istraživanja, provedeno je i empirijsko istraživanje međuovisnosti razvijenosti učeće organizacije i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća koji pripadaju djelatnostima poljoprivrede i turizma na području Hercegovine. Empirijsko istraživanje je provedeno na uzorku od 189 ispitanika, kao predstavnika 89 malih i srednjih poduzeća čije su se čelne osobe odazvale istraživanju. Mala i srednja poduzeća su uzeta kao uzorak istraživanja zbog njihova značajnog utjecaja na prilike u domaćem gospodarstvu, odnosno zbog njihove uloge predvodnika novih trendova. Testiranje postavljenih hipoteza izvršeno je pomoću metoda univarijatne i bivarijatne statističke analize. Povezanost među promatranim varijablama iz istraživačkog modela je ispitana koeficijentima korelacije, dok je za testiranje statističke značajnosti uočenih razlika u ocjenama pojedinih dimenzija korištena jednosmjerna analiza varijance (ANOVA). Prikupljeni podaci obrađivani su kvalitativnim i kvantitativnim metodama obrade podataka uz korištenje programskog paketa za statističku analizu i obradu podataka SPSS 20.0.

Rezultati istraživanja mogu se sažeti u nekoliko osnovnih zaključaka:

1.) Prihvaća se Hipoteza H1 koja kaže da *turistička i poljoprivredna poduzeća (SME) pokazuju karakteristike učeće organizacije, što im pomaže da se prilagođavaju brzim promjenama, potrebama, navikama i motivima turističkih putovanja*. Gledajući prema pojedinim karakteristikama učeće organizacije, stanje u malim i srednjim poduzećima iz oblasti poljoprivrede i turizma u Hercegovačko-neretvanskoj županiji (HNŽ) poduzećima je sljedeće:

- Prihvaća se Hipoteza 1.1 koja kaže da je u malim i srednjim poduzećima (SME) razvijen koncept sistemskog učenja.
- Prihvaća se Hipoteza 1.2 koja kaže da su u SME prisutni mentalni modeli s odlikama mentalnih modela učeće organizacije.
- Ne prihvaća se Hipoteza 1.3 koja kaže da se u SME prakticira kontinuirano učenje i unapređenje rada.

- Prihvaća se Hipoteza 1.4 koja kaže da je organizacijska kultura u SME poduzećima organizacijska kultura učeće organizacije.
- Prihvaća se Hipoteza 1.5 koja kaže da organizacijska struktura u SME ima odlike organizacijske strukture učeće organizacije, tj. radi se o fleksibilnoj i decentraliziranoj strukturi.
- Prihvaća se Hipoteza 1.6 koja kaže da SME ima odlike strategije učeće organizacije.
- Ne prihvaća se Hipoteza 1.7 koja kaže da vodstvo u SME ima odlike vodstva učeće organizacije.
- Prihvaća se Hipoteza 1.8 koja kaže da je u SME razvijen princip opunomoćenja svih zaposlenih za obavljanje različitih zadataka, različite prirode posla i složenosti.
- Prihvaća se Hipoteza 1.9 koja kaže da se u SME poklanja posebna pozornost školovanju svih zaposlenika.
- Prihvaća se Hipoteza 1.10 koja kaže da je SME na različite načine povezan s okolinom, prati trendove, vodi računa o svojim kupcima i slično.

2.) Prihvaća se hipoteza H2: *Znanje je jedan od važnih čimbenika ostvarivanja konkurentske prednosti – učeća organizacija utječe na povećanje konkurentnosti i povezanost turizma i poljoprivrede što čini osnovu razvoja kvalitetne turističke destinacije***.** Unatoč niskim vrijednostima koeficijenata korelacije, koji se mogu dijelom objasniti i nešto nižim prosječnim ocjenama učeće organizacije, koja ukazuju da iako mala i srednja poduzeća koja se bave turizmom i ugostiteljstvom te poljoprivredom imaju odlike učeće organizacije, još uvijek postoji dosta prostora za poboljšanje u svim dimenzijama učeće organizacije.

3.) Može se zaključiti da razvijenost učeće organizacije varira u ovisnosti o veličini poduzeća te se može prihvatiti treća hipoteza H3: *Veličina poduzeća utječe na stupanj razvijenosti učeće organizacije u njoj*. Vezano uz pojedinačni utjecaj svake od karakteristika učeće organizacije na ukupnu razvijenost učeće organizacije, pokazalo se da ne postoji značajna razlika među varijablama učeće organizacije, u smislu njihova pojedinačnog utjecaja na ukupnu razvijenost učeće organizacije.

4.) Ako se u kontekstu ovih rezultata sagleda hipoteza H5: *Razvoj učeće organizacije pomaže bržoj prilagodbi poljoprivredne industrije rastućim turističkim potrebama. Učeća organizacija je menadžment kojim se turistička destinacija prilagođava brzim promjenama i potrebama –*

navikama – motivima turista. Može se zaključiti da mala i srednja poduzeća koja se bave turizmom i poljoprivredom svojim nastojanjima u postizanju što više razine učeće organizacije, očekivano pozitivno djeluju i na svoje poslovanje.

5.) I na kraju, pokazalo se da postoji pozitivna statistička veza između razvijenosti učeće organizacije i učinkovitosti poslovanja, pri čemu je spomenuta pozitivna veza pokazana za svaki pokazatelj učinkovitosti poslovanja (ROA, ROE, ROS) te se prihvaća hipoteza H4 koja tvrdi da *postoji međuovisnost razvijenosti učeće organizacije i učinkovitosti poslovanja, odnosno što je razvijenija učeća organizacija, veća je učinkovitost poslovanja*.

Uspostavljanjem veze između razvijenosti učeće organizacije i performansi poslovanja, u ovom je radu pokazano da promišljanja o učećoj organizaciji nisu samo znanstvena i teorijska predviđanja, već se radi o uspješnim organizacijama na tržištu. Stoga se očekuje da će rezultat ovog istraživanja biti od koristi svima koji se bave problematikom organizacijskog učenja i učeće organizacije, s obzirom da je provedeno relativno malo istraživanja u praksi koja bi mogla potvrditi perspektivnost i opravdanost principa učeće organizacije. Što se tiče velikih hrvatskih poduzeća, može se reći da je prisutna otvorenost k novim idejama i trendovima u menadžmentu te da se, iako oprezno, u svakodnevni rad uvodi teorija i praksa iz većih i naprednijih središta znanja i kapitala. Ovdje je potrebno istaknuti vrhovni menadžment domaćih velikih poduzeća kao bitnu, ali u ovom slučaju nezadovoljavajuće razvijenu kariku, tim više jer uspješna transformacija neke organizacije u smjeru učeće jako ovisi o djelovanju top menadžmenta, odnosno o njegovoj inicijativi za promjenama, ulozi u stjecanju karakteristika učeće organizacije te osiguravanju uvjeta za kontinuirano učenje.

U radu postoji nekoliko ograničenja koji se najviše vezuju uz korištenu metodologiju provedenog istraživanja. U prvom redu, podaci o stanju razvoja sustava učeće organizacije i konkurentnosti promatranih subjekata, kao i povezanosti subjekata poljoprivrede i turizma, se temelje na samoprocjeni i perceptivnog su karaktera. Dobivene ocjene su u najboljem slučaju proxy mjere za stvarne performanse poduzeća. Isto tako, valja imati na umu da trenutačna percepcija konkurentnosti i međuovisnosti poljoprivrede i turizma može odražavati posljedice ranijih akcija ili inicijativa koje nisu nužno povezane s aktivnostima učeće organizacije. Kao što je poznato u evaluacijskoj teoriji, često se događa „kašnjenje“, odnosno vremenski odmak između aktivnosti organizacijskog učenja i njezinih učinaka. Isto tako, kros-sekcijskim dizajnom provedenog istraživanja nije moguće „izolirati“ učinak alternativnih organizacijskih

postupaka, kao i utjecajnih čimbenika iz okruženja, odnosno pripisati poslovni uspjeh poduzeća isključivo inicijativama učeće organizacije. Stoga se kao preporuku za buduća istraživanja, prvenstveno iz područja menadžmenta, koja će se baviti znanjem unutar organizacije, a posebno učećom organizacijom, sugerira da istraživanje utjecaja razvijenosti učeće organizacije prošire na nefinancijske performanse poslovanja, pri čemu se prvenstveno misli na zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, kao i šireg organizacijskog okruženja. Također se, u cilju utvrđivanja uzročno-posljedičnih veza preporučuje provedba longitudinalnih istraživanja, pri čemu se predmetne veze ispituju u nekoliko navrata u dužem vremenskom razdoblju.

Znanstveni doprinos doktorskog rada se očituje u ispitivanju i mjerenju utjecaja sustava učeće organizacije na učinkovitost poslovanja malih i srednjih poduzeća. U teorijskom smislu, rad doprinosi postojećoj literaturi putem produbljivanja znanstvenih spoznaja o učećoj organizaciji te povezanosti s organizacijskom konkurentnošću. Provedbom empirijskog istraživanja u području turizma i poljoprivrede, a na temelju razvijenog konceptualnog modela i istraživačkog instrumentarija, radom se doprinosi znanstveno utemeljenom sagledavanju učinaka učeće organizacije na konkurentnost i međusobnu povezanost poslovnih subjekata turizma i poljoprivrede.

LITERATURA

a) Knjige

1] Alvesson, M. (Ed.). (2016). Organizational culture. Sage.

2] Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. Routledge.

3] Anderson, V., & Johnson, L. (1997). Systems thinking basics. Cambridge, MA: Pegasus Communications.

4] Argyris, C. (1993). Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

5] Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action approach. Reading, MA: Addision Wesley.

6] Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). Organiational learning II. Addison Wesley.

7] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.

8] Baker, E. L. (1980). Managing organizational culture. Management review, 69(7), 8-13.

9] Baldwin, M. (2016). Social work, critical reflection and the learning organization. Routledge.

10] Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.

11] Belak, V. (1995). Menadžersko računovodstvo, Zagreb, RRIF.

12] Bilen, M. (2006), Turizam i prostor, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac.

13] Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). Benchmarking for competitive advantage. London: Financial Times/Pitman Publishing,| c1993.

14] Blanchard, R. F., & Galloway, R. L. (1994). Quality in retail banking. International Journal of Service Industry Management, 5(4), 5-23.

15] Bohlen, P. J., & House, G. (2009). Sustainable agroecosystem management: integrating ecology, economics, and society. CRC Press.

16] Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons.

17] Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice. Palgrave.

18] Buble, M. (2000). Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

19] Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1992). The meaning of competitiveness. Servicing International Markets: Competitive Strategy of Firms. Blackwell Publishers, Cambridge.

20] Burton, R. M., & Obel, B. (2004). Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit (Vol. 4). Springer Science & Business Media.

21] Calhoun, M., Starbuck, W. H., & Abrahamson, E. (2011). Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: Peter Senge's' The Learning Organization'.

22] Camp, R. C. (1989). Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. In Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. ASQC/Quality Resources.

23] Cerović, Z. (2010). Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija.

24] Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1998). Tourism – Principles and Practice. London: Longman.

25] Croes, R. R. (2010). Small island tourism competitiveness: Expanding your destination's slice of paradise.

26] Croes, R. (2011). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations. Journal of Travel Research, 50(4), 431-442.

27] Crouch, G.I. (2007) „Measuring tourism competitiveness: research, theory and the WEF index“, ANZMAC Annual Conference, Australia New Zealand Marketing Academy, Dunedin, University of Otago, New Zealand, 3-5 December.

28] Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. Journal of business research, 44(3), 137-152.

29] Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (2012). Destination competitiveness and its implications for host-community QOL. In Handbook of tourism and quality-of-life research (pp. 491-513). Springer, Dordrecht.

30] Čavlek, N. (2011). Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb: Školska knjiga.

31] Čavlek, N., Bartoluci M., Prebežac, D., Kesar, O., Hendija, Z., Bilen, M., Mikulić, J., Tomašević, A., Čižmar, S. (2011): Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb: Školska knjiga.

32] D'Andrea Tyson, L. (1992). Who's Bashing Whom. Trade Conflict in High-Technology Industries, Washington, DC: Institute for International Economics.

33] Daft, R. L. (2015). Organization theory and design. Cengage learning.

34] Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). Organization theory and design. Cengage learning EMEA.

35] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). Information ecology: Mastering the information and knowledge environment. Oxford University Press on Demand.

36] Dixon, N. M. (2017). The organizational learning cycle: How we can learn collectively. Routledge.

37] Drew, S. (2014). Update to Institutional Sector Classifications under ESA 2010.

38] Drucker, P. F. (1986). Management: Tasks, responsibilities, practices. Truman Talley Books.

39] Družić, I., Sirotković, J. (2002). Uvod u Hrvatsko gospodarstvo, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu – Politička kultura, Zagreb.

40] Dwyer, L., & Kim, C. W. (2001). Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea. Korea Tourism Research Institute.

41] Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). Handbook of organizational learning and knowledge management. John Wiley & Sons.

42] Edgell Sr, D. L. (2016). Managing sustainable tourism: A legacy for the future. Routledge.

43] Everett, S. (2016). Food and drink tourism: Principles and practice. Sage.

44] Fernandez, E., Navarro, J., Duarte, A., & Ibarra, G. (2013). Core: A decision support system for regional competitiveness analysis based on multi-criteria sorting. Decision support systems, 54(3), 1417-1426.

45] Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. Management Decision, 32(2), 49-58.

46] Finger, M., & Brand, S. B. (1999). The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: Conceptual contributions for theory development. Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice, 130-156.

47] Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. London: CIMA, London.

48] Garrod, G., & Whitby, M. C. (2005). Strategic countryside management. Elsevier.

49] Gavranović, A. (1981). Hercegovina, Niro, Zagreb.

50] Gentner, D., & Stevens, A. L. (Eds.). (2014). Mental models. Psychology Press.

51] Grahovac, P. (2005). Ekonomika poljoprivrede, Golden marketing, Zagreb.

52] Greenwood, D.J. (2009). "Are research universities knowledge-intensive learning organizations?", in Jemielniak, D. and Kociatkiewicz, J. (Eds), Handbook of Research on

Knowledge-Intensive Organizations, Information Science Reference, New York, NY, pp. 1-18.

53] Harris, P. J. (1999) Profit Planning, Oxford: Butterworth-Heinemann.

54] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2009), Multivariate Data Analysis, Prentice Hall.

55] Helleiner, G. (2005). The IMF and the World Bank at sixty. Anthem Press.

56] Huff, A. S. (2009). Designing Research for Publication, Sage Publications, Thousand Oaks.

57] Kirwan, C. (2016). Making sense of organizational learning: Putting theory into practice. Routledge.

58] Koncul, N. (2009): Ekonomika i turizam, Mikrorad.

59] Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing management 12e. New Jersey.

60] Kozlowski, S. W. J., Klein, K. J. (2000), A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal and Emergent Processes, u: Klein, K. J., Kozlowski, S. W. J. (ur.), Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, str. 3-90.

61] Kušen, E. (2002). Turistička atrakcijska osnova, Institut za turizam, Zagreb.

62] Marquardt, M. J. (2011). Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning. Hachette UK.

63] Marsick, V., & Watkins, K. (2015). Informal and Incidental Learning in the Workplace (Routledge Revivals). Routledge.

64] Marušić, M., Prebežac, D. (2004). Istraživanje turističkih tržišta, Adeco, Zagreb.

65] Mayo, A., & Lank, E. (1994). The Power of Learning: A guide to gaining competitive advantage. Institute of personnel and development.

66] McComb, S. A. (2017). Shared Mental Models and Their Convergence 1. In Macrocognition in teams (pp. 34-50). CRC Press.

67] Norman, D. A. (2014). Some observations on mental models. In Mental models (pp. 15-22). Psychology Press.

68] Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: text with cases. Routledge.

69] Pearn, M. A., Mulrooney, C., & Roderick, C. (1995). Learning organizations in practice. McGraw-Hill.

70] Pedler, M., & Aspinwall, K. (1998). A Concise Guide to the Learning Organization: Managing Change and Learning is the No. 1 Task-wherever You Work. Lemos & Crane.

71] Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). The Learning Company: A strategy for sustainable growth. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.

72] Pervan, T. (2011). Hercegovina Franciscana, Mostar.

73] Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Warner.

74] Pieters, G. R. (2017). The Ever Changing Organization: Creating the Capacity for Continuous Change, Learning, and Improvement. Routledge.

75] Pirjevec B., Kesar, O. (2002): Počela turizma, Mikrorad, Zagreb.

76] Platzek, B. P., Hohl, E. K., & Pretorius, L. (2013). General Manager Roles in the Vital Entrepreneurial Learning Organization. In ISPIM Conference Proceedings (p. 1). The Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative science quarterly, 24(4), 570-581.

77] Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. The Learning Organization, 7(3), 135-145.

78] International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)

79] Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries. Competitors, The Free Pres,. New York.

80] Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York: FreePress, 43, 214.

81] Porter M.E., 1990. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.

82] Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.

83] Probst, G., & Büchel, B. S. (1997). Organizational learning: The competitive advantage of the future. Prentice Hall.

84] Porter, M. (2008). On Competition. Boston: Harvard Business School.

85] Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. Revista de Administração Pública, 44(5), 1049-1066.

86] Roberts, L., & Hall, D. (Eds.). (2001). Rural tourism and recreation: Principles to practice. CABI.

87] Rowley, J. (1998). "Creating a learning organisation in higher education", Industrial and Commercial Training, Vol. 30 No. 1, pp. 16-19.

88] Reuveni, Y., & Vashdi, D. R. (2015). Innovation in multidisciplinary teams: The moderating role of transformational leadership in the relationship between professional

heterogeneity and shared mental models. European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(5), 678-692.

89] Ricardo, D. (1891). Principles of political economy and taxation. G. Bell.

90] Richardson-Ngwenya, P., & Momsen, J. (2011). Tourism and agriculture in Barbados: Changing relationships. Tourism and Agriculture: New Geographies of consumption, production and rural restructuring. New York: Routledge.

91] Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. Cabi.

92] Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday Currency.

93] Senge, P. M. (2003). Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije, Zagreb, Mozaik knjiga.

94] Sense, A. J. (2011). The project workplace for organizational learning development. International Journal of Project Management, 29(8), 986-993.

95] Senge, P. M. (2014). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Business.

96] Serrat, O. (2017). Building a learning organization. In Knowledge solutions (pp. 57-67). Springer, Singapore.

97] Sessa, V. I., & London, M. (2015). Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives. Psychology Press.

98] Sharpley, R. (2018). Tourism, tourists and society. Routledge.

99] Smith, A. (1937). The wealth of nations [1776].

100] Smith, M. K. (2015). Issues in cultural tourism studies. Routledge.

101] Swann, P., & Taghavi, M. (1992). Measuring price and quality competitiveness: a study of eighteen British product markets. Avebury.

102] Swieringa, J., Wierdsma, A., & Swieringa, J. (1992). Becoming a learning organization: Beyond the learning curve. Wokingham: Addison-Wesley.

103] Tkalac Verĉiĉ, Sinĉić Ćorić, Pološki Vokić, N. (2010). Priručnik za metodologiju istraživačkog rada – kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P. d.o.o, Zagreb.

104] Turner, M. A. G., & Golub, M. S. S. (1997). Towards a system of multilateral unit labor cost-based competitiveness indicators for advanced, developing, and transition countries (No. 97-151). International Monetary Fund.

105] Van de Ven, A. H. (2007), Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research, Oxford University Press, Oxford.

106] Vukonić, B. & Čavlek, N. (ed.) (2001). Rječnik turizma. Zagreb: Masmedia.

107] Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

108] Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (Eds.) (1996). In action: Creating the learning organization. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.

109] Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). Dimensions of the learning organization questionnaire. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.

110] Jackson, W. (1980). New roots for agriculture. U of Nebraska Press.

111] West, M. A. (2012). Effective teamwork: Practical lessons from organizational research. John Wiley & Sons.

112] Young, G. (1973). Tourism – Blessing or blight?. London: Penguin.

b) Članci

1] Abreu-Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2016). Destination competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, *19*(6), 492-512.

2] Agiomirgiannakis, G., Voulgaris, F., & Papadogonas, T. (2006) Financial Factors Affecting Profitability and Employment Growth: The Case of Greek Manufacturing. *International Journal of Financial Services Management*, 1(2/3), 232-242.

3] Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, *26*(1), 45-61.

4] Alberti, F. G., & Giusti, J. D. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster. *City, culture and society*, *3*(4), 261-273.

5] Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. *Journal of Management Development*, *17*(1), 44-55.

6] Altomonte, C., Aquilante, T., & Ottaviano, G. I. (2012). *The triggers of competitiveness: the EFIGE cross-country report. Bruegel Blueprint 17, 17 July 2012*.

7] Andrades-Caldito, L., Sánchez-Rivero, M., & Pulido-Fernández, J. I. (2014). Tourism destination competitiveness from a demand point of view: an empirical analysis for Andalusia. *Tourism analysis*, *19*(4), 425-440.

8] Ardahaey, F. T. (2011). Economic impacts of tourism industry. *International Journal of Business and Management*, *6*(8), 206.

9] Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, *82*(1), 150-169.

10] Asiedu, A. B., & Gbedema, T. K. (2011). The nexus between agriculture and tourism in Ghana: a case of underexploited development potential. *Tourism and Agriculture: New Geographies of Production and Rural Restructuring, London: Routledge*, 28-46.

11] Atkinson, H., & Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *13*(3), 128-136.

12] Bahar, O., & Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *22*(2), 61-71.

13] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

14] Barros, C. P., Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., & Solonandrasana, B. (2011). Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, *32*(1), 141-146.

15] Berno, T. (2011). Sustainability on a plate: Linking agriculture and food in the Fiji Islands tourism industry. *Tourism and agriculture: New geographies of consumption, production and rural restructuring*, 87-103.

16] Blancas, F. J., Lozano-Oyola, M., González, M., Guerrero, F. M., & Caballero, R. (2011). How to use sustainability indicators for tourism planning: The case of rural tourism in Andalusia (Spain). *Science of the Total Environment*, *412*, 28-45.

17] Boltho, A. (1996). The assessment: international competitiveness. *Oxford review of economic policy*, *12*(3), 1-16.

18] Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, *160*, 182-201.

19] Boland, P. (2014). The relationship between spatial planning and economic competitiveness: the ‘path to economic nirvana’or a ‘dangerous obsession’?. *Environment and Planning A*, *46*(4), 770-787.

20] Boley, B. B., & Perdue, R. R. (2012). Destination management, competitiveness, and quality-of-life: a review of literature and research agenda. In *Handbook of tourism and quality-of-life research* (pp. 515-528). Springer, Dordrecht.

21] Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism management*, *31*(5), 572-589.

22] Botha, C., Crompton, J. L., & Kim, S. S. (1999). Developing a revised competitive position for Sun/Lost city, South Africa. *Journal of Travel Research*, *37*(4), 341-352.

23] Botti, L. E. A., Peypoch, N., Robinot, E., & Solonadrasana, B. (2009). Tourism destination competitiveness: the French regions case. *European Journal of Tourism Research*, 2(1), 5.

24] Bristow, G. (2005). Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness. *Journal of Economic Geography*, *5*(3), 285-304.

25] Byrne, R. M. (2015). Mental models. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource*, 1-13.

26] Burger, C. J. S. C., Dohnal, M., Kathrada, M., & Law, R. (2001). A practitioners guide to time-series methods for tourism demand forecasting—a case study of Durban, South Africa. *Tourism management*, 22(4), 403-409.

27] Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, *21*(1), 97-116.

28] Cerović, Z. (2018). Trendovi – imamo li pravo zatvoriti oči?, *Ugostiteljstvo i turizam*, In Press.

29] Chang, K., & Ying, Y. H. (2005). External benefits of preserving agricultural land: Taiwan's rice fields. *The Social Science Journal*, *42*(2), 285-293.

30] Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, *14*(2), 155-185.

31] Chaveerug, A., & Ussahawanitchakit, P. (2008). Learning orientation, innovation capability, and organizational performance in Thai audit firms: Moderating effects of organization climate and uncertainty environment. *Review of Business Research*, *8*(2), 92-102.

32] Cochran, P. L., Wood, R. A., & Jones, T. B. (1985). The composition of boards of directors and incidence of golden parachutes. *Academy of Management Journal*, *28*(3), 664-671.

33] Cohen, E. (1978). The impact of tourism on the physical environment. *Annals of Tourism Research*, 5(2), 215–237.

34] Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism management*, *30*(3), 336-344.

35] Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. *Englewood Cliffs, NJ*, *2*, 169-187.

36] D'Hauteserre, A. M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, *21*(1), 23-32.

37] Das, J., & DiRienzo, C. E. (2009). Global tourism competitiveness and freedom of the press: A nonlinear relationship. *Journal of Travel Research*, *47*(4), 470-479.

38] De Geus, A. P. (1988). *Planning as learning* (pp. 70-74). March/April: Harvard Business Review.

39] Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley*, *2*, 98-103.

40] Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(1), 145-161.

41] Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, *5*(2), 111-133.

42] Cracolici, M. F., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2008). Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency. *Tourism Economics*, *14*(2), 325-342.

43] Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1993). Strategic interventions. *Organizational Development and Change*, 492-501.

44] Driscoll, A., Lawson, R., & Niven, B. (1994). Measuring tourists' destination perceptions. *Annals of Tourism Research*, *21*(3), 499-511.

45] Durand, M., & Giorno, C. (1987). Indicators of international competitiveness: conceptual aspects and evaluation. *OECD economic studies*, *9*(Autumn), 147-182.

46] Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. *Tourism management*, *21*(1), 9-22.

47] Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, *6*(5), 369-414.

48] Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, *15*(3), 279-301.

49] Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human resource development quarterly*, *13*(1), 5-22.

50] Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, *23*(3), 113-121.

51] Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism management*, *25*(6), 777-788.

52] Estêvão, j. V. (2013). Chapter eight improving the tourism experience by empowering visitors joão v. Estêvão, mariajoão carneiro and leonor teixeira. *Tourism Marketing: On Both Sides of the Counter*, 138.

53] Estevão, C. M., Nunes, S., Ferreira, J. M., & Muniz, A. C. F. (2018). Tourism sector competitiveness in Portugal: applying Porter's Diamond. *Tourism & Management Studies*, *14*(1), 30-44.

54] Fagerberg, J. (1988). International competitiveness. *The economic journal*, *98*(391), 355-374.

55] Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford review of economic policy*, *12*(3), 39-51.

56] Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning organization and competitive advantage-An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, *5*(4), 73.

57] Fleischer, A., & Tsur, Y. (2000). Measuring the recreational value of agricultural landscape. *European review of agricultural economics*, *27*(3), 385-398.

58] Franklin, P., Hodgkinson, M. and Stewart, J. (1998). "Towards universities as learning organisations", *The Learning Organization*, Vol. 5 No. 5, pp. 228-238.

59] Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 1-53). Academic Press.

60] Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Popper, M. (2005). The mystification of organizational learning. *Journal of management inquiry*, *14*(1), 19-30.

61] Gagnon, M. P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J. P., Paré, G., Côté, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, *35*(5), 636-642.

62] Gardiner, P. (1999). Soaring to new heights with learning orientated companies. *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 255-265.

63] Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization* (Vol. 71, No. 4, pp. 78-91). July-August: Harvard Business Review.

64] Garvin, D. A. (2003). Learning in action: A guide to putting the learning organization to work. Harvard Business Review Press.

65] Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, *86*(3), 109.

66] Gil, A. J., & Carrillo, F. J. (2016). Knowledge transfer and the learning process in Spanish wineries. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 60-68.

67] Glover, J. D., Culman, S. W., DuPont, S. T., Broussard, W., Young, L., Mangan, M. E., ... & Ferris, H. (2010). Harvested perennial grasslands provide ecological benchmarks for agricultural sustainability. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, *137*(1-2), 3-12.

68] Goldberg, R. A., & Davis, J. H. (1957). A concept of agribusiness. *Division of research. Graduate School ul'Business Adniinistraitinn. Boston: Harvard University*, *195*.

69] Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism management*, *29*(2), 294-307.

70] Gomiero, T., Pimentel, D., & Paoletti, M. G. (2011). Is there a need for a more sustainable agriculture?. *Critical reviews in plant sciences*, *30*(1-2), 6-23.

71] Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, *11*(1), 25-43.

72] Gordon, I. (2001). Unpacking ‚Competitiveness ‘as a Governance Issue for London. *Governing London: competitiveness and regeneration for a global city*, 23-34.

73] Graham, C. M., & Muyia Nafukho, F. (2007). Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-size business enterprises. *Journal of European Industrial Training*, *31*(2), 127-144.

74] Getz, D., & Timur, S. (2012). 12 Stakeholder involvement in sustainable tourism: balancing the voices. *Global tourism*, 230.

75] Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, *33*(3), 114-135.

76] Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business strategy and the Environment*, *5*(1), 30-37.

77] Harung, H. S. (1996). A world-leading learning organization: A case study of Tomra Systems, Oslo, Norway. *The Learning Organization*, *3*(4), 22-34.

78] Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, *38*(3), 239-245.

79] Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *211*, 619-628.

80] Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective. *CAUTHE 2003: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research*, 500.

81] Hill, R. (1996). A measure of the learning organization. *Industrial and Commercial Training*, *28*(1), 19-25.

82] Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, *30*(1), 46-52.

83] Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, *10*(4), 15-41.

84] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

85] Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International business review*, *20*(2), 213-225.

86] Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *130*, 299-304.

87] Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, *2*(1), 88-115.

88] Iles, P. (1994). Developing learning environments: Challenges for theory, research and practice. *Journal of European Industrial Training*, *18*(3), 3-9.

89] Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, *12*(6), 809-821.

90] Javalgi, R. G., Thomas, E. G., & Rao, S. R. (1992). US Pleasure Travellers′ Perceptions of Selected European Destinations. *European Journal of Marketing*, *26*(7), 45-64.

91] Jere-Jakulin, T. (2017). Systems approach as a creative driving force for a tourism destination. In *Driving Tourism through Creative Destinations and Activities* (pp. 1-19). IGI Global.

92] Johnson, P., & Szamosi, L. T. (2018). HRM in changing organizational contexts. In *Human resource management* (pp. 27-48). Routledge.

93] Jorgenson, D. W., & Kuroda, M. (1992). Productivity and international competitiveness in Japan and the United States, 1960-1985. *The Economic Studies Quarterly*, *43*(4), 313-325.

94] Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public administration review*, *69*(6), 1087-1096.

95] Jyothibabu, C., Farooq, A., & Bhusan Pradhan, B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.

96] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, *24*(5), 18-24.

97] Kaynak, E., & Marandu, E. E. (2011). Variations in tourism market potential in an emerging economy: Theoretical perspectives and analytical insights. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *12*(1), 1-27.

98] Kennedy, K. J. (1989). Competitiveness and Technology Policy. *International Journal of Technology Management*, *4*(5), 265-272.

99] Kesner, I. F. (1987). Directors' stock ownership and organizational performance: An investigation of Fortune 500 companies. *Journal of Management*, *13*(3), 499-508.

100] Kim, Y., & Han, S. I. (2015). Assessing the effects of learning organization characteristics in Korean non-profit organizations: Focusing on the association with perceived financial performance and employee satisfaction. *International Review of Public Administration*, *20*(2), 177-193.

101] Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. (2017). The impact of a learning organization on performance: Focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*, *41*(2), 177-193.

102] Kirschenmann, F. (2004). A brief history of sustainable agriculture. *The networker*, *9*(2), 9-2.

103] Kim, Y. G., & Eves, A. (2012). Construction and validation of a scale to measure tourist motivation to consume local food. *Tourism management*, *33*(6), 1458-1467.

104] Klein, H. J., Noe, R. A., & Wang, C. (2006). Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel psychology*, *59*(3), 665-702.

105] Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 263-274.

106] Komonen, K. (2002). A cost model of industrial maintenance for profitability analysis and benchmarking. *International Journal of Production Economics*, *79*(1), 15-31.

107] Konar, S., & Cohen, M. A. (1997). Information as regulation: The effect of community right to know laws on toxic emissions. *Journal of environmental Economics and Management*, *32*(1), 109-124.

108] Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC health services research*, *15*(1), 243.

109] Kozak, M. (2002). Measuring comparative destination performance: A study in Spain and Turkey. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *13*(3), 83-110.

110] Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings1. *International Journal of Hospitality Management*, *18*(3), 273-283.

111] Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Aff.*, *73*, 28.

112] Krugman, P. R., & Hatsopoulos, G. N. (1987). The problem of US competitiveness in manufacturing. *New England economic review*, (Jan), 18-29.

113] Lee, Y-P. & Chen, C-Y. (2010). 'Examining and comparing the competitiveness of tourism industry in Cambodia and Taiwan: an assessment from professionals', *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 16, No. 1, pp.129-140.

114] Lee C. F. & King B. (2009) 'A determination of destination competitiveness for Taiwan's hot springs tourism sector using the Delphi technique', *Journal of vacation marketing*, Vol. 15, No. 3, pp.243-257.

115] Leitch, C., Harrison, R., Burgoyne, J., & Blantern, C. (1996). Learning organizations: the measurement of company performance. *Journal of European Industrial Training*, *20*(1), 31-44.

116] Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1995). An organisational learning perspective on school responses to central policy initiatives. *School Organisation*, *15*(3), 229-252.

117] Leutar, I., Neuholt, L., Leutar, Z. (2007). Obilježja hodočasnika u Međugorju : motivi i značenje hodočašća *// Bogoslovska smotra*, **77**, 1; 217-243.

118] Liargovas, P., & Skandalis, K. (2010). Factors affecting firm competitiveness: The case of Greek industry. *European institute Journal*, *2*(2), 184-197.

119] Lin, Hsiu-Chuan, Yuan-Duen Lee, Yen-Chun Chen, Kuo-Shu Yuan, Tung-Ju Wu, Hui-Bing Chen, Yi-Bin Li et al. "A Study of The Influence of Organizational Learning on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by A Cross-Level Examination." *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 13, no. 7 (2017): 3463-3478.

120] Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.

121] Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 451-476.

122] Mallette, P., & Fowler, K. L. (1992). Effects of board composition and stock ownership on the adoption of "poison pills". *Academy of Management journal*, *35*(5), 1010-1035.

123] Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, *17*(2), 123-142.

124] Maniam, V. A. (2017). Theorizing career success perception as a mediator between managerial learning and the learning organization. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, *3*(1).

125] Mao, N., Grunfeld, H., DeLacy, T., & Chandler, D. (2014). Agriculture and tourism linkage constraints in the Siem Reap-Angkor region of Cambodia. *Tourism Geographies*, *16*(4), 669-686.

126] Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, *5*(2), 132-151.

127] Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, *85*(2), 273.

128] Mazanec, J. A., Wöber, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?. *Journal of Travel Research*, *46*(1), 86-95.

129] May, V. (1991). Tourism, environment and development: Values, sustainability and stewardship. *Tourism Management*, *12*(2), 112-118.

130] McGill, M. E., & Slocum Jr, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational dynamics*, *22*(2), 67-79.

131] McKelvey, B. (2002). Model-centered organization science epistemology. *Companion to organizations*, 752-780.

132] Meade, P. (1995), "Utilising the university as a learning organisation to facilitate quality improvement", *Quality in Higher Education*, Vol. 1 No. 2, pp. 111-121.

133] Mechinda, P., Serirat, S., Popaijit, N., Lertwannawit, A., & Anuwichanont, J. (2010). The relative impact of competitiveness factors and destination equity on tourist's loyalty in Koh Chang, Thailand. *International Business & Economics Research Journal*, *9*(10), 99-114.

134] Minghetti, V., & Montaguti, F. (2010). Assessing Istanbul competitiveness: a multidimensional approach. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *4*(3), 228-240.

135] Nash, D., & Butler, R. (1990). Towards sustainable tourism. *Tourism management*, *11*(3), 263-264.

136] Newall, J. E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business quarterly*, *56*(4), 94-100.

137] Omerzel, D. G. (2006). Competitiveness of Slovenia as a tourist destination. *Managing global transitions*, *4*(2), 167-189.

138] Örtenblad, A., & Koris, R. (2014). Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a "multi-stakeholder contingency approach". *International Journal of Educational Management*, *28*(2), 173-214.

139] Otala, P. (1996). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, *13*(7), 53-65.

140] Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, *11*(1), 457-483.

141] Pedler, M. (1997). Interpreting action learning. *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice*, 248-264.

142] Pretty, J. (2008). Agricultural sustainability: concepts, principles and evidence. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, *363*(1491), 447-465.

143] Price, T. D., & Bar-Yosef, O. (2011). The origins of agriculture: new data, new ideas: an introduction to supplement 4. *Current Anthropology*, *52*(S4), S163-S174.

144] Ramirez, G. A. (2012). Sustainable development: paradoxes, misunderstandings and learning organizations. *The Learning Organization*, *19*(1), 58-76.

145] Raspor, A., Stranjančević, A., Bulatović, I., & Lacmanović, D. (2017). Tourism invisible part of exports: the analysis of Slovenia and Montenegro on the Chinese outbound tourism. In *International Trade-On the Brink of Change*. InTech.

146] Reihanian, A., Mahmood, N. Z. B., Kahrom, E., & Hin, T. W. (2012). Sustainable tourism development strategy by SWOT analysis: Boujagh National Park, Iran. *Tourism Management Perspectives*, *4*, 223-228.

147] Rogerson, C. M. (2012). Tourism–agriculture linkages in rural South Africa: Evidence from the accommodation sector. *Journal of Sustainable Tourism*, *20*(3), 477-495.

148] Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? The influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, *24*(4), 645-658.

149] Sarala, U., & Sarala, A. (1996). *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus-ja koulutuskeskus.

150] Scott, B. R., & Lodge, G. C. (1985). US competitiveness in the world economy. *The International Executive*, *27*(1), 26-26.

151] Schein, E. H. (1996). On organizational learning: What is new? In *The Third Biennial International Conference on Advances in Management*. Framingham, MA. http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2628/SWP-3912-35650568.pdf?sequence=1.

152] Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, *7*(2), 149-159.

153] Rogerson, C. M. (2011). Tourism food supply linkages in Zambia: evidence from the African safari lodge sector. *Tourism Review International*, *15*(1-2), 21-35.

154] Shapiro, L., Carrillo, J., & Velázquez, C. (2000). Evolution of collaborative distance work at ITESM: structure and process. *Journal of Knowledge Management*, *4*(1), 44-55.

155] Sharma, Jyoti, and Rajib Lochan Dhar. "Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment." *Personnel Review* 45, no. 1 (2016): 161-182.

156] Siggel, E., & Cockburn, J. (1995). International competitiveness and its sources: a method of development policy analysis. *Concordia University, Department of Economics, Discussion Paper*, *9517*.

157] Sims, R. (2009). Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience. *Journal of sustainable tourism*, *17*(3), 321-336.

158] Siudek, T., & Zawojska, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, *13*(1).

159] Shahin, A., & Zeinali, Z. (2010). Developing a Matrix Framework for the Relationship between Organizational Learning and Innovativeness-With a Case Study in a Manufacturing Company. *International Journal of Business and Management*, *5*(7), 187.

160] Smith, P. A., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, *18*(1), 73-86.

161] Smith, P. A. (1999). The learning organization ten years on: A case study. *The Learning Organization*, *6*(5), 217-224.

162] Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, *70*(1), 65-94.

163] Srgolzaei, A., Mirhosseini, M., Vaezi, S., & Deharbab, M. S. (2018). Investigating impact of learning organization on organizational performance through intermediary variables of staff satisfaction and performance (case study: national bank branches in zabol). *Herald National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts*, (2 (1)).

164] Stern, Z., Katz-Navon, T., & Naveh, E. (2008). The influence of situational learning orientation, autonomy, and voice on error making: The case of resident physicians. *Management Science*, *54*(9), 1553-1564.

165] Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2017). The role of shared mental models in developing team situational awareness: Implications for training. In *Situational Awareness* (pp. 287-318). Routledge.

166] Sum, N. L., & Jessop, B. (2013). Competitiveness, the knowledge-based economy and higher education. *Journal of the Knowledge Economy*, *4*(1), 24-44.

167] Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *36*(4), 437-452.

168] Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, *50*(1), 73-89.

169] Torres, R., & Momsen, J. H. (2004). Challenges and potential for linking tourism and agriculture to achieve pro-poor tourism objectives. *Progress in Development Studies*, *4*(4), 294-318.

170] Van den Bossche, P., Gijselaers, W., Segers, M., Woltjer, G., & Kirschner, P. (2011). Team learning: building shared mental models. *Instructional Science*, *39*(3), 283-301.

171] Vanslembrouck, I., Van Huylenbroeck, G., & Van Meensel, J. (2005). Impact of agriculture on rural tourism: a hedonic pricing approach. *Journal of agricultural economics*, *56*(1), 17-30.

172] Vengesayi, S. (2003, December). Destination Attractiveness and Destination Competitiveness: A Model of Destination evaluation. In *ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide* (pp. 1-3).

173] Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80-94.

174] Ward, J. (1997). Implementing employee empowerment. *Information Systems Management*, Vol. 14, Winter, pp. 62-7.

175] Watkins, K.E. (2005). "What would be different if higher educational institutions were learning organizations?", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7 No. 3, pp. 414-421.

176] Watkins, K. E., & Dirani, K. M. (2013). A meta-analysis of the dimensions of a learning organization questionnaire: Looking across cultures, ranks, and industries. *Advances in Developing Human Resources*, *15*(2), 148-162.

177] Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, *29*(1), 15-29.

178] Weaver, S. J., Rosen, M. A., DiazGranados, D., Lazzara, E. H., Lyons, R., Salas, E., ... & King, H. B. (2010). Does teamwork improve performance in the operating room? A multilevel evaluation. *The Joint Commission journal on quality and patient safety*, *36*(3), 133-142.

179] Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations?. *Tourism Management*, *40*, 137-140.

180] Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

181] Werner, J. M. (2017). *Human Resource Development: Talent Development*. Cengage Learning.

182] Wetherington, J. M., & Daniels, M. K. (2013). The relationship between learning organization dimensions and performance in the nonprofit sector. *J Nonprofit Manag*, *16*(1), 90-107.

183] Wigger, A. (2015). Enhancing Competitiveness in Response to the Crisis. A Wrong and Dangerous Obsession. *Jäger, J.; Springler, E.(ed.), Asymmetric Crisis in Europe and Possible Futures: Critical Political Economy and post-Keynesian perspectives*, 114-130.

184] Wilkins, M., & Hall, C. M. (2001). An industry stakeholder SWOT analysis of wine tourism in the Okanagan Valley, British Columbia. *International Journal of Wine Marketing*, *13*(3), 77-81.

185] Wong, K. M., Velasamy, P., & Arshad, T. N. T. (2014). Medical tourism destination SWOT analysis: A case study of Malaysia, Thailand, Singapore and India. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 12, p. 01037). EDP Sciences.

186] Zahra, S. A. (2000). Global competitiveness and corporate strategy in the 21st century. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *10*(1), 1-4.

187] Zhang, X. (2012). Research on the development strategies of rural tourism in Suzhou based on SWOT analysis. *Energy Procedia*, *16*, 1295-1299.

188] Zhang, H., Gu, C. L., Gu, L. W., & Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information entropy–A case in the Yangtze River Delta of China. *Tourism Management*, *32*(2), 443-451.

189] Zirak, A. (2015). Implementation of Learning Organization Components in Ardabil Social Security Hospital. *International Journal of Organizational Leadership*, *4*(2).

190] Zulkarnain, N., Alam, M., Abdullah, N., Herda, N., & Said, J. (2016). Organizational Learning Orientation for More Competitive and Accountable Government-Linked Companies in Malaysia. Asia-Pacific Management Accounting Journal, Vol. 11(1), pp. 95-114.

191] Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, *15*(1), 31-55.

192] Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, *20*(1), 49-53.

193] Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, *63*(7), 763-771.

c) Rječnici i enciklopedije

1] Anić V. (2003). Veliki rječnik hrvatskoga jezika, Zagreb, Novi Liber.

2] Galičić, V. (2014). Leksikon ugostiteljstva i turizma, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

d) Internetski izvori

1] DZS, Turizam u 2017., 2018. Dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/SI-1616.pdf

2] EUR-Lex, *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422),* http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj

3] Europska komisija. European Commission, 2001. *European Competitiveness Report 2014*. DG for Enterprise and Industry, Brussels.

4] Federalni zavod za statistiku FZS, Priopćenja – Turizam, dostupno na: http://fzs.ba/index.php/publikacije/saopcenjapriopcenja/turizam/

5] Federalni zavod za statistiku FZS, Statistički ljetopis, dostupno na: http://fzs.ba/index.php/publikacije/statisticki-godisnjaciljetopisi/

6] Federalni zavod za statistiku FZS, F BiH u brojkama, dostupno na: http://fzs.ba/index.php/2016/09/07/federacija-bih-u-brojkama/

7] Federalni zavod za statistiku FZS, Kantoni u brojkama, dostupno na: http://fzs.ba/index.php/2016/09/29/kantoni-u-brojkama/

8] Fen, Y. S., Othman, M. N., & Lim, L. L. (2010). Marketing to Healthy Lifestyle Segment in Today's Competitive Environment. *ANZMAC 2010*.

9] Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, dostupno na http://fmpvs.gov.ba/upload_files/1440660311-zeleno 2008.pdf

10] FZS, TURIZAM Godišnji podaci za 2017., 2018. dostupno na: http://fzs.ba/index.php/publikacije/saopcenjapriopcenja/turizam/

11] Institut za turizam, dostupno na: http://www.iztzg.hr/hr

12] Invest in Herecgovina, https://investinherzegovina.wordpress.com/, studeni 2017.

13] Miletić, A., Latić, D. (2017). Poljoprivreda. http://istrapedia.hr/hrv/663/poljoprivreda/istra-a-z

14] Službene novine HNK, broj: 4/20, https://arhiv.vlada-hnz-k.ba/bs/ostalo/slu%C5%BEbene-novine-hnk

15] Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Hercegovačko-neretvanskom kantonu2012.-2020,

http://www.privredahnk.gov.ba/Web%20page/Zakoni/Dokumenti/STRATEGIJA%20RAZVOJA%20MSP%20U%20HNK%202012-2020_bos.pdf

16] Svjetski gospodarski forum. Word Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014.

17] Vlada Hercegovačko-neretvanske županije, siječan 2017. http://www.vlada-hnz-k.ba/

18] www.fzzpr.gov.ba/bs/pubs/3/3/publikacije

19] www.medjugorje.hr

20] www.turizam.mostar.ba

21] www.adristoricallands.hercegovina.ba/index.php/bs/component/docman/doc_download/16-adristorical-lands-brosura-2014

22] www.readbag.com/comune-fi-it-mostar-bo-download-guide-bih-free

23] https://visitmycountry.net/bosnia_herzegovina/bh/index.php/destinacije/61-destinacije/federacija-bih/429-siroki-brijeg-siroki-brijeg

e) Ostali izvori

1] Azzopardi, E. (2011). The international competitiveness of Malta as a tourist destination. (Doktorska disertacija). OpenAIR@RGU.

2] Birdthistle, N., & Limerick, C. (2004). Small family businesses as learning organisations: An Irish study (Doktorska disertacija), University of Limerick.

3] Kesar, O. (2006). Ekonomski učinci turističke potrošnje. (Doktorska disertacija), Ekonomski fakultet Zagreb.

4] Musyoki, S. M. (2018). Antecedents and Outcomes of Organizational Silence and Organizational Learning: A Case of Selected Kenyan Hotels (Doktorska disertacija), United States International University-Africa).

5] Rosengarten, P. (1999). The characteristics, outcomes and sources of the Learning Organization: The case of car component suppliers in Britain (Doktorska disertacija), London School of Economics and Political Science (United Kingdom)).

POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled definicija učeće organizacije *21*
Tablica 2. Obilježja učeće organizacije *24*
Tablica 3. Temeljne razlike između tradicionalne i učeće organizacije *41*
Tablica 4. Definicija konkurentnosti *55*
Tablica 5. Teorije konkurentnosti *57*
Tablica 6. Mjerenje konkurentnosti na razini organizacija *72*
Tablica 7. Definicija konkurentnosti turističke destinacije *77*
Tablica 8. Prepreke povezanosti turizma i poljoprivrede *92*
Tablica 9. Županije i gradovi – sjedišta Federacije Bosne i Hercegovine *100*
Tablica 10. Poslovni subjekti Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. godini *103*
Tablica 11. Poslovni subjekti Hercegovačko-neretvanske županije u 2017. godini *104*
Tablica 12. Poslovni subjekti Zapadnohercegovačke županije u 2017. godini *105*
Tablica 13. Poslovni subjekti na području hotelijerstva i ugostiteljstva HNŽ-a u 2017. ..... *106*
Tablica 14. Prikaz pravnog okvira koji regulira turističku djelatnost u HNŽ *109*
Tablica 15. Zakoni koji uređuju sektor poljoprivrede doneseni na razini Bosne i Hercegovine *110*
Tablica 16. Zakoni koji uređuju sektor poljoprivrede doneseni na razini Federacije BiH *111*
Tablica 17. Struktura smještajnih kapaciteta FBiH od 2008. do 2017. godine (broj ležajeva) *125*
Tablica 18. Poslovni subjekti u hotelijerstvu i ugostiteljstvu FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017. ..... *126*
Tablica 19. Turistički promet na području FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017. godini *130*
Tablica 20. Turistički promet na području FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017. i 2016. godini *130*
Tablica 21. Turistički promet Federacije Bosne i Hercegovine u 2017. po zemljama prebivališta *133*
Tablica 22. Glavni motivi dolaska u tri najposjećenije destinacije u HNŽ *134*
Tablica 23. Poslovni subjekti u poljoprivredi FBiH, HNŽ i ZHŽ u 2017. ..... *136*
Tablica 24. Ekonomski pokazatelji poljoprivrede FBiH u 2016. i 2017. ..... *136*
Tablica 25. Poljoprivredna površina Federacije Bosne i Hercegovine u 2016. i 2017. (000 ha) *138*
Tablica 26. Struktura korištenja zemljišta FBiH po županijama u 2017. (ha) *138*
Tablica 27. Proizvodnja voća u FBiH u 2017. ..... *139*
Tablica 28. Proizvodnja voća u Hercegovačko-neretvanskoj županiji u 2017. ..... *140*
Tablica 29. Stočna proizvodnja FBiH u 2016. i 2017. ..... *141*
Tablica 30. Stočna proizvodnja u Hercegovačko-neretvanskoj županiji u 2016. i 2017. ..... *141*
Tablica 31. Proizvodnja ribe u FBiH u 2016. i 2017. ..... *142*
Tablica 32. Organizacijski ishodi učeće organizacije *151*
Tablica 33. Anketni upitnik *159*
Tablica 34. Karakteristike ispitivanih poduzeća *161*
Tablica 35. Deskriptivna statistika za dimenziju sistemsko mišljenje i mentalni modeli *164*
Tablica 36. Deskriptivna statistika za dimenziju kontinuirano učenje i unapređenje rada *165*
Tablica 37. Deskriptivna statistika za poddimenziju kultura *167*
Tablica 38. Deskriptivna statistika za poddimenziju komunikacija *167*
Tablica 39. Deskriptivna statistika za dimenziju organizacijska kultura u službi učenja i komuniciranje *168*
Tablica 40. Deskriptivna statistika za dimenziju decentralizirana i fleksibilna organizacijska struktura, timski rad i timsko učenje *169*
Tablica 41. Deskriptivna statistika za dimenziju izviruća, fleksibilna strategija i participativni menadžment *170*
Tablica 42. Deskriptivna statistika za poddimenziju vodstvo *171*
Tablica 43. Deskriptivna statistika za poddimenziju ostali zaposleni – opunomoćenje *172*
Tablica 44. Deskriptivna statistika za poddimenziju školovanje *173*
Tablica 45. Deskriptivna statistika za dimenziju čovjek kao čimbenik učeće organizacije *173*

Tablica 46. Deskriptivna statistika za dimenziju povezanost sa okolinom i fokusiranost na kupca ... 174
Tablica 47. Deskriptivna statistika razvijenosti učeće organizacije 175
Tablica 48. Učestalost i načini praćenja promjena na tržištu 177
Tablica 49. Prosječne ocjene dimenzija učeće organizacije s obzirom na broj zaposlenih veličinu poduzeća..... 180
Tablica 50. Značajnost razlika u ocjeni dimenzija učeće organizacije (ANOVA) 182
Tablica 51. Korelacijska analiza..... 185
Tablica 52. Korelacijska analiza II..... 186
Tablica 53. Korelacijska analiza III..... 187

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Smještajni kapaciteti FBiH, HNŽ i ZHŽ od 2013. do 2017. godine (broj ležajeva) *126*
Grafikon 2. Noćenja turista Federacije Bosne i Hercegovine od 2008. do 2017. godine *131*
Grafikon 3. Prosječno zadržavanje turista na području Federacije Bosne i Hercegovine od 2008. do 2017. godine *132*
Grafikon 4. Prosječno zadržavanje inozemnih turista na području F BiH od 2008. do 2017. ..... *133*
Grafikon 5. Udio poljoprivrede u BDP-u Federacije Bosne i Hercegovine od 2008. do 2017. ..... *137*
Grafikon 6. Zastupljenost odgovora na pitanje o prepoznatljivosti poduzeća u kontekstu vodstva *171*
Grafikon 7. Zastupljenost odgovora na pitanje R23 ..... *174*
Grafikon 8. Ocjena konkurentnosti ispitivanih poduzeća *176*
Grafikon 9. Posvećenost zaposlenicima *178*
Grafikon 10. Učestalost ispitivanja zadovoljstva potrošača *178*
Grafikon 11. Ulaganje u inovacije *179*
Grafikon 12. Povezanost poljoprivrede i turizma u ispitanim poduzećima *183*
Grafikon 13. Zastupljenost ocjena za tvrdnju „Turizam povećava i iskorištava potencijale poljoprivrede u našoj regiji“ *184*
Grafikon 14. Zastupljenost ocjena za tvrdnju „Poljoprivreda povećava turistički doživljaj i sudjeluje u razvoju turizma“ *184*

POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz karakteristika učeće organizacije *26*
Slika 2. Sengeov model učeće organizacije *47*
Slika 3. Marquardtov sistemski model učeće organizacije *49*
Slika 4. Daftov zvjezdasti model učeće organizacije *50*
Slika 5. Porterov model pet konkurentskih sila *60*
Slika 6. Potencijalni izvori konkurentske prednosti *64*
Slika 7. Organizacija turističkog sektora u Bosni i Hercegovini *107*
Slika 8. Konceptualni model povezanosti učeće organizacije i učinkovitosti poslovanja subjekata u poljoprivredi i turizmu *155*

EXTENDED SUMMARY

Contemporary business conditions, largely reflected in frequent and rapid changes in needs and motives of tourists (consumers), with increasingly powerful competition on the international market and striking technological progress, impose exploring new methods and tools for achieving business success, i.e. achieving competitive advantage on the market. They are primarily related to present leadership and human resources, which are focused on successful adjustment and management of changes in the environment (general and business).

In other words, it is assumed that companies that are unable to adjust their management to modern trends will not have ability to maintain on the market. The key factor, on which ability of the company to cope with environmental impact is depending on, is the company's inner potential. This perspective is in accordance to resource-based theory of enterprises which claims that human resources are the key source of competitive advantage (they are valuable, scarce and hard replaceable) (Barney 1991) and the development area of human resources within which they are considered as the foundation of business success (Bratton and Gold 2007).

Human capital, or knowledge, becomes the foundation of organizational performance. In other words, the organization's ability to deal with real organizational learning, faster and more sustainable than their competitors, is increasingly perceived as a key component of success (Kirwan, 2016). However, to create, develop and adequately apply knowledge within a particular organization, requires management that is able to develop and implement system of an organization which learns or carries out learning organization activities. This kind of organizational action, which puts particular emphasis on learning and knowledge from which competitive advantage arises, represents a modern form of organization called "learning organization".

Learning organization as a business philosophy has since its appearance in the 90s of the last century, brought significant attention to scientific circles to date (Serrat, 2017). Therefore, it is defined in different ways, but what is common to all conceptualizations is the emphasis on the each member's actions in identifying and solving problems. This allows continuous improvement of the organization, with the ultimate goal of achieving the vision and purpose of the organization, or improving business performance.

Peter M. Senge, author of The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization (1990, is considered the founder of the theory of the learning organization. Senge (1990; 2014) emphasizes that although the organization learns through its individuals, individual learning does not ensure the establishment of organizational learning. It is, therefore, the responsibility of the leaders to encourage and establish appropriate ways of organizational learning. Given the extremely turbulent economic situation on a global scale, which results in the loss of unruly industrial giants, with an emphasis on those in the agricultural and tourism industry, it can be concluded that survival and achievement of market success is no longer possible with the application of tools and business systems that provided optimal results in past, stable economic conditions. Today, knowledge is a strong and leading competitive advantage. In other words, the concept of a learning organization that has been a vision of the far future 20 years ago is now considered a central construct in organizational research, and as a key issue, i.e. the future area of research, links the organization's learning organization and organizational performance (Watkins and Kim, 2018).

One of the open questions in the relevant scientific literature is also the relationship between the size of a company and the development of the learning organization. Finger and Brand (1999) state that most research and theories of learning organizations were based on public sector application. Such organizations operate in complex environments with more hierarchical and bureaucratic levels. On the other hand, authors claim that models of learning organizations have the ability to apply equally to organizations in the private sector regardless of their size. Sweringa et al. (1992) advocate the ability of small and medium-sized companies to become a learning organization because their structures are mostly organic and flexible and have a minimum level of hierarchy, formalization and standardization of behaviour. Jyothibabu et al. (2010) conclude that organizations with a large number of employees naturally have greater problems in exchanging knowledge between individuals and groups than those with a small number of employees. Although empirical research on this topic is scarce, Birdthistle and Limericka (2004) are significant, whose results confirm the thesis that small and medium-sized enterprises have a significant tendency to develop a learning organization.

Assuming that large and successful global corporations have realized their interest in developing elements of learning organizations, the following question or problem is asked: to determine whether and to what extent the leading people (managers) in the domestic tourism industry have adopted the principles of the learning organization; to analyze the impact of

learning organizations on improving the business performance of these organizations; and to examine the impact of company's size on the level of development of the learning organization.

The subject of the research is to explore the influence of new technologies and modern functions and management activities on possible models of linking agricultural and tourism business entities, in order to stimulate regional development. Thereby the aim is to examine the economic dependence and interdependence of regional recognition and branding of the tourist region on the system of linking tourist services and agricultural products. It is also desirable to analyze the possibility of placement of agricultural and food products on the internal market on the example of Medjugorje (religious tourism). In this way, the quality and distinctiveness of agricultural products of the region is seen as an additional motive for the arrival or extension of the stay in the destination, but also as an incentive for achieving higher tourist spending in the destination. Research facilities are small and medium-sized entrepreneurship businesses in tourism and agriculture within a market and tourism-defined region, where recognition of tourism products and regional recognition are linked to the motivation of religiously-motivated (religious) tourism.

The starting point in the creation of tourist destination offers is the need for rapid adaptation to changes in tourist motives and needs as well as the accentuated segmentation of tourist demand. The learning organization enables rapid and continuous adaptation to changes through new technologies and contemporary forms of leadership. It is possible to form a new tourism destination management model, which implies the integration of several forms of tourism offer based on agricultural products and services, which are linked to the local environment based on religious, traditional and cultural contents and facilities. The linkage between agricultural products and traditional content (experiences) and facilities contribute, with the help of modern information technology, to easier implementation of learning organizations, thereby increasing the competitiveness of the tourist destination.

Considering the previously elaborated problem, object and subject of research, the purpose and the objective of the research were determined. The aim of the research is to find optimal ways to improve the relationship between agricultural and tourism enterprises, in order to create market synergies and to highlight the image of tourist destination, which is the basic resource of agriculture and potentials in the development of tourism i.e. tourist programs and contents.

The objectives of the work are contained in the following:

The objectives of the conceptual part of the research are oriented towards acquiring new insight into the defined organizational problem. They are, therefore, primarily focused on identifying and analysing key factors affecting the development of learning organizations, the level of development, the interdependence of learning organizations and the incentives for competitiveness of agriculture and tourism.

The objectives of the empirical part of the research are aimed at identifying the factors that influence the development of the learning organization, and thus the achieved business performance of small and medium enterprises in the agriculture and tourism sector. They are derived from an effort to prove the economic legitimacy that governs the system of linking the interests and market constraints between companies that are market segmentation of agriculture and tourism.

The application objectives are included in proving that the linkage of agricultural and tourist enterprises leads to the increase of the quality of a particular destination, i.e. to the increase of the market shares in terms of total tourist demand. It is considered that the research results are largely used by theoreticians and practitioners dealing with organization and management issues. The application objectives are therefore also expressed as a suggestion of the need for modern management trends and skills to improve the business performance of small and medium enterprises in agriculture and tourism as an important factor for forming a functioning destination management organization (DMO) and destination a management company (DMC).

The problem and the subject of scientific research have imposed the application of a highly demanding, interactive and multi-market model of research based on agricultural and tourism subjects, while respecting the environment in which they operate-with an emphasis on religion, culture, traditional lifestyle and historical legacy. Based on the defined goals, research methods have been selected to confirm or reject the hypotheses, i.e. achieve the research goal. The content of the doctoral dissertation is based on conceptual and empirical analysis of the problem of research. Methods of analysis and synthesis, induction and deduction methods, descriptive methods, comparative methods, analysis methods, detection and mitigation methods and selected statistical methods were used.

The conceptual part of the paper implies searching for relevant domestic and foreign scientific literature related to the subject matter of the research. Secondary sources are used for

the purpose of exploring and proving the hypothesis set up to establish benchmarking systems with comparable regions of the world. Secondary data, which are disposable from official statistics management systems, is used for researching the characteristics of agricultural and tourism companies.

In the empirical part of the research the primary data is collected by the survey method. For this purpose, a structured questionnaire (measuring instrument) was used. Claims (particles) are largely taken from relevant scientific literature and adapted to the observed business context within which the study was conducted.

Primary data were processed through qualitative and quantitative data processing methods using the SPSS statistical analysis and data processing suite. The analysis and presentation of secondary data, primarily related to the characteristics of tourist and agricultural companies, was done using the method of descriptive statistics.

All the literature used in the development of the model, the hypothesis, discussions and deductions were collected from works referenced in the scientific databases, namely the most ranked journals according to the SSCI index.

Keywords: organizations, learning organization, competitiveness, agriculture, tourism.

IZJAVA

kojom ja, mr. sc. Damir Jerković, doktorand Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, kao autor doktorskog rada naslova: „Povećanje konkurentnosti i međuovisnosti subjekata poljoprivrede i turizma učećom organizacijom“,

1. Izjavljujem da sam doktorski rad izradio samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Zdenka Cerovića. U radu sam primijenio metodologiju znanstveno-istraživačkog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u radu citirao sam i povezao s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

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

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog doktorskog rada. Ovom izjavom, kao autor dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

mr. sc. Damir Jerković

U Rijeci, 22. 02. 2019.