KOMPARATIVNA ANALIZA UMREŢENOSTI PODUZEĆA U TURISTIČKIM DESTINACIJAMA – SLUČAJ SPLITA I SEVILLE

Kliškinić, Mario

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:992574

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

KOMPARATIVNA ANALIZA UMREŽENOSTI PODUZEĆA U TURISTIČKIM DESTINACIJAMA – SLUČAJ SPLITA I SEVILLE

Mentor:
Doc.dr.sc. Smiljana Pivčević

Student:
Mario Kliškinić
Matični broj:
2132613

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 5
1.1. Predmet i problem istraživanja 5
1.2. Istraživačke hipoteze, ciljevi istraživanja i metode 7
1.3. Doprinos istraživanja 10
1.4. Struktura rada 10
2. TURISTIČKA DESTINACIJA – PROIZVODNI SUSTAV 11
2.1. Turistička destinacija – pojam i sadržaj 11
2.2. Turistička destinacija kao lokalni proizvodni sustav 13
2.3. Ključni dionici destinacijskog turizma 16
3. UMREŽAVANJE PODUZEĆA 18
3.1. Teoretske osnove koncepta umrežavanja 18
3.1.1. Definiranje pojma 18
3.1.2. Povijesni pregled razvoja teorije 20
3.1.3. Teorijska objašnjenja koncepta umrežavanja u ekonomskoj znanosti 23
3.1.4. Oblici, smjer i intenzitet umrežavanja 24
3.1.5. Obilježja umrežavanja 29
3.1.6. Kooperativne aktivnosti poduzeća 31
3.2. Umrežavanje u turizmu 34
3.2.1. Značenje umrežavanja i suradnje za rast i razvoj destinacije 36
4. TURISTIČKE DESTINACIJE – SPLIT I SEVILLA 40
4.1. Grad Split 40
4.1.1. Opći pregled destinacije 40
4.1.2. Analiza ponude destinacije 43
4.1.2. Analiza turističkog prometa 47
4.2. Grad Sevilla 48
4.2.1. Općenito o destinaciji 48
4.2.2. Analiza ponude destinacije 52
4.2.3. Analiza turističkog prometa 54
4.3. Sličnosti i različitosti destinacija 55
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I KOMPARATIVNA ANALIZA 57
5.1. Cilj i metodologija istraživanja 57
5.2. Karakteristike ispitanika u destinaciji Sevilla 58

5.3. Komparativna analiza i testiranje hipoteza 60
5.4. Ograničenja istraživanja 67
5.5. Preporuke za unaprjeđenje prakse umrežavanja u turističkim destinacijama 68
6. ZAKLJUČAK 69
LITERATURA: 70
Popis slika
Popis tablica
Popis grafova
Sažetak/Summary
Prilog: Anketni upitnik

Za baku i roditelje...

1. UVOD

1.1. Predmet i problem istraživanja

Tijekom desetljeća, turizam je iskusio kontinuirani rast te je na putu da postane jedan on najbrže rastućih ekonomskih sektora u svijetu. Međunarodni dolasci su rasli 4,4% u 2015. godini dosežući broj od 1 milijarde i 184 milijuna prema najnovijem UNWTO barometru te se pretpostavlja da će i dalje rasti stopom od 4% i u 2016.[1] Rast modernog turizma je povezan s razvojem novih destinacija te ovaj rast ide ruku pod ruku sa rastom diverzifikacije i konkurencije među destinacijama.[2]

Upravo zbog ovakvog okruženja, u kojem je potrebna fleksibilnost u odgovorima na trend globalizacije, povećane koncentracije ekonomske moći, visokih troškova novih tehnologija i drugih fenomena na tržištu, destinacije i pojedina turistička poduzeća pokušavaju poboljšati svoju konkurentsku prednost primjenom novih menadžerskih alata i koncepata. [3]

Posljednjih godina se mnogo, pogotovo u stranoj literaturi, govori o procesima umrežavanja odnosno konceptu mrežnih partnerstava među poduzećima i organizacijama u turizmu. Kroz oblik suradnje ova poduzeća kreiraju način lakšeg ostvarenja natjecateljskih, no ništa manje, zajedničkih interesa. Samim time, oni predstavljaju važan i rastući aspekt u budućnosti razvoja turizma budući da na različite vrste načina mogu pridonijeti rastu i razvoju, ne samo poslovnih partnera, već ukupnoj lokalnoj i nacionalnoj ekonomiji.

„Integracije, strateška suradnja i povezivanja zahvatila su gotovo sve svjetske djelatnosti a polako ulaze i u sferu turizma. Cilj kooperacije je unapređenje pozicije poduzeća na tržištu u bilo kojem segmentu; bilo da se radi o snižavanju troškova, povećanju prodaje, unapređenju proizvodno-tehnološkog procesa, novim postignućima u domeni istraživanja i razvoja i sl. Turistička poduzeća koja se uključuju u neke od oblika suradnje poput klastera i umrežavanja ostvaruju razne prednosti u poslovanju poput nižih cijena inputa i troškova poslovanja dok zajedničkim nastupom na tržištu i razmjenom znanja doprinose poboljšanju svojih proizvodnih procesa.“[4]

[1] UNWTO, (2016), http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015 [16.03.2016.]
[2] UNWTO, Why tourism?, http://www2.unwto.org/content/why-tourism [16.03.2016.]
[3] UNWTO, (2002) Tourism in The Age of Alliances, Mergers and Aquisitions
[4] Ćićerić, M. (2011), Uloga strateških saveza u razvoju turizma u destinaciji – slučaj Splita, Diplomski rad, Split

Ovaj koncept je jako važan i koristan i za turističke destinacije iz dva razloga. Prvi je taj što je turizam povezan na određenom geografskom prostoru te lokalnom zajednicom sa socijalnom i kulturnom prošlošću, i drugi, gdje heterogenost, kompleksnost i fragmentiranost subjekata u turizmu koji čine cjelokupan turistički proizvod stvaraju potrebu za zajedničkim djelovanjem s ciljem postizanja kvalitetne turističke usluge na receptivnom području. Također, prethodna istraživanja utvrđuju da se brojne destinacije sastoje od mreža dobavljača u turizmu, a Lynch i Morrison proširuju te studije te utvrđuju da takve mreže čine destinaciju više profitabilnom.[5]

Grad Sevilla poznata je turistička destinacija koja godišnje bilježi oko 2 milijuna i 300 tisuća[6] dolazaka domaćih i stranih, posebice zbog svoje kulturne baštine ali i ostalih karakteristika kojim je kreirala svoj turistički proizvod te kojim je postala jedno od središta turizma na jugu Španjolske. S druge strane, Split se posljednjih godina izdigao kao turistička destinacija sa gotovo 460 000 dolazaka i oko milijun i 300 tisuća noćenja[7] te je prema podacima ECM-a, organizacije koja okuplja 120 velikih turističkih gradova Europe, najveći godišnji postotak rasta broja dolazaka i noćenja turista.[8] Iako nisu usporedive u brojkama dolaznih gostiju te pogledu uvjeta i turističkog razvoja, obje destinacije karakterizira titula najvećeg i najrazvijenijeg grada u regiji, visok stupanj značaja turizma za lokalnu ekonomiju, kulturna baština kao osnovna komponenta ponude te dobra prometna povezanost.

Umrežavanje i njegove prednosti sve su češći predmet istraživanja i primjene u suvremenom poslovanju te će se zasigurno taj trend i nastaviti, posebice u turizmu gdje visok stupanj među zavisnosti subjekata poticajno utječe na razvoj ovakvih tipova suradnje i njegovo prirodno kreiranje.[9]

Konačno, pitanje koje se u ovom radu postavlja je koje su sličnosti i različitosti umrežavanja u dvije različite destinacije na dvije različite geografske lokacije i u različitim periodima i stupnju turističkog razvoja. Osim toga, koje su različitosti u stavovima i praksama subjekata koji djeluju u turizmu prema umrežavanju te postoji li razlika institucionalne podrške subjektima koji teže ovom principu suradnje.

---

[5] Morrison et al. (2004), International tourism networks, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Group Publishing

[6] Ayuntamiento de Sevilla, (2014), Balance anual de 2013 del Turismo de Sevilla, http://www.visitasevilla.es/sites/default/files/informe_anual_2013.pdf [17.03.2016.]

[7] TZ Split (2016), http://www.visitsplit.com/hr/1868/2015-godina [17.03.

[8] Grad Split, Split danas, http://www.split.hr/Default.aspx?sec=756 [17.03.2016.]

[9] Scott N., Baggio R., Cooper C., (2008), Network analysis and tourism – From teory to practice, The historical development of network theories, Channel view publications, Clevedon, str. 27

Sukladno prethodnome, ***predmet istraživanja*** je bilo empirijsko ispitivanje i istraživanje aspekata umreženosti poduzeća u turizmu u španjolskom gradu Sevilla te usporedba rezultata s gradom Splitom, odnosno podacima iznesenim u diplomskom radu naslova „Uloga strateških saveza u razvoju turizma u destinaciji – slučaj Splita“, autorice Ćićerić iz 2011. godine. Komparativnom analizom ispitivala se razlika u: stavovima subjekata prema umrežavanju, umreženosti subjekata, područjima suradnje, prostornom obuhvaćenošću kooperacija, postojanju institucionalne podrške i slično, između dvije destinacije.

1.2. Istraživačke hipoteze, ciljevi istraživanja i metode

U ovom istraživačkom radu postavljene su sljedeće hipoteze:

- ***H1 Postoji razlika u umreženosti poduzeća u turističkim destinacijama Sevilla i Split.***
    - H1a Postoji razlika u uključenosti subjekata u različite oblike suradnje među destinacijama Sevilla i Split.
    - H1b Postoji razlika u upoznatosti subjekata s prednostima kooperacije među destinacijama Sevilla i Split.
- ***H2 Postoji razlika u stavovima poduzeća prema umrežavanju u turističkim destinacijama Sevilla i Split.***
    - H2a Postoji razlika u razvijenosti prakse umrežavanja u među destinacijama Sevilla i Split.
    - H2b Postoji razlika u razvoju umrežavanja u turizmu u odnosu na druge djelatnostima.
- ***H3 Na institucionalnoj razini, postoji razlika podršci umrežavanju među destinacijama Sevilla i Split.***

Obrazloženje: Ove hipoteze su se postavile pod pretpostavkom da je u Sevilli umrežavanje među poduzećima razvijenije zbog dužeg vremenskog perioda razvoja turizma, većeg stupnja razvijenosti turizma te brojnije turističke ponude. Sukladno time, subjekti u Seviljskom turizmu bi trebali biti daleko više upoznati i angažiraniji u procesima međusobne kooperacije i koristima koje ona donosi. Osim toga postoji uvriježeno mišljenje da je primjena ovog koncepta u zapadnim ekonomijama učestalija te se također želi uvidjeti postojanost podrške lokalne, regionalne i državne uprave prema ovom konceptu.

Glavni cilj istraživanja je bio teorijski istražiti koncept umreženosti, njegovu primjenu u turizmu i turističkim destinacijama. Potom, empirijski testirati njegovu primjenu u destinaciji Sevilla te usporediti rezultate i utvrditi razlike u umreženosti poduzeća u dvije turističke destinacije, Split i Sevilla.

Osim toga, ostali postavljeni ciljevi istraživanja su bili:

- teorijski istražiti pojam i povijest umrežavanja te njegovu povezanost s turizmom;
- pružiti teorijski osvrt na vrste, oblike te prednosti umrežavanja za subjekte i za destinacije
- teorijski obrazložiti logiku funkcioniranja turističke destinacije kao područja umrežavanja poduzeća;
- istražiti uvjete i razvoj turizma u gradovima Split i Sevilla;
- ukazati na aktualno stanje u Sevilli glede postojanja, djelovanja i nedostataka umreženosti;
- temeljem rezultata usporediti i uočiti razlike u različitim aspektima umrežavanja u dvije destinacije

Prilikom izrade rada i donošenja zaključka koristiti će se sljedeće **metode**: [10]

- ***Metoda analize*** - raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge
- ***Metoda deskripcije*** - postupak opisivanja predmeta ili pojava odnosno postupak izgleda i osobina predmeta ili tijeka razvoja pojava.
- ***Induktivna metoda*** – do zaključka o općem sudu dolazi se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom i sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja. Polazi se od izučenog prema neizučenom, odnosno od većeg broja pojedinačnih pojava rade se uopćavanja. Ukratko, induktivna metoda se temelji na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem
- ***Deduktivna metoda*** - temelji se na dedukciji, odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima. Ona služi u znanosti posebice za objašnjavanje činjenica i zakona, zatim predviđanja budućih događaja, otkrivanju novih činjenica i zakona, provjeravanju hipoteza te za znanstveno izlaganje. Deduktivni način

[10] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka

zaključivanja je u potpunosti sustavno i dosljedno primijenjen u deduktivnoj metodi. Za provođenje deduktivne metode pretpostavlja se poznavanje općih stavova, znanja na temelju kojih se shvaća ono pojedinačno. Iz deduktivne metode, kao njen razvijeniji oblik proizašla je aksiomatska metoda. Ona se zasniva na činjenicama ili načelima koji ne zahtijevaju dokazivanje jer su izravno očiti.

- ***Metoda prikupljanja sekundarnih podataka*** – metoda kojom se na temelju prethodnih istraživanja prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- ***Metoda anketiranja*** – metoda kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- ***Metoda komparacije*** – postupak uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima. Ova metoda omogućava istraživačima da dođu do raznih uopćavanja, novih zaključaka koji obogaćuju spoznaju.

Empirijsko istraživanje napravljeno je u ljetnom periodu 2016. godine u gradu Sevilla metodom anketiranja putem anketnog upitnika koji je bio u elektronskom obliku na engleskom jeziku. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku na poduzećima u turizmu na području grada Seville te je anketni upitnik uglavnom preuzet iz ispitivanja koje provođeno u referentnom diplomskom radu autorice Ćićerić. Anketni upitnik je poslan putem elektronske pošte. Nakon toga uslijedila je komparacija rezultata ankete provedene u Sevilli i u Splitu te su na temelju toga testirane postavljene hipoteze i izneseni zaključci o sličnostima i različitostima prakse umrežavanja u navedene dvije destinacije.

1.3. Doprinos istraživanja

Broj znanstvenih radova na temu umrežavanja je mali, posebice u Republici Hrvatskoj. S druge strane, broj radova koji se zasnivaju na komparaciji različitih zemalja jer još malobrojniji te ovaj rad doprinosi osvjetljavanju ovog slabo istraženog fenomena. Usporedbom rezultata dvaju istraživanja pokušava se prikazati različitost poimanja umrežavanja dvije destinacije u dvije različite države te ukazati na veću razvijenost prakse umrežavanja u zapadnoj Europi odnosno tradicionalnijim i poznatijim turističkim destinacijama kao što je Sevilla.

1.4. Struktura rada

Diplomski rad se sastoji od 6 poglavlja. U uvodnom poglavlju se opisuje problem istraživanja, određuje predmet i ciljevi istraživanja, zajedno sa hipotezama koje će biti prihvaćene ili odbačene nakon provedenog istraživanja. Također u ovom dijelu su opisani doprinosi ovog istraživanja i struktura samog diplomskog rada.

Nadalje, u drugom dijelu rada razrađuju se pojmovi turističke destinacije, njenih ključnih dionika te opisuju karakteristike destinacije kao lokalnog proizvodnog sistema.

Treći dio rada daje osvrt na povijesno i teorijsko objašnjavanje koncepta umrežavanja te njegovih raznih aspekata kao što su vrste, oblici i obilježja. Također, u drugom dijelu ovog poglavlja poseban osvrt daje se međuodnosu turizma i umrežavanja u drugom potpoglavlju.

U četvrtom dijelu rada analizirao se turizam u dvije destinacije sa općenitim pregledom destinacije, turističke ponude i prometa.

Empirijsko istraživanje prikazano je u petom poglavlju, gdje će biti izneseni ciljevi i metode istraživanja te rezultati. Kasnije će se, u istom poglavlju, komparativnom analizom testirati postavljene hipoteze.

U šestom poglavlju će se donijeti opći zaključci na temelju dobivenih rezultata, kao i preporuke za buduća istraživanja.

Na samom kraju rada će se prikazati korištena literatura, popis tablica, grafikona i slika, te primjer anketnog upitnika koji će se nalaziti u prilozima.

2. TURISTIČKA DESTINACIJA – PROIZVODNI SUSTAV

U prvom poglavlju ovog rada definirati će se pojam turističke destinacije kao i njen sadržaj, pronaći povezanost destinacije i koncepta lokalnog proizvodnog sustava te istaknuti ključni dionici u samim destinacijama.

2.1. Turistička destinacija – pojam i sadržaj

Razvoj turizma u najužem je smislu riječi vezan uz prostor čija obilježja ili resursi imaju određenu privlačnost za turiste te su se na takvim prostorima isprofilirala određena mjesta koja su počela, zbog svoje privlačnosti, ostvarivati intenzivniji promet posjetitelja. Takva mjesta nazvana su "***turističkim mjestima***". [11] Prema tome, turističkim mjestima smatraju se naselja, bez obzira na veličinu, koja imaju osjetan priliv turista koji čine značajan dio stanovništva tog mjesta, prvenstveno podrazumijevajući unutar svojih administrativnih granica.[12]

Iz šireg pojma turističkog mjesta, koji obuhvaća šire gravitacijsko područje, razvio se i pojam "***turističke destinacije***". Uvođenjem ovog pojma „moglo bi se reći da je turističko mjesto postalo svojevrsno žarište, odnosno jezgra koja sa svojim (bližim i daljim) okruženjem čini područje turističke destinacije".[13] Naime, za razliku od turističkog mjesta, turistička destinacija predstavlja fleksibilan i dinamičan prostor čije granice određuje turistička potražnja, neovisno o administrativnim, pa tako može predstavljati lokalitet, mjesto, regiju, zemlju, skupinu zemalja ili čak kontinent.[14] Termin „destinacija" dolazi iz latinskog jezika (destinatio, onis, f.) i sinonim je za odredište te je uveden u turističku terminologiju posredstvom zračnog prometa, no danas je taj pojam proširen i ima potpuno novo i višeznačno značenje. Sukladno tome, postoje i brojne njegove definicije:

- Određena uža ili šira prostorna cjelina u kojoj se ostvaruje turistički promet, a ta cjelina može da bude svako mjesto koje raspolaže turističkim kapacitetima, kao i svaka regija u kojoj je smješteno više turističkih centara. (Inskip i Kalenberger, 1992).[15]

[11] Petrić L. prema Hitrec T. (2011), Upravljanje turističkom destinacijom – načela i praksa, Ekonomski fakultet Split, str. 12-13
[12] Petrić L. (2012), Uvod u turizam – skripta i čitanka, Ekonomski fakultet Split, str. 42
[13] Petrić L. (2011), op.cit., str.15
[14] Ibidem., str. 15
[15] Wikipedija, Turistička destinacija, https://bs.wikipedia.org/wiki/Turisti%C4%8Dka_destinacija, [29.06.2016]

- Turistička destinacija je uža ili šira (ovisno o akterima i njihovoj percepciji) turistički organizirana i tržišno prepoznatljiva prostorna jedinica, čiji turistički proizvod(i), kao rezultat izvorne i izvedene turističke ponude ima(ju) potencijalnu ili stvarnu utrživost na turističkom tržištu. (Križman-Pavlović D., 2003)[16]
- Turistička destinacija je mjesto intenzivnog okupljanja turista zbog različitih koristi koje im pruža, a koje predstavljaju determinante njezine turističke aktivnosti. (Weber i Mikačić, 2000)[17]
- Turistička destinacija je širi prostor funkcionalne cjeline koji svoj turistički identitet gradi na konceptu kumulativnih atrakcija koje zbog doživljaja kojeg omogućuju i s dodatnom turističkom infrastrukturom predstavljaju prostor intenzivnog okupljanja turista. (Vukonić, B., 1996) [18]

Dakle, prema danim definicijama može se dati zaključak kako je turistička destinacija prepoznatljiva funkcionalna i smislena cjelina s vlastitim atrakcijskim resursima i identitetom privlačnim za turiste.

Također, većina zemalja razvijenog turizma danas ide na definiranje šireg destinacijskog koncepta umjesto koncepta turističkog mjesta kao temeljne jedinice ponude, smatrajući da suvremenog turista više ne zadovoljava ponuda jedne usko definirane i sadržajno unificirane prostorne jedinice kao što je mjesto.[19] Naime, formiranje i uređenje veće funkcionalne prostorne jedinice od ranije definiranog turističkog mjesta, nazvane turističkom destinacijom, u kontekstu predočene koncepcije i kao samostalne razvojne jedinice prema Vukoniću osigurava:[20]

- Općenito bolje korištenje prostora (namijenjenog turizmu)
- Mogućnost da se ekonomski valoriziraju i manje kvalitetni turistički resursi (atrakcije)
- Kompleksniju ponudu za potencijalne turiste, jer veći prostor logikom upućuje na više različitih turističkih aktivnosti
- Bolje mogućnosti za stvaranje turističkog identiteta, a zatim i prepoznatljivosti (imidža) na turističkog tržištu
- Bolje mogućnosti i precizniji plasman takve prostorne jedinice na domaćem i inozemnom turističkom tržištu

[16] Wikipedija, Turistička destinacija, https://bs.wikipedia.org/wiki/Turisti%C4%8Dka_destinacija, [29.06.2016]
[17] Čičerić M., (2011), Uloga strateških saveza u razvoju turizma u destinaciji – primjer Splita, Diplomski rad, str.12
[18] Čičerić M., (2011), op.cit., str.12
[19] Petrić L., (2011), op.cit., str. 15
[20] Čičerić M. (2011) prema Kušan E., op.cit., str. 13

- Veća prostorna jedinica jamstvo je turistima da će u njoj pronaći „sadržajni boravak“, a to je važan pa možda i presudan kriterij za donošenje odluke za posjet ovom ili onom području

Ipak, destinacija se i dalje najčešće izjednačuje s regijom ili lokalnom zajednicom što je posljedica tradicionalnog poimanja granica, ali i zbog znatno lakšeg upravljanja i planiranja razvoja na tako definiranim prostorima. Isto tako će se za potrebe ovog rada gradovi Split i Sevilla promatrati kao turističke destinacije unutar svojih administrativnih granica, no kao jedna smislena i funkcionalna cjelina.

2.2. Turistička destinacija kao lokalni proizvodni sustav

Turističku destinaciju moguće je promatrati kao ***sustav koji se sastoji od određenih elemenata, strukture i njihovih funkcija koji zajedno tvore turistički proizvod***. Svaka destinacija ima jedinstvenu mješavinu obilježja koja su određena geografskim položajem, poviješću, kulturom itd.

Prvenstveno, destinacije posjeduju svoje ***fiksne i varijabilne elemente***, odnosno čimbenike. Fiksni su oni koje nije moguće mijenjati, odnosno moguće ih je promijeniti u dugoročnom periodu kao što su krajobraz, resursi ili znamenitosti. Također, treba dodati i turističku infrastrukturu i suprastrukturu koji su proizvedeni, a također dugoročni elementi destinacije. S druge strane, varijabilni faktori su turističke robe, ljudske vještine, investicijski resursi i dr., koji su promjenjivi u kratkom razdoblju. Ukupno gledajući, primarne atrakcijske resurse destinacije (znamenitosti, klima, krajolik) podržavaju sekundarni resursi (smještajni kapaciteti, poduzeća u turizmu, ljudski resursi, financijski resursi) te se može zaključiti kako je destinacija mješavina individualno proizvedenih turističkih proizvoda i usluga te širokog kruga javnih dobara objedinjenih pod zajedničkim nazivom destinacije.[21] Strukturu destinacijskog sustava čine veze i odnosi među dionicima, a funkcija sustava određena samom njegovom svrhom.

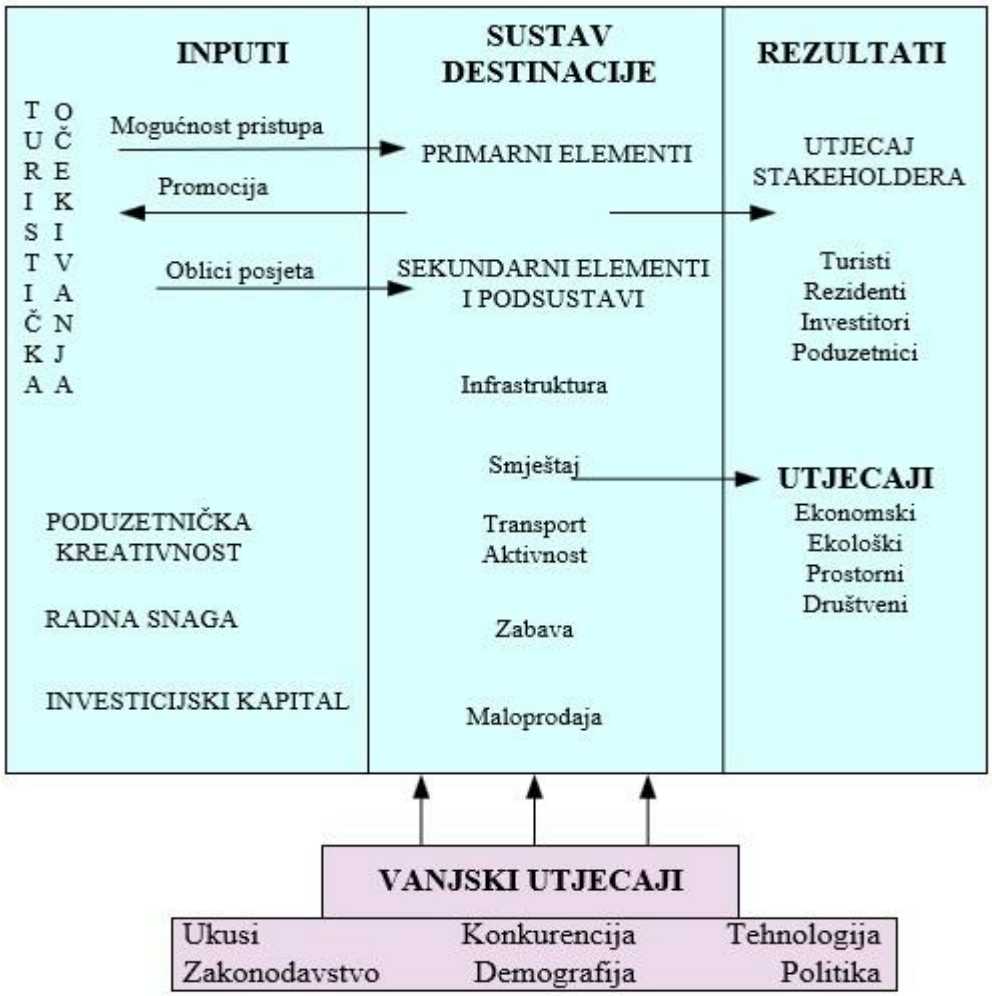
Petrić (2011.) funkcioniranje turističke destinacije objašnjava metodom Black box, tj. metodom crne kutije. Prema toj metodi u destinacijski sustav ulaze različiti inputi (npr. turistička očekivanja, radna snaga, kapital) koji se onda unutar sustava prerađuju i izlaze kao

[21] Ćićerić M., (2011) prema Petrić L., (2011)

outputi (učinci) na dionike (turiste, rezidente, investitore), a imaju i ekonomske, socijalne i društvene učinke.[22]

Sukladno tome, opći model sustava turističke destinacije prikazan je Slikom 1.

Slika 1. Opći model sustava turističke destinacije



Izvor: Petrić L. (2011) prema Laws, E., Tourist Destination Management; Issues Analysis and Policies, Routhledge, London and New York, 1995, str. 36. Preuzeto iz: Ćićerić M. (2011)

S druge strane, karakteristike lokalnog turističkog proizvodnog sustava uvelike se podudaraju sa karakteristikama turističke destinacije[23]:

- Sustav je, prije svega, ***geografski determiniran***, sukladno njegovoj svekolikoj ukorijenjenosti u konkretan lokalni prostor.

[22] Hajdaš Dončić S., (2012), Turistički klaster kao model endogenog lokalnog razvoja, Doktorska disertacija, Split, str.61
[23] Hajdaš Dončić S. (2012), op.cit., str. 64

- Sustav je ***sektorski specijaliziran*** - mnoga područja i regije temelje svoj razvitak i opstanak lokalnog stanovništva upravo na turizmu, tako da su aktivnosti brojnih aktera (gospodarskih i drugih) direktno ili indirektno vezane uz turizam.
- Turizam u destinaciji, posebno u kontekstu novih razvojnih trendova (soft turizam), temelji svoj razvitak na ***malim i srednjim poduzećima***.
- Konkurencija između poduzeća u lokalnom proizvodnom turističkom sustavu primarno se temelji na ***inovacijama***.
- Lokalni proizvodni turistički sustav treba promatrati kao ***područje profiliranog socio-kulturnog identiteta*** koji promovira povjerenje između poduzeća i između poslodavaca i radnika, jer ono predstavlja u isto vrijeme proizvodni entitet, kao i entitet obiteljskog, političkog i društvenog života. Iako je neformalno širenje znanja i informacija od iznimnog značenja i vrlo često predstavlja odlučan faktor uspjeha, u suvremenim okolnostima nije dovoljno imati vještine i znanja „u zraku", u marshallijanskom smislu. Znanje se mora stvarati i reproducirati.
- Lokalni proizvodni turistički sustav zahtijeva ***aktivan angažman regionalnih i gradskih vlasti*** u smislu stimuliranja inovativnih sposobnosti lokalne turističke industrije i poboljšanja sinergijskih efekata unutar sustava.

Konačno, sukladnom ovom i prethodnom poglavlju može se zaključiti da ***svi elementi destinacije čine jedinstven turistički proizvod*** koji je determiniran obilježjima koje posjeduje određena destinacija. Naime, destinacija tako postaje predmet tržišne razmjene kojoj je proizvod konkretna ponuda destinacije, odnosno splet opipljivih i neopipljivih elemenata koje može ponuditi samo ta i niti jedna druga destinacija. U tom kontekstu destinacija postiže određenu razinu konkurentnosti s više ili manje uspjeha za prodaju na tržištu.[24]

Nadalje, unutarnji prostor destinacije percipiramo kao mjesto gdje se prodaju brojni parcijalni proizvodi i usluge namijenjeni zadovoljavanju potreba turista kojima je potrebno ***integralno upravljati*** kako bi se zajedničkim djelovanjem, ostvarili bolji rezultati destinacije i bolje nastupilo na globalnom tržištu destinacija.

Upravo iz tog razloga, heterogenosti turizma i kompleksnosti upravljanja takvim sustavom, nameće se ***potreba za međusobnom suradnjom odnosno potrebom umrežavanja*** različitih dionika destinacije gdje bi se zajedničkom koordinacijom ostvarilo sinergijsko djelovanje i

[24] Petrić L., (2011), op.cit. str. 19-20

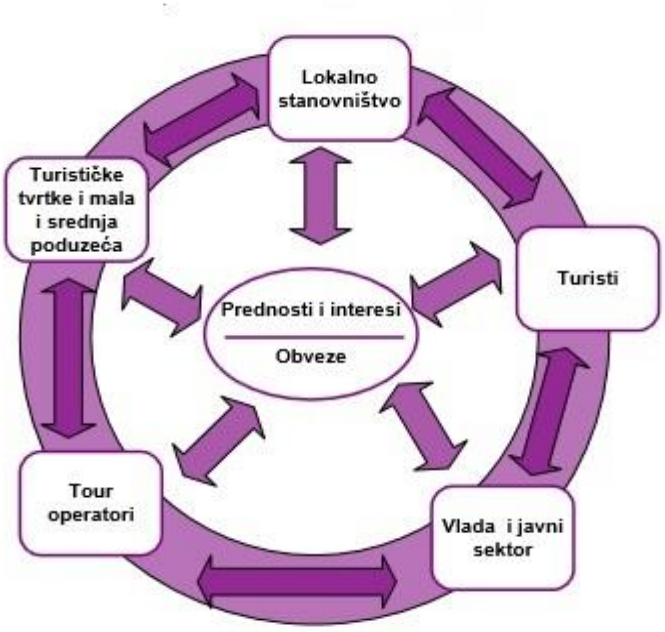
postigli bolji rezultati destinacije, a time i svih subjekata koji sudjeluju u proizvodnom sustavu.

U tom smjeru idu i određene definicije turističke destinacije gdje posebice Bieger (2000.) nadograđuje prijašnje definicije destinacije kao turističkog proizvoda i održivog sustava stavljajući je u konkurentnu okolinu, te je tretira kao stratešku poslovnu jedinicu koja se mijenja zavisno o utjecajima tržišnih trendova. On dodaje da ona može biti modelirana kao otvoreni sustav s atraktivnostima i strateškim razvojem te konkurentskom pozicijom destinacije kao sustava u cjelini te ističe kako sama povezanost unutar poslovnih procesa, odnosno postojanost višestrukih dionika i njihovih mreža, dobitak za turističku destinaciju.[25]

2.3. Ključni dionici destinacijskog turizma

Prema osnovnoj definiciji, ***dionici*** su: „*bilo koja skupina ili pojedinac koji može utjecati ili na kojeg utječe ostvarivanje ciljeva organizacije*“[26] Generalno gledajući, sustav dionika u turizmu i njihove dinamike prikazan je na Slici 2.

Slika 2. Dinamika kotača dionika u turizmu



Izvor: Ćićerić M. (2011) prema D. Buhalis, (2000) Tourism management, Marketing the competitive destination of the future, str. 21

[25] Hajdaš Dončić S., (2012), op.cit., str. 59
[26] Petrić L., (2011) prema Mihanović Z. (2010)

Pod dionicima u turističkoj destinaciji, smatramo sve one koji imaju nekog udjela u poslovanju destinacije ili imaju direktne ili indirektne koristi od razvoja turizma u njoj. Tako se generalno, čimbenici turističke ponude dijele na atraktivne (prirodne i društvene), komunikativne (promet), te receptivne (turističko-ugostiteljska i uslužna suprastruktura i infrastruktura). Detaljniju podjelu dionika u destinaciji daje Petrić, L. (2011) koja ih dijeli kako slijedi:

- Nacionalne i regionalne vlade
- Razvojne agencije
- Lokalne vlasti
- Prijevoznike
- Organizacije u kulturi (sportu, manifestacijama)
- Ugostiteljstvo (smještajni objekti i objekti za prehranu)
- Posrednike
- Medije
- Lokalne turističke konzorcije i partnerstva
- Agencije za podršku poduzetnicima
- Obrazovne ustanove
- Lokalno stanovništvo, nevladine udruge ali i turisti.

Svi oni imaju cilj maksimizirati svoje koristi te se zbog toga njihovi ciljevi ponekad ne podudaraju ili su direktnom sukobu što može dovesti do poteškoća u upravljanju destinacijom kao sustavom. Ipak, ***svi oni ostvaruju neki interes iz turističkog poslovanja, ali ujedno i sudjeluju u stvaranju turističkog proizvoda.*** U tom smislu oni međusobno ovise jedni o drugima, izmjenjuju informacije, kupuju resurse i surađuju. Iz tog razloga potreba za umrežavanjem i kooperacijom među dionicima je izrazito važna gdje je glavni cilj umrežavanja povezati sve dionike u jednu cjelinu gdje oni potaknuti dugoročnim strateškim ciljevima koji se donose na razini cjelokupne destinacije nastoje uskladiti svoje poslovanje na način da svi dionici koji međusobno surađuju nastoje optimizirati svoje poslovanje koje je održivo za zajednicu, a koji njima donosi zadovoljavajuće rezultate.

3. UMREŽAVANJE PODUZEĆA

U ovom poglavlju definirati će se pojam umrežavanja, dati povijesni pregled razvoja ove teorije kroz znanstvene discipline te prikazati povezanost ove teorije i turizma kako bi se objasnio osnovni koncept sadržaja rada.

3.1. Teoretske osnove koncepta umrežavanja

3.1.1. Definiranje pojma

U 21. stoljeću često se može naići na pojam „***mreža***“ koji je praktički sveprisutan. Međutim, njegovo definiranje nije jednostavno budući da ovisi sadržaju koji se analizira te o kontekstu u kojem se promatra bez obzira kroz koju se znanstvenu disciplinu odnosilo. Tako i u ekonomiji, pod pojmom „***mreže poduzeća***“ može se reći da ne postoji općeprihvaćeno shvaćanje što se pod time podrazumijeva.

Jedan od razloga je taj što su predstavnici različitih škola različito poimali ovaj koncept. S jedne strane predstavnici organizacijsko-biheviorističke škole u prvi plan stavljaju socijalni karakter unutar mreža te razmatraju razdiobu uloga i međuovisnosti, dok s druge strane, u okviru institucionalne ekonomije, mreže poduzeća definiraju se kao hibridni organizacijski oblik između tržišta i hijerarhije. Također, mreže poduzeća se vide i kao samostalni koordinacijski oblik u suprotnosti s dihotomijom tržišta i hijerarhije u okviru studija industrijske organizacije, ali i kao način borbe za osvajanje tržišta kako ga vide predstavnici pristupa strateškog menadžmenta. Svi ovi pristupi utjecali su na postojanje različitih definicija, odnosno, nekonzistentnost terminologije i usvojenih koncepata, a sami nalazi radova, zbog ove problematike, često su neuvjerljivi. Ipak, u ekonomskoj teoriji pri razmatranju ovog fenomena postoji suglasnost da mreža obuhvaća veze između poduzeća iako suglasja nema oko razlikovanja i određenja veza što je osnovna prepreka postavljanju općeprihvaćene definicije.[27]

Pojam umrežavanja ipak je proizašao iz tri ključna pojma. Prvenstveno pojma ***suradnje*** koji može biti objašnjen kao proces zajedničkog donošenja odluka među ključnim dionicima o budućnosti problema određene tematike. Naime, sam koncept suradnje osigurava razlog

[27] Pivčević S., (2010), Umrežavanje kao čimbenik inovativnosti hotelskih poduzeća, Doktorska disertacija, Split, str. 83-86

postojanja umrežavanja.[28] Nadalje, pojam ***partnerstva*** koje predstavlja dogovor između strana koje se dogovorom obvezuju na suradnju kako bi unaprijedili zajedničke interese. Najučestalija definicija u ekonomiji odnosi se na to da je partnerstvo uspostavljeno između jednog ili više poduzeća u kojem partneri surađuju kako bi postigli zajedničke poslovne interese. S druge strane, ***savez*** je dogovor između dvaju ili više poduzeća kako bi se unaprijedili zajednički ciljevi i kako bi se osigurali zajednički interesi. Najčešće je motivirano redukcijom troškova i poboljšanjem efikasnosti usluga prema kupcima, a mogu biti orijentirane prema prodaji, problemskim rješenjima, geografskim obilježjima, ulaganjima ili ekonomskim aktivnostima.[29]

U ekonomskoj znanosti kako je već i ranije naglašeno postoje brojne definicije umrežavanja i pristupa samom umrežavanju. Prvenstveno, neki su autori isticali da ne postoji razlika između umrežavanja i mreža, što zapravo i nije točno, budući da postojanje mreže ne znači da će se zapravo i izvući neke koristi iz nje. Gummesson (1994) upotrebljava termin „*imaginarne organizacije*" kako bi se osvrnuo na činjenicu da mreže nisu opipljive nego više socijalne konstrukcije. Nadalje, Taylor i Thorpe (2004) upotrebljavaju analizu socijalne mreže kako bi istražili sadržaj strukturu i smisao povezan sa socijalnom dinamikom mrežnih veza. Sa resursnog i sadržajnog smisla, Van Laere i Heene (2003) ističu važnost mreža za mala poduzeća prema pristupu i principima strateškog menadžmenta. Drugi opisuju mreže kao organizirani sistem, specifični tip uzročnog saveza ili neformalno partnerstvo. Ipak , čini se da postoji zajedničko mišljenje da se mreže sastoje od nekoliko direktnih ili indirektnih veza između jednog subjekta prema drugima, no, zajedničkog dogovora o traženim formalnostima veza nema.[30]

Konačno, kako bi se precizirala tematika ovog rada preuzima se definicija postavljena u doktorskoj disertaciji Pivčević S. (2010) koja glasi: ***„Mreža poduzeća odnosi se na slobodan, svjestan i prvenstveno, iako ne nužno, ugovoran zajednički rad više pravno neovisnih poduzeća sa svrhom postizanja sinergijskih efekata, zajedničkih ciljeva, tržišnih i ostalih prednosti u poslovanju. Kao takva, mreža ne uključuje suradnju poduzeća na pukoj kupoprodaji i razmjeni dobara i usluga."***

[28] Scott N., Baggio R., Cooper C., (2008), Network analysis and tourism – From teory to practice, Channel view publications, Clevedon, str. 17

[29] Gursoy D., Saayman M., Sotiriadis M., (2015), Collaboration in tourism businesses and destinations – a handbook, Emerald, str. 8-9

[30] Ewen M. et al, (2007), Micro-clusters and networks – the growth of tourism, Networks or networking – definitions and debate, Elsevier, str. 44-47

3.1.2. Povijesni pregled razvoja teorije

Može se reći da se koncept mrežnih odnosa kroz povijest istraživao kroz širok aspekt znanstvenih disciplina, što nije čudno, budući da se sama znanost bazira na tome da se istraži smislena povezanost među elementima koji tvore određeni sustav. Već je 320. pr. Kr. Euklid u svome dijelu „Elementi" iznio ideju da veze i odnosi među elementima tvore oblik sistemu i utječu na njegove karakteristike. Nadalje, predznanstvena razdoblja u fizici, biologiji i matematici pokušavaju potvrditi ove teorije te se time nova teorija širi na brojne grane znanosti. Ipak, kroz prošlost dvije su osnovne grane znanosti najzaslužnije za razvoj mrežnih odnosa kroz prizmu kroz koju je danas promatramo u ekonomiji, a to su ***matematika*** i ***sociologija.***

Iz ***matematičke perspektive*** (kao i vizualizacije sociooloških veza upotrebljavane u ranoj sociometriji), mreža može biti prezentirana kao dijagram u kojem su različiti elementi predstavljaju točke, a veze između njih linije koje spajaju točke. Ovaj dijagram se zove graf, a dio matematike koji je po tome poznat naziva se teorija grafa. Teoriju grafa ustanovio je švicarski matematičar Leonhard Euler u njegovom djelu iz 1736.g. *Solutio problematisad geometriam situs partinentis* u kojem se važnost djela očituje u tome što razmatra objekt promatranja te daje važnost strukturalnim, a ne samo geometrijskim karakteristikama. Može se ustvrditi da je ***teorija grafa glavni doprinos matematičke znanosti mrežnim odnosima*** koji je postao temelj i na kojem se gradio daljnji razvoj teorije mrežnih odnosa. U ranim godinama 20. stoljeća ove ideje i tehnike počele su se koristiti i u društvenim znanostima, komunikologiji, ekonomiji, antropologiji, no prvenstveno u ***sociologiji.*** Ova znanost je koristila teoriju grafa kako bi analizirala uzorke među socijalnim vezama. Tako je 1934. psiholog Jacob Moreno prvi primijenio sociogram[31] kako bi identificirao strukturu veza među osoba, grupa i organizacija. Iz ovog istraživanja razvila se posebna grana sociologije – sociometrija koja je prerasla u analizu socijalnih mreža, a prijateljstva među individualcima, poslovni odnosi među poduzećima i trgovinski ugovori među zemljama .samo su neka od područja istraživanja kojima se bavi ova grana znanosti. O temeljima mrežnih odnosa u sociološkim razmišljanjima Grabher kaže: „Simmel-ova fundamentalna razlika između „grupa" (definiranih prema kriteriju članstva) i „mrežnih udruženja" (povezanih specifičnim tipovima veza) temelji se na isticanju kritične uloge u poziciji subjekta u mrežnim

[31] Dijagram točaka i linija koji se upotrebljava kako bi se opisale veze među osobama.

udruženjima."[32] Dakle, ***iz sociološkog i antropološkog kuta*** istraživanja***, mreže tvore dio strukturne tradicije u kojem istraživači testiraju varijacije u obrascima ponašanja u odnosima u okruženju socijalnih subjekata i njihovo utjecanje na ponašanje***.

Bott 1957.g. razvija način mjerenja mrežne strukture, odnosno njene gustoće, donoseći time veći pažnju sociološkim znanstvenika prema mrežnom konceptu. I dok su se određeni istraživači bavili razvojem etnografskih i kvantitativnih metoda pristupa socijalnim mrežama, drugi su analizirali političke procese koji su nastajali kao rezultat razmjene među vezama i ovisnosti među interesnim grupama i državama. Pa tako Grabher 2006.g. ispituje interakciju ekonomske geografije i ekonomske sociologije u kojem zaobilazi pristup analize socijalnih mreža. Analizu razvoja mrežnih politika provodi Rhodes 1990.g. putem etnografskog pristupa, a opisuje kako subjekti kreiraju mreže. Daljnje istraživanje mrežnih politika, prolazilo je kroz određene faze, od toga da je bilo obična metafora do sveobuhvatnog okvira za analize. Najveći doprinos mrežnim partnerstvima istraživači mrežnih politika su donijeli istraživanjem kako direktne i indirektne veze među interesnim grupama utječu na alokaciju resursa, tvrdeći da je upravo to razlog ponašanja subjekata koji streme sudjelovanjima u mrežnim odnosima.[33] Kao što je već navedeno, i u ostalim disciplinama analiza mrežnih partnerstava polako postaje prisutna te se može reći da su osim ove dvije grane znanosti, matematike i sociologije, mrežna partnerstva područje kojim se bavio veliki broj različitih disciplina te da je teorija mreža nastala pod utjecajem raznih pravaca teorije koji objašnjavaju nastanak kooperacije između poduzeća te se svi oni mogu promatrati kao sastavni elementi osnove mrežne teorije.

Tabela 1. Ishodišta i grane istraživanja o mrežama

Teoretska ishodišta		**Ogranci istraživanja mreža**
Industrijska ekonomija Teorija transakcijskih troškova Evolucijska teorija Institucionalna teorija Relacijska teorija Marksističke teorije Organizacijska sociologija Teorija socijalne mreže Populacijska ekologija Resursna teorija konkurentskih prednosti	**Teorija mreža**	Regionalni razvoj Istraživanje malih poduzeća Organizacijska teorija Inovacije Marketing / Izvoz Lanci dostave Socijalna psihologija i sociologija malih grupa

Izvor: Pivčević (2010) prema Sorensen (2004)

[32] Scott N., Baggio R., Cooper C., (2008), Network analysis and tourism – From teory to practice, The historical development of network theories str. 8-15.
[33] Scott N., Baggio R., Cooper C., (2008), op.cit.

Prethodna, Tablica 1., daje prikaz kompleksnosti teorija iz koje se kreirala teorija mreža, ali i prikazuje u kojim smjerovima se danas razvija.

Iako nije moguće odrediti kada se točno mrežni odnosi počinju javljati i primjenjivati ***u ekonomiji***, prvo spominjanje mrežnih odnosa u ekonomskoj literaturi javlja se 1890. godine. Naime, ***Alfred Marshall u svojoj knjizi „Principles of Economics" prvi put iznosi ideju koncepta lokalizacije proizvodnje i umrežavanja*** gdje su pojedine proizvodne faze razdijeljene među malim poduzećima koja su mrežno povezana na ograničenom prostoru pa se tako čitave lokalne zajednice mogu promatrati kao proizvodna poduzeća. Ta mala poduzeća su specijalizirana za uža područja djelatnosti, a njihovi kapaciteti su relativno mali te je upravo zbog toga nastupilo njihovo međusobno povezivanje. Marshall je ovaj koncept nazvao „industrijskim distriktom". Ovakav tip proizvodnje posebice je postao izražen u srednjoj i srednjoistočnoj Italiji koji je sedamdesetih godina 20. st. postigao velika gospodarska dostignuća te privukao pažnju velikog broja znanstvenika. Nadalje, nastavljajući se na radove Marshala i ostalih prethodnika, ***Michael Porter 90-ih godina 20. stoljeća uvodi pojam klastera*** te dokazuje da geografska koncentracija srodnih djelatnosti može proizvesti multiplikativne učinke u ekonomskoj sferi. Iako navedeni koncept nije u potpunosti konzistentan s pojmovnim određenjem mreže poduzeća, oni su preteča današnjeg koncepta umrežavanja i kooperacije te su iz tog razloga ovdje i spomenuti.[34] O njima će u nastavku biti još riječi.

Danas, mrežna analiza osigurava analitički okvir za raspravu u teorijama društva i globalizacije pogotovo u svijetu kojeg obilježava tendencija sklapanja partnerstava i veza. U ekonomskoj znanosti, mrežna poduzeća predstavljaju novu organizacijsku paradigmu temeljenu na specijalizaciji i sposobnostima poduzeća gdje veze tvore i kreiraju sinergiju među sudionicima mreža stvarajući tako bolje ukupno djelovanje. U svakom slučaju, može se reći da je mrežna povezanost postala nova paradigma kojom je moguće opisati širok spektar sistema i njihovog dinamičkog ponašanja u spektru znanstvenih disciplina pa tako i u ekonomiji.

[34] Petrić L., (2012), Upravljanje razvojem turizma, str. 134-136

3.1.3. Teorijska objašnjenja koncepta umrežavanja u ekonomskoj znanosti

Teorije koje objašnjavaju nastanak umrežavanja u ekonomiji, a samim time i njihov doprinos su teorija ***transakcijskih troškova, teorija igara te pristup strateškog menadžmenta,*** a njihovo objašnjenje dano je u nastavku**.**[35]

S aspekta ***teorije transakcijskih troškova*** razlog interorganizacijske suradnje je mogućnost snižavanja transakcijskih troškova umreženih poduzeća. Budući da se transakcije odnose na prijenos institucionalno legitimnih prava raspolaganja povezanih s dobrima i uslugama, općenito ih se može definirati kao troškove pronalaženja partnera, troškove pisanja i sklapanja ugovora, troškove realizacije ugovora i troškove koji nastaju u slučaju neispunjenja ili raskida ugovora. Stoga, prema ovoj teoriji, umrežavanje u određenim okolnostima može voditi nižim troškovima ove vrste u usporedbi s koordinacijom ekonomskih aktivnosti putem tržišnih mehanizama ili hijerarhije. Prednosti koje ova teorija daje mrežnim poduzećima dan je u Tablici 2.

Tabela 2. Prednosti mreža poduzeća prema teoriji transakcijskih troškova

Prednosti na koordinacijski mehanizam tržišta:	**Prednosti u odnosu na koordinacijski mehanizam hijerarhije**:
• niži troškovi pronalaženja dobavljača i kupaca • niži troškovi sklapanja, provođenja i kontrole ugovora • brži protok informacija uslijed uže povezanosti • prijenos informacija vezanih uz konkurenciju zbog bolje kontrole upotrebe znanja • niži troškovi osiguranja kvalitete zbog mogućeg izbjegavanja dvostrukih kontrola kvalitete • transfer nekodificiranog znanja • brže provođenje inovacija	• kombinacija koordinacijskih instrumenata tržišta i hijerarhije • smanjenje oportunističkog ponašanja • ciljani funkcionalni zajednički rad • veća senzibilnost prema okruženju uslijed decentralizacije • mogućnost primjene testova tržišta

Izvor: Pivčević S. (2010) prema Sydow (1992) i Frey (2002)

Nadalje, ***teorija igara*** istražuje problem strateške međuzavisnosti poduzeća te upotrebom dileme zatvorenika pokazuje uvjete u kojima kooperacija vodi k boljim rezultatima u usporedbi s individualnim djelovanjem. Naime, u situaciji jedne runde, odnosno jedne

[35] Pivčević S., (2010), Umrežavanje kao čimbenik inovativnosti hotelskih poduzeća, Teorijska objašnjenja nastanka mreže poduzeća, str. 95-99

transakcije, svaki akter pokušava maksimizirati svoju korist dok je kod ponovljenih rundi/transakcija, akteri u obzir moraju uzimati i ponašanje drugog aktera. Kao optimalna strategija pokazala se „kako ti meni tako ja tebi“ koja je u korelaciji s mrežnom teorijom. Također, drugi doprinos teorije igara je i u naglašavanju povjerenja kao značajnog čimbenika na kojem se zasnivaju ovakve vrste odnosa.

Konačno, iz područja ***strateškog menadžmenta*** mreže poduzeća se promatraju kao potencijalan izvor konkurentskih prednosti za uključena poduzeća. Prema Jarillo-u (1986) mreže poduzeća se definiraju kao dugoročna, svrhovita udruženja između različitih, ali povezanih profitnih organizacija koja im omogućavaju stjecanje ili zadržavanje konkurentskih prednosti vis-a-vis njihovih konkurenata van mreže. Iako postoji nekoliko različitih objašnjenja izvora konkurentske prednosti, zajednički stav koji dijele je promatranje mreže kao organizacijskog oblika koji poduzeća može staviti u bolju konkurentsku poziciju. Tako se npr. u modelu vrijednosnog lanca tvrdi kako se konkurentska prednost industrije postiže boljim usklađivanjem lanaca vrijednosti pojedinih uključenih poduzeća dok npr. resursno-orijentiran pristup i pristup ključnih kompetencija naglašavaju mreže kao jedan od načina dolaska do resursa i kompetencija drugih poduzeća.

3.1.4. Oblici, smjer i intenzitet umrežavanja

Pregledom literature za početak se može ustvrditi da postoji veliki broj klasifikacija mreža, odnosno, koliko je autora toliko je podjela. To i ne čudi budući da iz same definicije mreže poduzeća, jasno da se radi o kompleksnom i višeslojnom fenomenu koji se ne može definirati pomoću jedne karakteristike. Ipak, ono što treba za početak razumjeti da je pojam mreža poduzeća zapravo krovni pojam koji obuhvaća različite oblike među-organizacijske suradnje. Ti oblici zapravo variraju po različitim obilježjima, ali su svi dio mrežnog kontinuuma između čisto tržišnih i hijerarhijskih oblika organizacije ekonomskih aktivnosti. O mrežnom kontinuumu biti će više riječi u nastavku govoreći o obilježjima mreža poduzeća. Prva klasifikacija koju je iznio Conway (1998) je jedna od generalnih podjela umrežavanja poduzeća, a prikazana je u Tablici 3.

Tabela 3. Klasifikacija mreža

Klasifikacija:	Opis:
Članstvo u mreži	Raznolikost aktera (profesionalni, korisnici, socijalni)
Priroda veza u mreži	Formalne nasuprot neformalnima
Tip razmjene ili transakcija	Informacije, dobra, prijateljstvo ili moć
Funkcija ili uloga mreže	Rješavanje problema ili generacija ideja
Morfologija mreže	Veličina, raznolikost, gustoća, stabilnost i veze
Geografska distribucija mreže	Ravnoteža između lokalnih, nacionalnih i međunarodnih članova

Izvor: Morrison i Lynch (2007) prema Conway (1998)

Kao jedna od prvih klasifikacija može se ustvrditi da ova podjela generalna, odnosno da ne opisuje detaljno sve moguće podjele na koje se umrežavanja mogu podijeliti, ipak, nudi osnovnu podjelu i kao takva poslužila je drugim istraživačima da je detaljnije razrade.

Tako sintezom brojnih podjela mreža i vlastitom obradom Pivčević S. iznosi jednu od proširenijih verzija kriterija i vrsta mreža kako slijedi:

Tabela 4. Kriteriji za razlikovanje oblika umrežavanja poduzeća

Kriterij	Vrste mreža
Smjer umrežavanja (tržišni odnos kooperacijskih partnera)	• Horizontalno (s konkurentima) • Vertikalno (s dobavljačima/kupcima) • Dijagonalno (s ostalim poduzećima)
Geografski obuhvat	• Lokalne • Regionalne • Međunarodne • Globalne
Karakter uspostavljenih veza	• Neformalne mreže • Ugovorne mreže • Mreže s kapitalnim povezivanjem
Intenzitet povezivanja	• Mreže bez ugovora • Mreže s dijelomičnim ugovorom • Mreže sa zajedničkim poduzećem • Franšiza • Holding • Fuzija
Vremensko trajanje	• Privremene mreže • Vremenski neograničene mreže
Struktura moći	• Centralizirane mreže • Policentrične mreže
Područja kooperiranja	• Istraživanje i razvoj • Prodaja • Nabava • Marketing • Proizvodnja

Izvor: Pivčević S. (2010)

Što se tiče ***geografskog obuhvata*** mreža, one mogu biti lokalnog, regionalnog nacionalnog i internacionalnog karaktera. Obuhvat kooperacije najčešće ovisi o postavljenim ciljevima, pa je tako kod mreža lokalnog i regionalnog karaktera osnova povezivanja zajedničko korištenje resursa dok je na nacionalnom i internacionalnom najčešće marketing, prodaja, istraživanja itd. Nadalje, gledano prema ***karakteru uspostavljenih veza*** razlikuju se kooperacije zasnovane na usmenom dogovoru, ugovorne kooperacije te kooperacije koje su utemeljene na kapitalnom povezivanju. One se razlikuju prema snazi povezivanja, gdje odnosi koji su uspostavljeni na temelju usmenog dogovora najslabiji, dok su oni sa kapitalnim povezivanjem najsnažnijeg intenziteta iako oni nisu reprezentativni primjer kooperacije. S aspekta ***vremena trajanja***, mrežni odnosi mogu biti privremeni, tj takvi da im je vrijeme trajanja unaprijed određeno, te mogu biti trajne prirode. U slučaju privremenog umrežavanja postoji veća vjerojatnost oportunističkog ponašanja partnera, osobito pred kraj suradnje. Kod vremenski neograničenih oblika partneri su svjesni da će se oportunističko ponašanje koje šteti ostalim partnerskim poduzećima negativno odraziti i na njih u budućnosti te je ono s toga manje vjerojatno. S obzirom na kriterij ***strukture moći***, razlikuju se mreže s centraliziranom i policentričnom strukturom. U mrežama s centraliziranom strukturom centralnu poziciju zauzima jedno ili više poduzeća. U pravilu je to poduzeće koje je mrežu osnovalo ili ima strateški najvažniju poziciju a svoju ulogu može provoditi samo ako je u stanju strateški značajne resurse koordinirati i kontrolirati na način da su umrežena poduzeća pod njegovim vodstvom uvjerena kako sudjelovanjem u mreži profitiraju. S druge strane u mrežama s decentraliziranom strukturom postoje homogene, obostrane ovisnosti, a kompetencije odlučivanja, koordinacije i odgovornosti relevantne za mrežne aktivnosti u rukama su svih mrežnih partnera. Takva situacija potiče redovite kontakte i razmjenu informacija između mrežnih partnera te imaju demokratski karakter koji je istodobno i značajan nedostatak u konkurentskoj borbi. Taj nedostatak mora se nadomještati dugotrajnim uvjeravanjem, što dovodi do potencijalnih gubitaka vremena i resursa te neslaganja. Konačno, mreže se razlikuju i s aspekta ***područja poslovanja*** pa tako mogu kooperirati u različitim područjima marketinga, istraživanja, prodaje, nabave itd.[36]

Mreže poduzeća se mogu uspostavljati uzduž različitih pravaca vrijednosnog lanca tako da se s obzirom na ***smjer umrežavanja razlikuju horizontalne, vertikalne i dijagonalne mreže***. ***Horizontalne mreže*** odnose se na povezivanja među poduzećima unutar istog

[36] Pivčević S. (2010), Umrežavanje kao čimbenik inovativnosti hotelskih poduzeća, Oblici umrežavanja poduzeća, str. 99-104

sektora/djelatnosti pokušavajući postići ekonomiju obujma unutar mreže. S druge strane, ***vertikalni odnosi*** nastaju između poduzeća čije se aktivnosti u vrijednosnom lancu nadopunjuju i komplementarne su. Cilj ovakvih mrežnih odnosa je najčešće optimizacija organizacijskog ustrojstva poduzeća koja se nalaze u mreži i njihovog minimiziranja transakcijskih troškova, ali i nuđenje integriranih usluga i uslužnih sustava. Osim ovih, postoji i ***dijagonalno povezivanje*** gdje u mrežne odnose ulaze poduzeća iz različitih djelatnosti. Takva povezivanja najčešće nude mogućnost ponude širokog raspona usluga, ali i napredovanje po osnovi prijenosa znanja, korištenja marke ili transfera imidža. Ovakav tip umrežavanja prema karakteristikama vrlo je sličan ***destinacijskim mrežama,*** no ipak destinacijske karakterizira određeno geografsko područje na kojem postoji mreža. One služe za osiguravanje koordinacije komplementarnih resursa na destinacijskom kraju uslužnog lanca. Takve se mreže mogu formirati i koordinirati putem destinacijske turističke marketinške agencije, ali i putem direktnih međusobnih odnosa.[37]

Intenzitet povezivanja unutar mreže može se mjeriti pomoću različitih kriterija kao što su npr. broj kooperacijskih područja, stupanj odlučivanja ili vrsta uspostavljenih poslovnih veza. Ipak, na najpotpuniju razdiobu mreža po ovom kriteriju nailazi se kod Freya (2002) koji razlikuje šest stupnjeva intenziteta povezivanja umreženih poduzeća koji se navode i kratko opisuju u Tablici 5.

Tabela 5. Oblici uspostavljanja mreža s obzirom na intenzitet povezivanja

Ugovorne forme umrežavanja	Opis
Mreža bez ugovora – usmeni dogovor	Labavi zajednički rad koji se zasniva u velikom dijelu na međusobnom povjerenju partnera.
Mreža s djelomičnim ugovorom	Najvažniji elementi i pravila umrežavanja definiraju se u tzv. kooperacijskom ugovoru. Pogodna za jednostavne, jasno definirane zadatke i/ili za provođenje vremenski ograničenih mjera. U odnosu na mreže bez ugovora, povećavaju povezanost unutar mreže zbog čega predstavljaju dobru podlogu za postupan, planski razvoj i rast mreže.
Mreža zasnovana na ugovoru o franšizi	Dugoročni, kooperativni prodajni sustav u kojem davatelj franšize za određenu naknadu primatelju franšize osigurava ponudu proizvoda, prava i know-howa. Davatelj i primatelj franšize na tržištu nastupaju pod zajedničkim imenom kao cjelina, ali su zapravo pravno i gospodarski neovisni.
Mreže s kapitalnim povezivanjem	Mreže u kojima se subjekti osim klasičnih načina povezivanja povezuju i kapitalno, odnosno mijenja se struktura vlasništva jednog ili više poduzeća unutar

[37] Pivčević S. (2010), Umrežavanje kao čimbenik inovativnosti hotelskih poduzeća, Oblici umrežavanja poduzeća, str. 99-104

	mreže
Mreža sa zajedničkim poduzećem	Osnivanje poduzeća koje preuzima određene aktivnosti svih mrežnih partnera
Holding struktura	Gospodarsko spajanje pravno samostalnih poduzeća pod zajedničko vodstvo, a može se opisati i kao društvo (trgovačko) koje upravlja i kontrolira druga pravno samostalna poduzeća putem udjela koja navedena poduzeća u holdingu imaju.
Fuzija	Pravno i gospodarsko spajanje više samostalnih poduzeća

Izvor:Pivčević S. (2010) prema Frey (2002)

3.1.4.1. Klasteri kao specifičan oblik umrežavanja poduzeća

Jedan od oblika međusobnog povezivanja poduzeća su i tzv. ***klasteri*** koji su spomenuti ranije. Ovaj pojam je uveo Porter, a definira ih kao „.. geografske koncentracije međusobno povezanih poduzeća i institucija u određenom području, povezanih zajedničkim i komplementarnim uvjetima/resursima“ (Porter, 1998). Iz definicije se može zaključiti kako su klasteri poseban oblik mreža u kojem se umrežena poduzeća nalaze na geografski bliskim pozicijama tj. može se reći da su koolocirana što u umrežavanju ne mora biti slučaj. Osim tog razlikovnog elementa postoje i drugi koji su prikazani u Tablici 6.

Tabela 6. Razlike između klastera i mreža

Obilježje:	Klaster:	Mreža:
Specijalizirane usluge	Privlači potrebne specijalizirane usluge u regiju	Dopušta poduzećima pristup specijaliziranim uslugama prema nižim troškovima
Članstvo	Otvoreno	Zatvoreno
Kohezija	Temeljeno na socijalnim vrijednostima, podupiru povjerenje	Temeljeno na ugovoru
Funkcija	Generira potražnju za više poduzeća sa sličnim vrijednostima i povezanim sposobnostima	Olakšava poduzećima da se angažiraju u kompleksnoj proizvodnji
Kooperacija/konkurencija	Zahtijeva oboje	Bazirano na suradnji
Ciljevi	Imaju zajedničku viziju	Imaju zajedničke poslovne ciljeve

Izvor: Ewan M.(2007) prema Rosenfeld (2001)

U turizmu, ***turistički klaster*** promatra se kao zemljopisno koncentriran skup turističkih aktivnosti koji čine akteri u lokalnoj zajednici koji su uspostavili formalne ili neformalne odnose između sebe s ciljem stvaranja zajedničkog turističkog proizvoda koji je konkurentan i održiv. Turistički klaster nastaje kroz proces dijagonalne klasterizacije. Dijagonalnu klasterizaciju čine poduzeća iz različitih gospodarskih grana koje čine složeni turistički proizvod baš kao što je to i slučaj sa dijagonalnim mrežama Obilježava ga povećana koncentracija komplementarnih poduzeća (koja se međusobno nadopunjuju), gdje svaka

dodaje vrijednost aktivnostima drugih. Dijagonalna klasterizacija u turizmu jest kreiranje integriranog turističkog proizvoda koji čini zajednički turistički složeni proizvod, a sastoji se od atraktivnog turističkog resursa, prijevoza, smještaja, enogastronomije, turističkih tura, gostoljubivosti i ostalih atrakcija. S druge strane, ***evolucija koncepta destinacije do koncepta turističkog klastera*** u kojem svi akteri djeluju sinergijski, nošeni zajedničkom vizijom, može se pratiti kroz promjene fokusa interesa znanstvenih istraživanja. Ista su ponajprije bila usmjerena na međuodnos turista/potražnje i lokacije kao destinacijske teme, zatim na poimanje turističke destinacije kao specifičnog lokalnog (endogenog) sustava po mjeri zajednice, da bi konačno u središte došla razmatranja s naglaskom na koncept turističkog klastera. Upravo time što turistička destinacija postaje specifičan lokalni (endogeni) sustav po mjeri zajednice, ona se približava i izjednačava s turističkim klasterom. Jedan od najuspješnijih primjera povezivanja na načelima klastera je primjer doline Napa u Kaliforniji (Napa Valley) koja je poznata po iznimnim sortama grožđa i industriji vinarstva i podrumarstva. Budući da je posljednjih godina interes javnosti za vinima u znatnom porastu, Napa Valley postala je iznimna turistička destinacija koju godišnje posjeti preko pola milijuna posjetitelja.[38]

3.1.5. Obilježja umrežavanja

Budući da su umrežavanje i mreže poduzeća specifičan fenomen tako su i njihova obilježja drugačija od drugih pojava u ekonomiji. U ovome potpoglavlju dati će se osvrt na osnovne karakteristike ovog koncepta.

Bitan element osnovne definicije mreže poduzeća je njihovo konceptualiziranje kao specifičnog organizacijskog oblika koji kombinira elemente tržišta i hijerarhije. Naime, u okviru teorije transakcijskih troškova mreže poduzeća definiraju se kao ***međuoblik između čisto tržišnog i čisto hijerarhijskog oblika*** te se nastanak mnoštva različitih ekonomskih organizacijskih oblika, u okviru mrežnih poduzeća, tumači razlikom u transakcijskim troškovima koje generiraju. Kao što je navedeno i prikazano u prošlom potpoglavlju, očigledno je da mreže poduzeća zauzimaju cijeli spektar institucionalnih organizacijskih oblika, različitog intenziteta povezivanja, bez da ulaze u sferu čisto tržišnih ili hijerarhijskih odnosa gdje poduzeća biraju onaj tip organizacije mreže koji najbolje odgovara njihovim aktivnostima i koji im obećava najviše koristi. Ovaj prostor potencijalnog manevriranja

[38] Hajdaš Dončić S., (2012), op.cit. str. 62-63

naziva se mrežni kontinuum. Ovo je temeljna razlika mreža poduzeća i ostalih oblika organizacije ekonomskih aktivnosti koja postavlja umrežavanje kao specifičan fenomen unutar ekonomske znanosti. [39]

U mrežama je teško odvojiti ***kooperaciju i konkurenciju*** jer, iako su veze između poduzeća unutar njih u osnovi kooperativne, ostavljaju i mogućnost postojanja konkurentskih odnosa. Naime, kooperacija se može odnositi na samo određena područja djelovanja dok u ostalima poduzeća ostaju konkurenti. Stoga, u mreži mogu kooperacija i konkurencija koegzistirati i ta se pojava u ekonomskoj literaturi naziva „*coopetition*" ili na hrvatskom jeziku - ***koopcija***. Ipak, konkurencija između partnera u mreži, iako se pojavljuje, rijetko se zbiva na istom mjestu, u isto vrijeme i u istoj aktivnosti kao i kooperacija.[40]

Mreže poduzeća nastaju od pravno neovisnih, ali gospodarski ovisnih i povezanih poduzeća. Upravo činjenica što ***svako poduzeće u mreži zadržava svoju pravnu osobnost***, jest karakteristika po kojoj se mreže razlikuju od spajanja poduzeća, koja se ubrajaju u oblike koncentracije poduzeća. Međutim, pravna samostalnost ne isključuje mogućnost postojanja implicitnih i eksplicitnih ugovora između umreženih poduzeća. Naime, kada poduzeće ulazi u mrežne odnose s drugim poduzećima, njegova sloboda odlučivanja i poslovanja se ograničava, dakle, ***zahtjeva djelomično odustajanje od slobode djelovanja*** i ulaganje u razvoj i održavanje mrežnih veza. Sukladno tome, cilj kooperacije je proširenje mogućnosti poslovanja poduzeća, ali cijena toga je sužavanje gospodarske autonomije što u konačnici rezultira sužavanjem mogućnosti djelovanja poduzeća. Takva situacija naziva se ***paradoksom kooperacije*** koji je izraženiji što je intenzitet povezivanja unutar kooperacije jači. Što se tiče ***međuzavisnosti***, ona može biti simetrična i asimetrična. Simetričnu karakteriziraju jednaka međuzavisnost među poduzećima te tako nastaju policentrične mrežne strukture, dok asimetrične karakterizira situacije gdje jedno od poduzeća provodi direktno ili indirektno moć nad ostalim poduzećima u mreži. Zaključno, može se reći da je problematika autonomije važna u svakom interorganizacijskom odnosu, a raspon autonomije i međuzavisnosti različit je s obzirom na vrstu i način nastanka mreže.[41]

Fleksibilnost se može definirati kao sposobnost poduzeća da se prilagođava promjenjivim uvjetima tržišnog okruženja, dok se u kontekstu mreža definira kao sposobnost poduzeća da se korištenjem organizacijskih i interorganizacijskih potencijala prilagođava

[39] Pivčević S., (2012), op.cit., Hibridni organizacijski oblik između tržišta i hijerarhije, str. 89-91
[40] Pivčević S., (2010), op.cit., Istovremenost kooperacije i konkurencije, str. 92-93
[41] Pivčević S. (2010), op.cit., Zadržavanje autonomije i rastuća međuzavisnost, str. 93-94

promjenjivim uvjetima okruženja, tj. na njih reagira u svom interesu. Zato su u tom kontekstu važni tek djelomično specificirani ugovori, strukturna i kulturna organizacija mrežnih odnosa u smislu labave povezanosti, u mreži raspoloživi resursi za situacije nezaposlenosti i viška resursa te visina barijera koje sprječavaju mobilnost, dakle, koje se pojedinom poduzeću pojavljuju pri ulasku ili izlasku iz mreže. Osim fleksibilnosti, neophodan element je i ***stabilnost.*** Stabilnost je relativnog karaktera, ali bezuvjetno se odražava kroz svaku pojedinu transakciju i tako reflektira na cijelu povijest odnosa između subjekata, a odnosi su stabilni ukoliko tijekom određenog vremenskog perioda ostaju konstantni. Stupanj stabilnosti ipak ovisi o internim faktorima mreže (organiziranost, međuzavisnost, sposobnost prilagođavanja), ali i faktorima izvan mreže kao što je dinamika mrežnog okruženja. Konačno, treba se reći da je određena minimalna razina stabilnosti odnosa neizostavan element uspješne suradnje među poduzećima.[42]

3.1.6. Kooperativne aktivnosti poduzeća

Kooperacije se u literaturi najčešće definira kao: ***usklađeno djelovanje dvaju ili više poduzeća ili njihovih pojedinih funkcija radi unapređenja međusobnih poslovnih odnosa te rješavanja istih ili sličnih zadataka i zajedničkih pitanja.*** Cilj kooperacije je unapređenje pozicije poduzeća na tržištu u bilo kojemu segmentu. Poduzeća su kooperativna zato što žele smanjiti neizvjesnost i rizik u svom poslovanju. Želja za suradnjom ima izvorište u spoznaji poduzeća da postoje jasne vanjske prijetnje i u njegovoj želji da, surađujući s drugima, otkloni te prijetnje.

[42] Pivčević S., (2010), op.cit., Fleksibilnost i stabilnost, str 94-95

Tabela 7. Motivi međuorganizacijske suradnje

Generička skupina motiva	Pojedinačni motivi
Motivi vezani uz ulazak na tržište i tržišnu poziciju	•Pristup novim međunarodnim tržištima •Zaobilaženje barijera za ulazak na međunarodna tržišta koje postavljaju legalni, regulatorni ili politički faktori •Zaštita tržišne pozicije na postojećim tržištima •Poboljšanje tržišne pozicije na postojećim tržištima
Motivi vezani uz proizvod	•Popunjavanje praznina u postojećoj liniji proizvoda •Proširenje postojeće linije proizvoda •Diferenciranje ili dodavanje vrijednosti proizvodu
Motivi vezani uz proizvode/ tržišta	•Ulazak u nove proizvodne / tržišne domene •Ulazak ili održavanje opcije za ulazak u industrije u razvoju čija ponuda proizvoda može postati supstitut ili komplement ponude poduzeća
Motivi vezani uz modifikacije tržišne strukture	•Smanjivanje potencijalne prijetnje buduće konkurencije •Podizanje barijera za ulazak •Mijenjanje tehnološke baze konkurencije
Motivi vezani uz tempiranje ulaska na tržište	•Ubrzanje ritma ulaska u nove domene proizvoda/ tržišta ubrzavanjem ritma istraživanja i razvoja proizvoda
Motivi vezani uz efikasnost korištenja resursa	•Niži troškovi proizvodnje •Niži troškovi marketinga
Motivi vezani uz proširenje resursa i snižavanje troškova	•Povezivanje resursa zbog visokih izdataka •Snižavanje rizika zbog potrebnih visokih izdatzaka, tehnološke nesigurnosti, tržišnih ili ostalih nesigurnosti
Motivi vezani s poboljšanjem vještina	•Učenje novih vještina od partnera u savezu •Poboljšanje postojećih vještina radcm s partnerima u savezu

Izvor: Ćićerić M. (2011) prema Pivčević S. (2010)

Osnovna pretpostavka kooperacije je postojanje zajedničke tržišne samosvijesti i međusobno povjerenje između poduzeća (partnera). Kooperacija ima racionalno uporište u postojanju i ostvarivanju zajedničkih ciljeva koja poduzeća ostvaruju, uzajamno koristeći vlastite poslovne činitelje. Druga bitna odrednica kooperacije je dobrovoljno uspostavljanje suradnje između poduzeća. Suradnja ima smisla ako poduzeća zajedničkim djelovanjem na nekom poslovnom području postaju produktivnija ili na neki način uspješnija nego što bi bila djelujući samostalno. Kooperacija bi trebala biti način na koji poduzeće nadilazi vlastite slabosti snagom partnerskih poduzeća, a svoje prednosti i vlastite snage pomoću suradnje dodatno jača. Kooperacija je neizostavan čimbenik opstanka i uspjeha mreže.[43]

Konačno, u nastavku će se sumirati tri temeljna načina kooperativnog djelovanja i koristi koje proizlaze iz njih.[44]

Prvenstveno treba naglasiti važnost ***financijskog aspekta*** i koristi koje proizlaze na ovom području koje se uglavnom daju objasniti teorijom transakcijskih troškova. Naime, partneri unutar mreže mogu ostvariti velike uštede u troškovima bez obzira radi li se o troškovima

[43] Ćićerić M. (2011), op.cit., str. 35-37
[44] Pivčević S., (2010), op.cit.

nabave, proizvodnje, marketinga ili istraživanja i razvoja. Oni mogu biti značajno sniženi ukoliko se poduzeće na adekvatne načine poveže, a načini na koje poduzeće to može napraviti su brojni, od stvaranja uvjeta za provođenje ekonomije obujma kao što je to slučaj u horizontalnom umrežavanju, rezanja troškova kreiranja novih ugovora održavajući stalnu mrežnu povezanost, smanjivanje izdavanja za istraživanja i razvoj zajedničkim ulaganjem partnera ili zajedničko ulaganje u marketing samo su neka od njih. Osim direktnih ušteda, poduzeća mogu generirati i indirektne npr. poslovnom odlukom koja je nastala na temelju informacija među partnerima. Smanjivanje troškova je jedan vid financijskog poboljšanja dok se načini veće profitabilnosti daju u nastavku.

S aspekta ***marketinga***, postoje brojni načini i primjeri kako poduzeća mogu surađivati na ovom području što im u konačnici i osigurava veću profitabilnost. Tako je jedan od primjera prednosti suradnje na području tržišta gdje je poduzećima omogućen pristup novim tržištima, zaštita tržišne pozicije na postojećim tržištima ili ulazak u nove tržišne domene posebice ukoliko su dio mreže šireg geografskog područja, kao što su međunarodne ili globalne mreže. Osim toga, umrežavanje nudi i brojne pogodnosti što se tiče samog proizvoda, pa postoji mogućnost proširivanja postojeće linije, popunjavanje praznina u postojećoj liniji proizvoda, dodavanje vrijednosti proizvodu ili stvaranja komplementa. Najčešće se ovakvi benefiti ostvaruju sudjelovanjem u lokalnim i regionalnim mrežama dijagonalnog pravca povezivanja. Također, poduzeća mogu nastupati na tržištu zajedničkom promidžbom npr. korištenjem zajedničke marke, ali i prodajom koja je česta za destinacijske mreže, bez obzira bile one lokalnog ili regionalnog karaktera. Zaista područja kooperiranja u ovom području su brojna jer mogu biti dio bilo kojeg dijela marketinškog spleta pa ih je teško sintetizirati.

Treći aspekt kooperiranja koji donosi koristi je onaj na ***resursnoj*** osnovi te je također zaista širok. On se uglavnom objašnjava pristupima strateškog menadžmenta, odnosno resursno-orijentacijskim pristupom i pristupom ključnih kompetencija kao opcija kroz koje poduzeća dolaze do pristupa dodatnim potrebnim resursima. Prvenstveno, mala poduzeća kooperiraju kako bi efikasnije koristila resurse koje posjeduju, odnosno povezivanjem resursa pokušavaju smanjiti izdatke. Neka poduzeća određene resurse nemaju pa ih ovim putem mogu nadomjestiti. Ovakva kooperiranja mogu biti u samom procesu „proizvodnje“ usluge osiguravanjem osnovnih komponenata usluge, ali i mogu biti na području inovacija i korištenja novih tehnologija gdje mala poduzeća samostalno mogu jako teško konkurirati. Nadalje, bitan faktor u ovoj kategoriji je i prijenos znanja, odnosno know-how-a koji je

ključan za poboljšanje postojećih vještina ali i učenje novih koji dolaze od partnera u savezu kako bi se osigurao daljnji napredak, ne samo pojedinačnih partnera već i cjelokupne mreže bez obzira o kojem području znanja se radi.

3.2. Umrežavanje u turizmu

Na temelju svih prethodno iznesenih teorija, obilježja i činjenica dosada u ovom radu ovo potpoglavlje poslužiti će kako bi se sumirale koristi od sudjelovanja u umrežavanju u turizmu, kao sektorskoj specijalizaciji

Brojni autori su već bavili tematikom da li je analiza mrežnih poduzeća prikladna i za područje turizma, odnosno ***predstavlja li turizam „mrežnu industriju***". Mnogi od njih dolaze do zaključka da je postojanje mreža u turizmu mnogo važnije nego u drugim područjima ekonomije. Tako istraživanje Bickerdyke-a 1996.g., među 1500 poduzeća, potvrđuje činjenicu da u australskoj ekonomiji najviše mrežno povezanih poduzeća djeluje u uslužnim djelatnostima i u području turizma. Kako je i već ranije naglašeno, studije smatraju da je međuzavisnost i suradnja među subjektima ključna, budući da oni ***tvore ukupan turistički proizvod***. Naime, od ključnih razloga zajedničkog nastupa u turizmu putem mrežnih partnerstava ističe se prostorna disperziranost turizma u kojem je potrebna kolektivna akcija kako bi se gosta dovelo iz njegovog domicila do turističke destinacije. Naime, u tom procesu sudjeluju prijevoznici i putničke agencije, među ostalima. Osim toga, fragmentirana i multisektorska priroda turističke industrije na receptivnom području predstavlja značajan katalizator za međuorganizacijsku suradnju kako bi se kreirala kvalitetna turistička usluga koja je, kako tvrde Go i Appelman „…visoko kompleksno sastavljena usluga, koja nastaje spajanjem različitih usluga mreže kompanija". Upravo zbog činjenice da više faktora utječe na iskustvo te da se zajedničkim utjecajem svih faktora postiže jači učinak nego pojedinačnog te naglašene međuovisnosti između pojedinih aktera pozitivan učinak jednog, može potaći uspjeh drugih. Mreže također ***doprinose praktičnosti poslovanja***. One postavljaju mehanizme za prijelaz kupaca od jedne organizacije ka drugoj od čega navedene organizacije imaju koristi a kupci doživljavaju jedinstveno turističko iskustvo. To znači da poduzeća u sferi turizma suradnjom mogu povećati kapacitete te osigurati bolju kvalitetu ukupnog doživljaja odnosno usluge. Na ovaj način poduzeća osiguravaju i ***zajednički nastup na tržištu*** natječući se u globalnoj areni postižući veću kompetitivnu i diferencijalnu prednost nad njenim konkurentima. Ovim putem poduzeća ostvaruju veću vrijednost nudeći veće mogućnosti

njenim kupcima i fleksibilnost u izboru. Osim toga, zajedničkim djelovanjem poduzeća mogu širiti svoja postojeća tržišta i prodirati u nova kreiranjem novog proizvoda ili nadopunjavanjem postojećeg, a omogućena je i lakša prilagodba proizvoda sukladno turističkim trendovima.[45]

Osim ovih, mrežni subjekti imaju i čitav niz drugih pogodnosti kao što su ***poboljšanja poslovnih aktivnosti***, koje su već navedene u prethodnom potpoglavlju, odnosno stvaranja komercijalnih prednosti nad drugim subjektima. Smanjivanje troškova, podjela rizika, povećanje profitabilnosti i efikasnosti samo su neka od njih. Mrežna partnerstva također mogu uvelike pomoći u marketingu i razmjeni informacija u području ideja, poslovnih prilika i promjena na tržištu, a pružaju i praktičnu poslovnu korist u kojoj gost ide od subjekta do subjekta iz kojeg profitiraju svi subjekti mrežnog lanca. Osim toga, ukoliko se promatra kroz prizmu malih i srednjih poduzeća koja često nisu u stanju osigurati resurse i vještine, kao što su marketinške i menadžerske, koje bi bile u stanju osigurati njihov daljnji prosperitet, koncept umrežavanja s drugim poduzećima može uvelike pridonijeti uklanjanju takvih nedostataka. Budući da je njihov udio velik u turističkoj industriji, važnost umrežavanja i suradnje dodatno ojačava. Bitno je i naglasiti i suradnju poduzeća u području inovacija, istraživanja i razvoja koje mogu uvelike pridonijeti povećanju konkurentnosti. Također, danas postoje i faktori koji povećavaju važnost umrežavanja kao što su globalizacija, diferencijacija poduzeća i razvoj informacijske tehnologije koje uvelike utječu na razvoj i potrebu kooperacijskog djelovanja, posebice u turizmu. Bez obzira na kojem principu su mrežna partnerstva utemeljena, ona služe kako bi se poboljšala ukupna aktivnost njenih subjekata putem zajedničke akcije disperzirane na širem geografskom području unutar nestabilnog poslovnog okruženja te se smatra kako se u budućnosti poduzeća neće procjenjivati na osnovu kvalitete njihovih kompetencija nego i na osnovu veza koje uključuju saveze i odnose koji povećavaju ključne kompetencije, stvaraju vrijednost za kupce i otklanjaju barijere.[46]

[45] Scott N., Baggio R., Cooper C., (2008), Network analysis and tourism – From teory to practice, The network concept and tourism, Channel view publications, Clevedon, str. 15-23.
[46] Scott N., Baggio R., Cooper C., (2008), op.cit., The benefits of networks for small and medium sized tourism enterprises, 96-114

3.2.1. Značenje umrežavanja i suradnje za rast i razvoj destinacije

Koristima od mreža za destinacije uglavnom su se bavili autori Lynch i Morrison koji ih sumiraju na sljedeći način:

Tabela 8. Koristi mreža za izgradnju profitabilnih turističkih destinacija

Kategorije koristi:	Koristi:
Učenje i razmjena	• Transfer znanja • Proces turističkog obrazovanja • Komunikacija • Razvoj novih kulturnih vrijednosti • Ubrzavanje implementacije inicijativa podržavajućih agencija
Poslovna aktivnost	• Kooperativne aktivnosti na brojnim područjima • Poboljšano međusobno upućivanje • Poticanje pristupa zasnovanima na potrebama • Povećan broj posjetitelja • Bolja upotreba resursa • Produženje sezone • Povećana poduzetnička aktivnost • Unutar mrežna trgovina • Poboljšana kvaliteta proizvoda i iskustava posjetitelja • Prilike za intervencije za daljnji razvoj poslovanja • Povećan obujam poslovanja s istim partnerima
Zajednica	• Podupiranje zajedničke svrhe i fokusa • Podrška zajednice za razvoj destinacije • Povećanje ili ponovno oživljavanje osjećaja zajedništva • Angažman malih poduzeća u razvoj destinacije • Veći dio prihoda ostaje unutar lokalne zajednice

Izvor: Morrison i dr. (2004) prema Lynch i dr. (2000)

Za početak, trebalo bi primijetiti i navesti da najviše navedenih koristi proizlazi iz koristi koje stječu sama poduzeća unutar destinacije, sudjelovanjem u mrežama kao što su olakšavanje razvoje faze malih poduzeća, kooperativne aktivnosti u brojnim područjima poslovanja te bolja upotreba resursa. Sama teoretska osnova mreža u ekonomiji i njena međuorganizacijska povezanost i koristi koje nastaju iz njih, direktno i indirektno utječu na razvoj destinacije.
Nadalje, tu su i koristi koje sama destinacija ostvaruje kao što su ***produženje turističke sezone, povećanje broja posjetitelja i poboljšana kvaliteta proizvoda.*** Osnova ovih koristi

proizlazi iz kooperativnog djelovanja, gdje sinergijsko djelovanje partnera uvelike utječe na ove pokazatelje uspješnosti destinacije. Osim toga, bitna i unutar mrežna trgovina i povećan obujam poslovanja s istim partnerima budući da novac kruži unutar destinacije što je bitno u međusobnom financiranju i zadržavanju novca unutar destinacije. Dolazi i do povećane poduzetničke aktivnosti zbog većeg osjećaja sigurnosti i zajedničkog nastupanja pa inducirano dolazi do svih pozitivnih pomaka koje poduzetništvo generira kao što su povećanje broja zaposlenih, protok novca i slično. „Buhalis tvrdi da se brojne destinacije sastoje od mreža dobavljača u turizmu, a studiju proširuju Morrison i dr. tvrdeći da takve mreže čine destinaciju više profitabilnom.“[47]

Učenje i razmjena informacija unutar destinacije također su bitan faktor pri razvoju poslovanja destinacije, pogotovo pri početnim stupnjevima razvoja. Poticaji zajedničkom unaprjeđivanju znanja, sposobnosti i vještina se pojačavaju interakcijom između poduzeća i raznih institucija koje su uključene u proces inovacija kao što su sveučilišta i ostale obrazovne ustanove, poduzeća koja nude konzultantske i tehničke usluge, te razne regulatorne agencije. Ovim se unaprjeđuje i generiranje ideja i kreativni pristup uslužnim djelatnostima unaprjeđujući tako samu mrežu, ali i destinaciju, čineći tako više kompetitivnom.

Ipak, najveće koristi koje ima destinacija je onaj ***na području zajednice u cjelini.*** Od povećanja osjećaja zajedništva pa do zajedničkog podupiranja svrhe i fokusa samo su neki od primjera kako mreže pozitivno utječu na zajednicu. Generiranjem ovih učinaka postiže se bolje sinergijsko djelovanje lokalne zajednice koja je glavni faktor i pokretač u daljnjem razvoju turizma. Naime, subjekti stvaraju složenu mrežu odnosa koja povezuje poduzeća, kupce, istraživačke i obrazovne organizacije, lokalne vlasti, udurge građana i kućanstva. Taj tip interakcije u lokalnoj zajednici između ekonomskih, sociokulturnih, političkih i institucionalnih subjekata može pokrenuti lokalizirani proces učenja i unaprijediti sposobnost tih subjekata da prilagođuju svoje ponašanje i pronalaze odgovore na složene i brze promjene u konkurentskom okružju. Konačno, svi akteri unutar lokalne zajednice stvaraju zajednički identitet, podižući lokalni ponos i potrebu zajedničkog djelovanja.

Ono što autori nisu naveli, a bitno je spomenuti, je i ***odnos umrežavanja i turističke politike, strateškog razvoja i integralnog upravljanja***. Naime, umrežavanjem poduzeća u određenoj destinaciji stvaraju se prilike za poboljšanje koordinacije politika i povezanih

[47] Scott N., Baggio R., Cooper C., (2008), op.cit., str.15

aktivnosti te promoviranje uvažavanja različitih utjecaja turizma u razvojne strategije. Također, lakša je i primjena odlučivanja, odnosno demokratskog sudjelovanja, budući da putem mrežnog koncepta lakše vršiti interakciju svih subjekata kojih se mjere turističke politike tiču. Strateški razvoj, odnosno njegovo planiranje, definiranje ciljeva i implementacija je također uvelike olakšan zbog međusobne komunikacije i zajedničkog djelovanja i odlučivanja što za sobom povlači i jednostavnost primjene integralnog upravljanja svih dionika usklađujući njihovo poslovanje koje je za destinaciju značajno, čineći je konkurentnom na globalnom tržištu. Još jedan razlog kolektivnog djelovanja u turizmu je taj što ***mnogi resursi destinacije koji privlače turiste pripadaju kategoriji javnog dobra***. Iako nužno ne zahtijevaju mrežnu organizaciju, u situaciji manjka takvih resursa, mrežna partnerstva mogu biti od izuzetne koristi. Mreže stoga imaju za cilj da koordiniraju niz dislociranih resursa kako bi dostavili specifične vrste proizvoda ciljanim tržištima. To postižu sakupljanjem informacija, razvojem proizvoda, marketingom i promocijom, upravljanjem tokovima posjetitelja, organiziranjem obuka i poticanjem podrške dionika. Također, u ovom smislu potrebno kooperativno i inovativno upravljati kako bi se minimalizirale negativne eksternalije i osiguralo očuvanje resursa na zajedničku korist svih partnera u mreži.[48]

Konačno, relevantni socijalni i ekonomski povrati koji se mogu sumirati umrežavanjem u destinacijama dani su u nastavku[49]:

- ***Zajednički ciljevi i vizija*** - Na taj način destinacija osigurava efikasnu i uspješnu turističku uslugu
- ***Povećana koordinacija*** – Generira značajne uštede u financijama, primjerice u promociji, marketingu, upravljanju ili resursima
- ***Bolja komunikacija*** – Generalno, zajednička poruka partnera više je uvažena od strane kreatora politika nego individualne, a također i međusobna komunikacija unutar industrije je jasnija i efektivnija
- ***Veća efektivnost*** – Primjenjujući koncept ekonomije obujma na temelju dimenzionalnosti partnerskih odnosa

[48] Bramwell B., Lane, B., (2000), Tourism collaboration and partnerships – politics, practice and sustainability, Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective, str. 143-159
[49] Gursoy D., Saayman M., Sotiriadis M., (2015), op.cit., , str. 19-20

Također, pozitivni aspekti umrežavanja mogu se razmotriti i iz perspektiva dionika:[50]

- ***Posjetiteljeva perspektiva –*** Poboljšanje iskustva posjetitelja podižući nivo pozitivne percepcije zadovoljstva posjetitelja destinacijom

- ***Perspektiva poduzeća u turizmu –*** Tvoreći dio mreže ostvaruju važne pogodnosti kao što su veći nivo produktivnosti ili poboljšan imidž

- ***Perspektiva lokalne zajednice –*** Koristi lokalne zajednice očituju se u stvaranju poslova ili potencijalnim investicijama

- ***Perspektiva lokalnih vlasti –*** Prilika za boljim javnim upravljanjem i političkim reizborom

Ukratko, ***može se zaključiti da je kroz prethodno poglavlje dan pregled najvažnijih aspekata vezanih za umrežavanje te da umrežavanja mogu generirati različite vrste koristi, počevši od poduzeća gdje dolaze do izražaja direktni učinci pa do destinacije i zajednice u cjelini za koje su bitni indirektni. Sveukupno, dolazi do poboljšanja raznih sposobnosti i sinergijskog djelovanja svih dionika u turizmu što dovodi do veće konkurentske prednosti destinacije.*** Dolazi se do zaključka da je umrežavanje koncept iz kojeg se mogu izvući brojne potencijalne prilike i koristi koje se ne smije zanemariti u promišljanjima o rastu i razvoju turizma.

[50] Gursoy D., Saayman M., Sotiriadis M., (2015), op.cit.,, str. 22

4. TURISTIČKE DESTINACIJE – SPLIT I SEVILLA

U idućem poglavlju rada će se dati općeniti i povijesni pregled destinacija Split i Sevilla, analiza njihove trenutačne turističke ponude te turističkog prometa u kojoj će se pokušati uvidjeti sličnosti i različitosti ove dvije destinacije čija se umrežavanja kompariraju u nastavku.

4.1. Grad Split

4.1.1. Opći pregled destinacije

Grad Split je ***drugi po veličini i značaju*** grad u Republici Hrvatskoj i najveći grad na hrvatskoj obali Jadrana. Split je središte Splitsko-Dalmatinske županije, te također snažno ***gravitacijsko središte*** područja južne hrvatske od Zadra do Dubrovnika.[51]

Slika 3. Split na karti Republike Hrvatske



Izvor: http://www.keyword-suggestions.com/a2FydGEgaHJ2YXRza2Ugc3BsaXQ/

Split se prostire na ukupno 79 km^2 i obuhvaća 8 naselja u užoj okolici. U Splitu prema zadnjem popisu stanovništva živi 178 192 stanovnika, odnosno, skoro 40% stanovnika

[51] Grad Split, O gradu, http://www.split.hr/Default.aspx?sec=750 [23.8.2016.]

Splitsko-dalmatinske županije, odnosno nešto manje od 4% ukupnog stanovništva RH.[52] Osim to,ga, Split je ***izrazito dobro prometno povezan*** sa ostatkom Hrvatske i emitivnim tržištima, prvenstveno putem autoceste i Jadranske magistrale, ali i zračne luke Split koja je povezana s više od 100 destinacija u 23 države.

Grad se razvio se iz stare rimske palače cara Dioklecijana iz 305. godine, iako postoje i pretpostavke da je i ranije na ovom prostoru u antici postojalo naselje Aspalathos, prema kojem je grad dobio i ime. Nakon smrti cara palaču su u 7. stoljeću naselili stanovnici stare Salone, najvećeg grada na ovdašnjem području, nakon naleta Avara i Slavena te se od tada počinje razvijati kao grad, odnosno područje za život. U desetom i jedanaestom stoljeću područjem vladaju hrvatski kraljevi te kasnije, nakon dvanaestog, hrvatsko-mađarski kraljevi. Kasnije vlast preuzima venecijanska uprava, točnije od početka 15.-og pa do polovine 18.-og stoljeća. Nakon kratkotrajne francuske vladavine predvođene generalom Marmontom, grad pada pod Austro-Ugarsku vlast sve do kraja I. svjetskog rata. Poslije I. svjetskog rata uloga Splita kao kulturnog, administrativnog i ekonomskog centra jača, a broj stanovnika raste.[53] Prema ovome, može se zaključiti da ***grad obilježava bogata povijesna baština, specifična arhitektura te mediteranska klima*** zbog njegovog zemljopisnog položaja ranije navedenog.

U periodu Savezne Federativne Republike Jugoslavije, nakon Drugog svjetskog rata, Split počinje jačati posebice kao industrijsko i prometno središte. Do 1990. godine, Split je imao razvijenu tekstilnu, kemijsku i metaloprerađivačku industriju, brodogradnju te snažan građevinski sektor koji se očitovao u izgradnji brojnih gradskih četvrti grada. Ove godine (1945-1990) obilježava visoka stopa rasta stanovništva i snažan gospodarski uzlet i razvoj čineći osnovicu današnjeg Splita. Nakon Domovinskog rata i osamostaljenja Republike Hrvatske polako počinje pad industrijske proizvodnje. Danas okosnicu gospodarstva čine brodogradnja, trgovina, sajamska djelatnost, razvoj novih tehnologija te turizam koji predstavlja najintenzivnije rastuću granu gospodarstva Splita.[54]

Što se tiče razvoja turizma, u grad prvi turisti dolaze početkom 20. stoljeća, no ipak zbog početka Prvog svjetskog rata prekida se kontinuitet rasta dolaska gostiju i razvoja primorskog turizma te je iz tog razloga promet turista u Splitu bio na niskoj razini. Može se reći da grad počinje intenzivno razvijati turizam ponovno 1922. godine što se može zaključiti i po

[52] Wikipedija, Split, https://hr.wikipedia.org/wiki/Split [23.8.2016.]
[53] Grad Split, Split jučer, http://www.split.hr/Default.aspx?sec=755 [23.8.2016.]
[54] Grad Split, op.cit.

osnivanju „Društva za saobraćaj putnika“ 1923. g., čiji je zadatak bio organizacija turističke propagande. Ovo društvo bilo je primjer i ostalim manjim mjestima, a u konačnici se i osniva i „Primorski savez za unaprjeđenje turizma“ koji je provodio intenzivne akcije za promociju turizma, sudjelovao u uređenju prometnica i kupališta te radio na unaprjeđivanju hotelijerstva. Porastom prometa turista u gradu se uređuju prva kupališta, putovi, nasadi, organiziraju raznolike priredbe, otvaraju i preuređuju hoteli te otvaraju gostione i kavane, u želji da se Split napravi pravim turističkim centrom. U Split tada su dolazili prvenstveno turisti iz tadašnje Čehoslovačke, a osnovni motiv dolaska bio je odmor, kupanje i razonoda, a otvaranjem pruge Zagreb-Split, promet turista je bio sve veći i veći. Osim Splita, tadašnje područje intenzivnog razvoja turizma bila su i Kaštela.[55]

Intenzivni razvoj turizma, kako u Europi tako i u Hrvatskoj, zaustavlja početak Dugog svjetskog rata koji je u tom razdoblju sveden na minimum. Iako je turizam postojao u gradu u vrijeme SFRJ, zbog već ranije navedene industrijalizacije, stavljen je u drugi plan. Grad je prije svega imao svoje tranzitno i prometno značenje prema otocima ili primorskim mjestima i gradovima uz obalu, primjerice Hvar i Dubrovnik, koji su nastavili svoj razvoj turizma ranije započet u počecima 20. stoljeća.

Nakon Domovinskog rata koji je ponovno zaustavio gospodarski razvoj ovog područja pa tako i turizma, Split se ponovno okrenuo turizmu i tercijalizaciji gospodarstva. Kao što je ranije navedeno, danas je turizam jedna od brzo rastućih grana splitskog gospodarstva koji u posljednjih 10 godina ne jenjava, čime je Split iz tranzitne postao prava turistička destinacija. Kako navode na stranici grada Splita: „Prema podacima ECM-a, organizacije koja okuplja oko 120 velikih turističkih gradova Europe, Split je imao najveći godišnji postotak rasta broja dolazaka i noćenja turista. Postao je turistička hit destinacija, posebno mladih te postao turistički šampion Hrvatske.“[56] Taj trend će se sigurno i nastaviti, pa se sukladno tome očekuje i veći broj kapitalnih investicija, posebice u turizmu, time i smanjivanje stope nezaposlenosti, kroz zapošljavanje ili poduzetništvo te povećanje turističke potrošnje kroz povećanje ponude kvalitete. Ovakvi trendovi već su vidljivi pa se okretanje Splita prema turizmu i postajanju pravom turističkom destinacijom čini sigurno i neizbježno.

Zaključno, može se reći da je turizam opet ušao na velika vrata u gospodarstvo Splita te postao jedan od ***glavnih generatora razvoja grada.***

[55] Ćićerić M. (2012), op.cit.,str 68-69
[56] Grad Split, Split danas, http://www.split.hr/Default.aspx?sec=756 [23.08.2016.]

4.1.2. Analiza ponude destinacije

Turistička ponuda destinacije podrazumijeva sveukupnu ponudu koja se nudi na turističkom tržištu na određenom prostoru.

Elementi turističke ponude se dijele na:[57]

1) Atraktivne elemente

- Prirodne atraktivne elemente (klima, geomorfološka obilježja, reljef, floru i faunu te hidrografske elemente)
- Društvene atraktivne elemente (kulturno-povijesni spomenici, kulturne ustanove, ustanove u kojima se odvijaju sportske i gospodarske priredbe, festivali i manifestacije, obrazovne institucije itd.)

2) Receptivne elemente

- Osnovni smještajni kapaciteti (hoteli, hosteli, turistička naselja itd.)
- Komplementarni smještajni kapaciteti (kampovi, luke nautičkog turizma, kuće i stanovi za iznajmljivanje)
- Objekti za prehranu (restorani, konobe, barovi, objekti brze prehrane itd.)

3) Posredničke elemente

- Turističke agencije
- Turoperatori

4) Komunikativne elemente

- Ukupna prometna infrastruktura, koja povezuje destinaciju sa potencijalnim emitivnim trţištem (cestovni, željeznički, pomorski i zračni promet)

U nastavku će se prikazati turistička ponuda grada Splita koja će uključivati hotele, hostele, turističke agencije i turoperatore, restorane i atrakcije, a ovi elementi su određeni budući da će se na njima provesti empirijsko testiranje umrežavanja u destinaciji Sevilla.

[57] Petrić L., (2012), Osnove turizma, str.117

Ukupno gledajući u okvirima smještajne ponude, Splitsko-dalmatinska županija raspolaže u 2014. godini sa 195 588 kreveta što je za 8,9% više nego u 2013. godini. Od ukupnog broja kreveta, najveća koncentracija smještajnih jedinica u privatnom smještaju domaćinstva, 130 112 što čini čak 66,5% ukupnog smještaja.[58] Ovaj podatak predstavlja problem u kvaliteti ponude smještaja, no ipak ovaj problem je prepoznat te se nizom mjera na nacionalnoj i županijskoj razini nastoji potaknuti iznajmljivače na unapređenje smještajne ponude pretvaranjem nekadašnje kućne radinosti u male obiteljske hotele i aparthotele, te sezonsku aktivnost u cjelogodišnje poslovanje u okviru malog poduzetništva. Broj kreveta u gradu Splitu kroz posljednje godine prikazan je tablicom u nastavku.

Tabela 9. Broj kreveta u gradu Splitu

Godina	Ukupan br. kreveta u hotelskom smještaju	Ukupan br. kreveta u hostelima, prenoćištima i drugim vrstama smještaja	Ukupan broj kreveta u domaćinstvu	Ukupan broj kreveta (bez mjesta u kampovima)
2012.	2 101	1 884	7 503	11 488
2013.	2 101	2 049	10 473	14 623
2014.	2 359	2 104	12 239	16 702

Izvor: http://www.upuhh.hr/media/15764/alijana-vuksic-kongres-hotelijera-28112014.pdf [28.08.2016.]

Iz prethodne tablice vidljivo je da je, kao što je već navedeno, dominantan privatni smještaj koji u gradu čini čak 73,2% u 2014. g. te ima stalnu tendenciju rasta. Počinje se primjećivati rast broja kreveta u 2014. godini i u hotelskim i hostelskim kapacitetima pa se tvrdi da je u 2015. godini broj kreveta iznosio 18 000, od kojih 13 800 u privatnom smještaju, a spominje se i brojka od 15 novih hotelskih projekata koji bi trebali podignuti razinu kvalitete ponude u destinaciji i dovesti goste veće platežne moći.[59]

[58] TZ SDŽ, STATISTIČKA ANALIZA TURISTIČKOG PROMETA 2014., www.dalmatia.hr/hr/statistike/statisticka-analiza-turistickog-prometa.../analiza-2013 [25.8.2016.]
[59] HRT, Split i dalje hit destinacija, http://vijesti.hrt.hr/286845/split-i-dalje-hit-destinacija [28.08.2016.]

Tabela 10. Struktura hotelskih kapaciteta u gradu Splitu

Kategorizacija	Broj hotela
5*	2
4*	18
3*	12
2*	1

Izvor: TZ Split, http://www.visitsplit.com/hr/hoteli [28.08.2016.]

Iz tablice 8. je vidljivo da u gradu prevladavaju hoteli kategorije 4 zvjezdice koji čine čak 54,5% ukupnog hotelskog kapaciteta, nakon toga dolaze hoteli od 3 zvjezdice sa udjelom 36,3%. Postoji 1 hotel kategorizacije 2 zvjezdice, što je pozitivno, no s druge strane samo su 2 kategorije 5 zvjezdica gdje se primjećuje veliki nedostatak ovog tipa ponude. Upravo u ovom segmentu očekuje se veliki napredak po pitanju novih spomenutih hotelskih kapaciteta koji bi trebali poboljšati imidž destinacije pružajući kvalitetnu ponudu.

Prema podacima TZ Split u Splitu postoje 33 hostela[60], no ipak, neslužbeno, pretraživanjem interneta, već 2013. godine, moglo ih se pronaći čak njih 80-ak.[61] U svakom slučaju ovo je vrlo impresivna brojka gdje neće biti potrebe za pretjeranim daljnjim rastom broja kreveta već selektiranjem na osnovu pružene kvalitete usluge kako bi se, prvenstveno mlađim gostima, ponudilo najbolje od postojećeg.

U okviru restoraterstva, Split obiluje restoranima i barovima, posebice u samom centru grada kojih je u posljednjim godinama sve više i više. Na stranici TZ Split navodi se 60-ak restorana, no za vjerovati je da oni ne čine ukupnu ponudu u gradu Splitu. U gradu postoje i tradicionalni restorani, odnosno konobe kojih je prema podacima 10-ak, a u novije vrijeme otvaraju se i specijalizirane vinoteke.[62] Osim toga, grad je prepun barova i objekata za brzu prehranu. Može se zaključiti da grad ima razvijenu ponudu objekata za posluživanje hrane i pića koji nude širok spektar jela, od tradicionalnih, međunarodnih pa sve do brze hrane.

Što se tiče posredničkih elemenata, odnosno turističkih agencija, u Splitu operira 87[63] agencija, no može se pretpostaviti da je taj broj i veći. Agencije operiraju u različitim tipovima pružanja posredničkih usluga, od posredovanja pri rezervaciji smještaja,

[60] TZ Split, http://www.visitsplit.com/hr/hosteli [28.08.2016.]
[61] Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/hrvatska/jos-da-je-impresivan-rast-broja-hostela-okruniti-zvjezdicama-253600 [28.08.2016.]
[62] TZ Split, http://www.visitsplit.com/hr/139/grad-gastronomije [28.08.2016.]
[63] TZ Split, http://www.visitsplit.com/hr/7/turisticke-agencije [28.08.2016.]

iznajmljivanja jahti, organiziranja izleta, prijevozničkih usluga pa sve do destinacijskih menadžment kompanija koje nude pakete boravka u gradu. Ponuda je zaista raznolika, no pretpostavlja se da će i dalje rasti pogotovo specijalizirani tip agencija.

Atrakcije su sastavni dio svake destinacije te se može utvrditi da u Splitu postoji bogata atraktivna ponuda kulturno-povijesne baštine, a u njegovoj okolici i prirodnih atrakcija. Od kulturnih spomenika, muzeja, galerija, kazališta, bogate povijesti, sporta pa sve do plaža i park šume, a u novije vrijeme i manifestacija i festivala.

Tabela 11. Popis važnijih atrakcija grada Splita

Važnije atrakcije	
Dioklecijanova palača	Katedrala Sv. Dujma
Podrumi	Park šuma Marjan
Uža gradska jezgra*[64]	Kazalište
Tržnica i ribarnica	Šetnice (Riva i Marmontova ulica)

Izvor: vlastiti prikaz

Osim ovih, postoje i brojne druge atrakcije koje upotpunjuju istinski dojam Splita, kao što su brojni sakralni objekti, trgovi, uži gradski predjeli, parkovi i plaže.

Kulturnu ponudu grada obogaćuje i 11 muzeja, 8 galerija i 3 kazališta.[65]

Također, dodatnu ponudu destinacije upotpunjuju festivali i manifestacije od kojih se posebno ističu: Advent u Splitu, Sudamja, Dani Dioklecijana, Mediteran Film Festival, Splitsko ljeto i Ultra Europe Festival stvarajući ambijent živosti grada i dodatnog razloga za posjetu.

Sukladno prethodnome, može se zaključiti da grad obiluje potencijalom za daljnji razvoj turizma koji je već započeo u jakom zamahu te da će gradska uprava zasigurno ozbiljnije trebati pristupiti upravljanju razvojem turizma budući da trenutno ne postoje konkretni dokumenti o ovoj tematici, a i pojavili su se određeni problemi generirani neplanskim, već stihijskim turizmom.

[64] *- pod zaštitom UNESCO-a
[65] TZ Split, http://www.visitsplit.com/hr/184/grad-kulture [28.08.2016.]

4.1.2. Analiza turističkog prometa

Dolasci i noćenja turista u Splitu u stalnom su rastu, toliko da je Split već naslovljen novom turističkom hit destinacijom. U nastavku je dan pregled dolazaka i noćenja gostiju kroz posljednje godine.

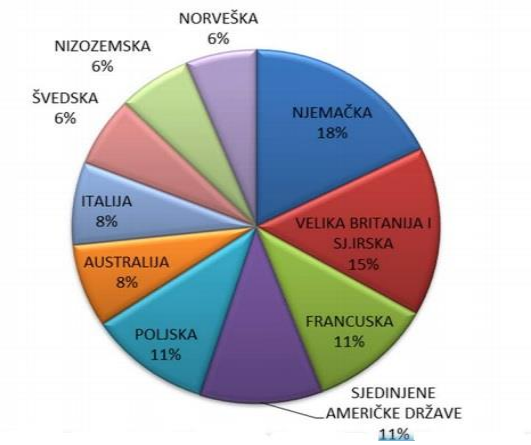
Tabela 12. Dolasci i noćenja u gradu Splitu

Godina	Dolasci	Noćenja
2013.	325 300	914 055
2014.	394 054	1 111 379
2015.	458 465	1 353 957

Izvor: TZ Split

Kao što je već prethodno rečeno, dolasci i noćenja gostiju su u stalnom porastu posebice posljednjih godina od kada se grad pretvara u pravu turističku destinaciju. Postotak rasta u 2014. godini iznosio je 21% u obe kategorije mjerenja, te 16% u dolascima i 22% u noćenjima u 2015. godini. Prosjek zadržavanja turista u gradu je 3,5 dana, Ovi podaci prikazuju pravi prijelaz iz tranzitne prema odredišnoj destinaciji.

Graf 1. Struktura gostiju u gradu Splitu prema nacionalnosti



Izvor: http://www.upuhh.hr/media/15764/alijana-vuksic-kongres-hotelijera-28112014.pdf

U gradu boravi 90% stranih i 10% domaćih gostiju od kojih najviše Nijemaca i Britanaca, potom Francuza, Amerikanaca i Poljaka te konačno Australaca.

Može se zaključiti da je, sa preko milijun ostvarenih noćenja turista godišnje, Split zakoračio na europsku i svjetsku turističku pozornicu traženih destinacija.

4.2. Grad Sevilla

4.2.1. Općenito o destinaciji

Grad Sevilla ***četvrti je po veličini grad***[66] u Kraljevini Španjolskoj i najsnažnije metropolitansko središte južne Španjolske, glavni grad istoimene provincije te autonomne pokrajine Andaluzije. Grad je smješten na rijeci Guadalquivir.

Slika 4. Sevilla na karti Kraljevine Španjolske



Izvor: http://cathowell.blogspot.hr/2014_07_01_archive.html

Grad se prostire na 140 km^2 i sastoji se od 11 distrikta, odnosno 108 četvrti. U gradu živi 703 021 stanovnika, a u širem gradskom području čak duplo više, 1 519 639, čineći ga 30. najnaseljenijim područjem u Europskoj Uniji.[67]

Grad ima ***izuzetno dobru prometnu povezanost*** sa pokrajinom sa tri autoceste te s glavnim gradom Madridom, putem autoceste, ali i brzim vlakom. U blizini grada nalazi se i aerodrom, kroz koji prođe oko 4 milijuna putnika godišnje.[68] Na području Seville ***prevladava mediteranska klima***.

[66] Wikipedija, List of metropolitan areas in Spain, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_metropolitan_areas_in_Spain [01.09.2016.]
[67] Wikipedija, Seville, https://en.wikipedia.org/wiki/Seville [01.09.2016.]
[68] Aeropuerto de Sevilla, http://www.sevilla-airport.com/es/index.php [01.09.2016.]

Grad se prvi put spominje čak u 7. stoljeću prije Krista, kada su naselje imali Tartažani, tadašnji stanovnici ovog područja. Nakon osvajanja ovog područja od strane Rimskog carstva, službeno, od strane Julija Cezara, osniva se grad Julia Romula Hispalis, kasnije poznatiji kao Hispalis, koji postaje i razvija se kao glavni grad i trgovačko središte tadašnje rimske oblasti Hispalense, unutar provincije Baetica. Nakon raspada Rimskog carstva, područje osvajaju Vizigoti koji vladaju od 5. do početka 8. stoljeća kada grad osvajaju Arapi koji vladaju punih 7 stoljeća. Arapi su dali novo ime gradu Ishbiliya (iz kojeg se kasnije razvilo današnje ime Sevilla) koji postaje privremeni glavni grad provincije al-Andalus, Umayyad kalifata na Pirinejskom poluotoku do arapskog osvajanja Cordobe. Kako je dinastija favorizirala širenje Islama i muslimanske kulture, ovo razdoblje obilježava obogaćivanje muslimanske kulture na ovim prostorima, također značajno po izgradnji minareta, kasnije preoblikovanog u zvonik, odnosno današnje Giralde koji je danas simbol grada, dijela današnjeg Real Alcazara i Torre-a del Oro, kule na obali rijeke Guadalquivir. Kralj Fernando III. oslobađa Sevillu od arapske vlasti te je vraća kršćanstvu započetom nakon raspada Rimskog carstva pritom preobražavajući arapsku arhitekturu i započinjući gradnju katedrale. Veliki uspon Sevilla dobiva nakon otkrića Amerike (1492.g.), nazivajući je zlatnim dobom Seville, postajući trgovačko središte u kojem su se razmjenjivali proizvodi dva kontinenta, a tada je naseljava čak 100 000 stanovnika postajući najvećim gradom i multikulturalnim središtem u tadašnjoj Španjolskoj obilježavajući ju uspon kulture koji se nastavio kroz iduća stoljeća i izgradnje brojnih današnjih poznatih spomenika kulture kao što su Archivo de Indias, Fabrica de Tabacos, Plaza de Torros i pojedinih palača. Konačno, početkom 20. stoljeća, za potrebe sajma „Ibroamericano“ finalizira se današnji izgled starog dijela Seville gradnjom Plaza de Espana i parka Maria-Luisa gdje se željela prikazati snaga i izraziti kulturalnost Španjolske. Ipak, Španjolsku i Sevillu posebice, je tada zadesio Građanski rat nakon proglašenja Druge Republike i sukoba ljevičara i nacionalista gdje je u Sevilli poginulo više od 8 000 ljudi. Za vrijeme Francove diktature (1939-1975.g.), Španjolska, a samim time i Sevilla, je bila u ekonomskoj i kulturnoj izolaciji. Ipak, u Sevilli je otvoreno veliko brodogradilište te je došlo do najveće urbane ekspanzije grada, a počinje se i sustavno planirati turizam. U novijoj povijesti, grad je ugostio Expo '92 za koji su u grad uložena velika sredstva za infrastrukturne projekte.[69]

[69] Wikipedija, History of Seville, https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Seville [01.09.2016.]

Danas je Sevilla najveća kopnena luka Španjolske, a gospodarstvo grada čini industrija smještena u tzv. industrijske parkove, a postoje različite grane, izrada porculana, prerada duhana, tvornice naoružanja i avio-dijelova nasljeđujući brodogradnju i tekstilnu koja se razvila nakon 2. svjetskog rata. Grad je također centar obrazovanja, sa najjačim sveučilištem u pokrajini Andaluziji te centar financija. Ipak, gospodarstvo obilježava tercijalizacija privrede sa trgovinom, specijaliziranim uslugama i posebice turizmom, koji su danas glavni pokretači ekonomije grada koji čine 73% ukupne zaposlenosti dok industrija 18%.[70]

Što se tiče razvoja turizma, Sevilla počinje svoj razvoj početkom 20. stoljeća, a prvi veliki događaj koji je uvelike pridonio tome je Exposicion Ibroamericano, sajam koji se održao 1929. g., a koji je okupio brojne zemlje Latinske amerike sa ciljem njihovog predstavljanja u Europi, a osim njih na sajmu su sudjelovale i španjolske pokrajine. Iako je za vrijeme pripreme (1914.-1929.g.) ovog događaja postojalo mnogo otpora stanovnika Seville zbog političke i ekonomske nestabilnosti nakon Prvog svjetskog rata, grad je poprimio potpuno novo lice u okviru novih spomenika kulture (izgrađena Plaza de Espana, Plaza de America, park Marie Luise) te su također obnovljeni stari, koji i danas čine značajne elemente atraktivnosti destinacije. Osim toga, u gradu je izgrađeno 6 velikih hotela kreirajući osnovicu tadašnje ponude smještaja, a otvara se i Pabellon de Turismo, prvi kongresni centar, te Partimonio de Turismo koji je imao zadatak koordinirati i pratiti turistički razvoj. Održavanjem ovog događaja, koji je trajao godinu dana, Sevilla se promovirala na svjetskoj razini, ostvarila zavidne brojke gostiju te postavila temelje budućeg razvoja turizma i Seville kakve danas poznajemo.[71] U idućih 5 godina turizam u Sevilli je polagano rastao, sve do Građanskog rata (1936.-1939.) kada je bio na minimumu. Nakon Francove pobjede i proglašenja režima turizam nije zanemaren, budući da su se već do tada uvidjeli njegovi ekonomski učinci. Prvenstveno nacionalnoj razini, osniva se Dirrecion General de Turismo sa zadatkom promoviranja španjolskog turizma, organizacije i poboljšanja prometa i smještaja, kreiranja ruta i otvaranjem lokalnih turističkih ureda. U Madridu i Sevilli se otvaraju prve turističke škole, a 1951. g. se otvara i Ministarstvo informacija i turizma. U Sevilli je već tada turizam prepoznat kao aktivnost za urbanu regeneraciju, snimaju se brojni filmovi koji su imali veliki promotivni značaj, a afirmiraju se i Semana Santa, kao religiozan događaj, te

[70] Urban Audit Results – Seville, http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/urban2/urban/audit/results/seville.htm [01.09.2016.]

[71] Velasco A., (2013), La evolución del turismo en Sevilla: Una retrospectiva a los inicios del siglo XX., Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla

borbe s bikovima kao kulturne vrijednosti Seville, pridodajući i sajam tradicionalnog folklora – Feria de Abril.[72]

Ovim Sevilla ulazi u doba masovnog turizma šezdesetih godina kada Španjolsku, a i Sevillu velik broj turista iz Europe, a država se prema vani promovira pod sloganom *„Spain is different!"* te preuzima vodeću ulogu u međunarodnom dolascima, a osniva se Instituto de Estudios Turisticos te donosi Zakon o zoniranju turističkih prostora, što doista govori o važnosti turizma u Španjolskoj u to vrijeme. Što se tiče Seville, obilježava je porast broja smještajnih kapaciteta i njegove kvalitete, brojni urbanističkih planova te izgradnja aerodroma, a osnivaju se i prve emitivne turističke agencije. Rast turista bio je intenzivan iako su glavne receptivne destinacije postale obale, posebice Costa del Sol, sukladno tadašnjoj potražnji za suncem i morem, iz koje su turisti dolazili u Sevillu kao sekundarnu destinaciju posjeta. Ovo razdoblje turizma u Sevilli zasigurno obilježava veća skladnost subjekata u turizmu i poboljšana organizacija turizma.[73] Nakon Francova režima, koji je završio 1975. g., Sevilla počinje težiti tome da se prikaže kao suvremeni grad, a tome posebice pridonose ulaganja u već spomenuti Expo '92, odnosno Exposicion Universal na kojem je gostovalo preko 100 zemalja sa temom „Doba otkrića". Tada je uložen veliki novac u infrastrukturne projekte, posebice kolodvor i metro, mostove i paviljone na istočnoj strani rijeke Guadalquivir pretvarajući Sevillu balansiranu i konsolidiranu destinaciju koja je spremna primiti veliki broj gostiju. Za potrebe ovog događaja se podigla kvaliteta i kvantiteta smještaja, a u grad je privučen novi tip turizma, kongresni turizam. Grad je nakon toga sa namjerom nastavio svoj turistički razvoj kreirajući i razvijajući druge vrste sadržaja, kao što su muzeji i sportski sadržaji te gradeći svoj jedinstveni brend koji je i danas zadržala.[74]

Može se zaključiti da je u Sevilli tokom cijelog 20. stoljeća razvijan turizam u većoj ili manjoj mjeri što je do danas utjecalo da je Sevilla svjetski poznata destinacija sa bogatom kulturnom baštinom i sadržajima nudeći gostima dodanu vrijednost i zadovoljavajući različite vrste potreba turista.

[72] Galán de la Oliva, I., (2014) Evolución del Turismo en Sevilla: 1939-1955 Reconstrucción de la imagen de la ciudad gracias al Turismo, Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla

[73] Fernández I. (2015), El turismo, ¡Qué gran invento!: El Caso de Sevilla en los años 60., Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla

[74] Noguerol A., (2015), La Imagen Turística de Sevilla (1974-2014), Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla

4.2.2. Analiza ponude destinacije

Prema prethodnom poglavlju, logično je zaključiti da Sevillu danas karakterizira bogata ponuda razvijana kroz čitavo 20. stoljeće. Razvijeni su brojni sadržaji, muzeji, festivali i manifestacije, izgrađeni i obnavljani spomenici kulture, brojni osnovni i komplementarni smještajni kapaciteti, sportski objekti, čak u tolikoj mjeri da ih je zapravo teško sve i popisati i popratiti. Ipak, u nastavku je dan pregled ponude destinacije sa istim elementima ponude analiziranim u prethodnom potpoglavlju o gradu Splitu.

Tabela 13. Broj kreveta u gradu Sevilli

Godina	Ukupan br. kreveta u hotelskom smještaju	Ukupan broj kreveta u hotel-apartmanima	Ukupan br. kreveta u tur. apartmanima	Ukupan broj hostelima i pansionima	Ukupan broj kreveta (bez mjesta u kampovima)
2012.	17 084	210	1 793	2 244	21 331
2013.	17 492	210	2 225	2 252	22 179
2014.	17 840	210	2 282	2 380	22 712
2015.	17 525	210	2 818	2 793	23 346

Izvor: vlastiti prikaz prema: http://www.dipusevilla.es/portalestadistico/anuario/

Prema prethodnoj tablici, uviđa se dominantnost kapaciteta u hotelskom smještaju sa udiom od oko 75%, nakon toga slijede turistički apartmani i hosteli sa udjelom po 12% te zanemariv udjel hotel-apartmana od 1%. Primjećuje se i blaga tendencija rasta broja kreveta, te broja turističkih apartmana i hostela, posebice u 2015. godini.

Tabela 14. Struktura smještajnih kapaciteta prema kategorijama u 2015. godini u gradu Sevilla

Kategorizacija	Broj objekata	Broj kreveta po objektima
Hoteli 4* i 5*	54	13 223
Hoteli 3*	33	2 976
Hoteli 2* i 1*	34	1 326
Hotel-apartmani	1	210
Turistički apartmani	98	2 818
Hosteli	41	1 012
Pansioni	71	1 781
UKUPNO	**332**	**23 346**

Izvor: vlastiti prikaz prema: http://www.dipusevilla.es/portalestadistico/anuario/

Što se tiče kategorije smještajnih kapaciteta, najviše je hotela onih od 4 i 5 zvjezdica, čak 54, a njihovi broj kreveta čini čak 57% ukupnog broja kreveta u destinaciji. Zanimljiv je i podatak

da je podjednak broj objekata od 3 i 2, odnosno 1 zvjezdice, iako je broj kreveta u objektima od 3 zvjezdice za više od duplo veći. Osim hotela, najbrojniji su turistički apartmani gdje 98 objekata raspolaže sa 2818 kreveta, nakon toga slijede pansioni i hosteli. Iz prethodnog razvidna je izrazita kvaliteta ponude smještaja u kojoj dominiraju visoke kategorije hotela. Moguće je zaključiti da se, polaganim rastom broja ležaja u hostelima, nadopunjuje i ponuda za mlade, a rastom broja apartmana nadopunjuje se i ponuda za goste željne takvog tipa smještaja.

U gradu operira i 257[75] turističkih agencija od kojih je čak 251 mala, 5 srednjih i 1 velika. Većina agencija je receptivnog tipa te nude razne vrste usluga, prijevoz, iznajmljivanje, ture, izlete, posredovanje pri pronalasku smještaja pa sve do onih koje nude personalizirane pakete boravka.

Ponuda u restoraterstvu je iznimno bogata. U Sevilli se na svakom ćošku mogu pronaći barovi, pivnice, kavane, objekti brze prehrane te restorani i restorani specijalizirani za španjolske *tapas*-e. Prema podatcima, tvrdi se da je već 2006. godine u gradu postojalo oko 400 restorana i 2500 barova, a kapacitet ukupnih stolica procijenjen je oko 36 000[76], dok se 2016. pretpostavlja da u gradu ima čak 4000 barova i 130 prijava svakih 6 mjeseci za otvaranje novih. [77]

[75] Portal Estadistico de la provincia, http://www.dipusevilla.es/portalestadistico/anuario/ [03.09.2016.]
[76] Sevilla en Cifras, http://www.sevilla.org/ayuntamiento/competencias-areas/area-de-hacienda-y-administracion-publica/servicio-estadistica/atribuciones-del-servicio/consulta-y-descarga/sevilla-en-cifras-n-2 [03.09.2016.]
[77] Diario de Sevilla, La ciudad de los 4000 bares, http://www.diariodesevilla.es/article/sevilla/1315003/la/ciudad/los/bares.html [03.09.2016.]

Tabela 15. Popis važnijih atrakcija grada Seville

Važnije atrakcije	
Giralda y Catedral*[78]	Palača Real Alcazar*
Torre del Oro	Archivo General de Indias*
Plaza de Torros i Teatro de la Maesrtranza	Plaza de Espana
Puerta de la Macarena	Metropol Parasol
Antigua Fabrica de Tabacos	Parque Maria Luisa
Barrio Santa Cruz	Ayuntamiento
Parlamento de Andalucia	Plaza de America

Izvor: vlastiti prikaz

Sevilla je grad koji je izuzetno bogat kulturnom baštinom, bilo spomeničkom, povijesnom ili folklornom. U prethodnoj tablici dani su samo neki spomenici kulture od kojih su označeni zaštićeni UNESCO-om, a doživljaj upotpunjuju i brojne crkvice, stare palače, ostatci rimskih ruševina i parkovi. Osim toga, u gradu je otvoreno 14 muzeja koji predstavljaju povijest i kulturu Seville od rimskog pa sve do današnjeg doba. U gradu se također održavaju brojni festivali i manifestacije različitih tematika od kojih su najpoznatiji i najznačajniji Feria de Abril, u kojoj se predstavlja tradicionalan seviljski folklor, Semana Santa, religiozne procesije za vrijeme velikog tjedna te tradicionalne borbe s bikovima.

4.2.3. Analiza turističkog prometa

Sevilla je svjetski poznata destinacija pa ne čudi što se dolasci i noćenja u gradu broje u milijunima. U nastavku dan je pregled posljednjih nekoliko godina.

Tabela 16. Dolasci i noćenja u gradu Sevilla

Godina	Dolasci	Noćenja
2013.	1 917 223	3 718 394
2014.	2 079 142	4 053 429
2015.	2 307 018	4 604 780

Izvor: vlastiti prikaz prema: http://www.sevilladirecto.com/analisis-grafico-de-un-2015-record-en-numero-de-viajeros-y-pernoctaciones-en-los-hoteles-de-sevilla/

Vidljivo je da se dolasci i noćenja zadnjih godina u stalnom porastu koji zadržavaju taj trend još od pada 2009. godine za vrijeme recesije. Porast za 13,6% u broju noćenja i 11% u broju dolazaka u 2015. g. u odnosu na 2014.g. zaista sugerira snagu rasta turističkoga prometa u

[78] *- pod zaštitom UNESCO-a

destinaciji i označava je kao najbolju godinu u seviljskom turizmu u posljednjem desetljeću. Prosjek dana boravka je također porastao sa 1,94 dana na 2,05.[79]

U pogledu nacionalnosti gostiju, zanimljiva je činjenica da je do 2010. bio podjednaki omjer stranih i domaćih gostiju. Jedan od razloga tome je i dotadašnja snažna španjolska ekonomija, no, dolazi do obrata trenda i sve veći broj dolazaka i noćenja ostvaruju strani gosti. U 2015.g. taj je omjer bio 40% na prema 60% sa tendencijom rasta u korist stranih, dok je u 2013.g. taj postotak bio 54%. Od domaćih gostiju, najviše ih dolazi iz same pokrajine Andaluzije, dok strukturu stranih čini najviše gostiju iz Francuske (24%), Sjedinjenih Američkih Država (17%), Italije (15%) te nakon toga slijede Britanci i turisti iz Sjeverne i Južne Amerike bez SAD-a sa 12%.

4.3. Sličnosti i različitosti destinacija

U ovom potpoglavlju kratko će se sumirati sličnosti i različitosti destinacija prikazanih u prošlom dijelu ovog poglavlja kako bi se zaključile tvrdnje na kojima su se temeljile hipoteze.

1) Sličnosti destinacija

- Glavni gradovi i metropolitanska središta regija
- Dobra prometna povezanost destinacija
- Mediteranska klima
- Bogata kulturna i spomenička baština pod zaštitom UNESCO-a
- Bogata ponuda restorana i različitih tipova agencija

2) Različitosti destinacija

- Veličina i broj stanovnika
- Broj kreveta i struktura smještajne ponude
- Broj, struktura i rast dolazaka i noćenja
- Povijest i uvjeti razvoja turizma
- Period razvoja turizma

[79] Sevilla Directo, http://www.sevilladirecto.com/analisis-grafico-de-un-2015-record-en-numero-de-viajeros-y-pernoctaciones-en-los-hoteles-de-sevilla/ [03.09.2016.]

Sličnosti destinacija proizlaze prvenstveno iz njihovog teritorijalnog značaja i veličine unutar njihovih država te prometne značajnosti. Obe destinacije su regionalni centri sa izrazitom dobrom prometnom povezanosti sa ostatkom svojih zemalja te s inozemstvom putem zračnih luka. Osim toga, u oba grada prevladava mediteranska klima čineći povoljan ambijent za razvoj turizma. Također, bogata kulturna baština gradova čini atraktivnu osnovu privlačenja posjetitelja, a i raznolika turistička ponuda u pojedinim receptivnim i posredničkim elementima ponude uvelike se podudara. S druge strane, destinacije uvelike razlikuje njihova povijest, a samim time i povijest i razdoblje razvoja turizma što je utjecalo na današnji stupanj turističkog razvoja destinacije gdje je danas ponuda Seville puno bogatija, a ponuda kreveta te struktura kategorizacije smještaja puno drugačija, odnosno kvalitetnija. Samim time veći je i broj dolazaka i noćenja gostiju te njihova struktura, gdje čak skoro polovinu čine domaći gosti ali i dobar dio oni iz Sjeverne i Južne Amerike.

Zaključak proizlazi da je Sevilla na višem stupnju razvijenosti turizma iz povijesnih uvjeta turističkog razvoja te se pretpostavlja da bi zbog toga subjekti u turizmu trebali biti više upoznati sa konceptom umrežavanja i više uključeni u njih, a država prepoznavati i poticati njihovu korist.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I KOMPARATIVNA ANALIZA

5.1. Cilj i metodologija istraživanja

Glavni cilj istraživanja je ispitati postoji li razlika u umrežavanju poduzeća u turističkim destinacijama Split i Sevilla. Odnosno, uvidjeti postoji li razlika u uključenosti subjekata, njihovim praksama i stavovima prema umrežavanju te ispitati postojanost razlike institucionalne podrške ovom konceptu suradnje u dvije različite destinacije.

Osim toga, ostali postavljeni ciljevi istraživanja su:

- teorijski istražiti pojam i povijest umrežavanja te njegovu povezanost s turizmom;
- pružiti teorijski osvrt na vrste, oblike te prednosti umrežavanja za subjekte i za destinacije
- teorijski obrazložiti logiku funkcioniranja turističke destinacije kao područja umrežavanja poduzeća;
- istražiti uvjete i razvoj turizma u gradovima Split i Sevilla;

Što se tiče metodologije rada, empirijsko testiranje provedeno je od 22. kolovoza do 12. rujna 2016. godine na poduzećima u turizmu u Sevilli putem elektronskog anketnog upitnika koji je uglavnom preuzet iz diplomskog rada „Uloga strateških saveza u razvoju turizma u destinaciji – primjer Splita“ Milene Ćićerić te je preveden na engleski jezik i nalazi se u prilogu ovog rada.

Anketni upitnik je poslan na 202 adrese elektronske pošte različitih dionika u turizmu koje su bile navedene na svim relevantnim internet stranicama vezanim za turizam u Sevilli kao što su www.andalucia.org i www.visitasevilla.es. Od poslanog broja na 40-ak adresa upitnik nije bilo moguće dostaviti vjerojatno iz razloga što su adrese zastarjele ili van upotrebe. U konačnici je na 168 uspješno poslanih, na upitnik odgovorilo ukupno 28 poduzeća što ne predstavlja velik odaziv, ali dovoljan za provođenje planirane analize.

Nakon toga, pristupilo se analizi dobivenih primarnih podataka te komparaciji sa sekundarnim podacima istraživanja kojeg je u Splitu provela Ćićerić (2011). Usporedba je provedena korištenjem SPSS programa kako bi se utvrdilo postoje li različitosti u praksi umrežavanja

među navedenim destinacijama. Testiranje je provedeno Mann-Whitney i Hi-kvadrat testom za dva nezavisna uzorka koji su prikladni za ovakav tip istraživanja.

5.2. Karakteristike ispitanika u destinaciji Sevilla

Kao što je već navedeno, u anketnom upitniku sudjelovalo je 28 ispitanika koji predstavljaju uzorak ovog istraživanja.

U ovom potpoglavlju iznijeti će se kratko struktura ispitanika kroz osobne karakteristike ispitanika koji su odgovarali na anketu i karakteristike organizacije za koju rade.

Tabela 17. Ispitanici prema spolu, dobi, stupnju obrazovanja i poziciji u organizaciji

Ispitanici prema:	**Struktura:**				
Spol	**Muški**		**Ženski**		
	57,1%		42,9%		
Dob	**18-30**	**31-40**	**41-50**	**50 i više**	
	39,3%	35,7%	21,4%	3,6%	
Obrazovanje	**Osnovna**	**Srednja**	**Preddiplomski**	**Diplomski**	**Doktorski**
	0%	3,6%	42,9%	53,6%	0%
Pozicija u organizaciji	**Vlasnik**	**Menadžer**	**Nadglednik**	**Zaposlenik**	
	28,6%	32,1%	28,6%	10,7%	

Izvor: vlastito istraživanje

Iz Tabele 17. vidljivo je da su ispitanici podjednako muškarci i žene te su gotovo svi u dobi do 50 godina, a čak skoro 40% od svih ispitanika ispod 30 godina. Također, može se primijetiti i visok stupanj obrazovanja gdje većina ima diplomski ili preddiplomski studij završen te visoka pozicija unutar organizacije gdje ih gotovo podjednako ima pozicije vlasnika, menadžera i nadglednika.

U nastavku dan je pregled strukture prema karakteristikama organizacije ispitanika.

Tabela 18. Organizacije ispitanika prema djelatnosti, vlasništvu, vrsti menadžmenta i broju zaposlenika

Organizacija ispitanika prema:	Struktura:						
Djelatnost	**Hotel**	**Hostel**	**Restoran**	**Agencija**	**Atrakcija**	**Javne institucije**	**Ostalo**
	39,3%	14,3%	10,7%	17,9%	0%	3,6%	14,3%
Broj zaposlenika	**1-10**	**11-20**	**21-50**	**51-100**	**101-200**	**200 i više**	
	32,1%	25%	25%	10,7%	3,6%	3,6%	
Vlasništvo	**Privatno -domaće**	**Privatno - strano**	**Javno - privatno**	**Javno**	**Miješano**	**Ostalo:**	
	67,9%	28,6%	0%	3,6%	0%	0%	
Vrsta menadžmenta	**Vlasnik**	**Menadžment ugovor**	**Franšiza**	**Holding**	**Javno**	**Ostalo:**	
	57,1%	21,4%	7,1%	3,6%	3,6%	7,1%	

Izvor: vlastito istraživanje

Iz Tabele 18. vidljivo je da su u anketnom upitniku najviše sudjelovali hoteli, ukupno njih 11 te potom turističke agencije i turoperatori, njih 5. Samo je jedna javna institucija sudjelovala u istraživanju za koju se zaključuje da je ujedno i atrakcija budući da se radi o muzeju, a relativno velik je i postotak „ostalih“ od kojih su dvije kulturalne fondacije te dva mala poduzeća zasnovana na radu preko interneta, pružajući usluge posredovanja.

Organizacije većinom u privatnom domaćem vlasništvu čak njih 67,1% dok su na drugom mjestu privatna poduzeća u stranom vlasništvu sa 28,6%. Samo je jedna javna organizacija sudjelovala u upitniku. S obzirom na vrstu menadžmenta, vlasnici su ujedno i menadžeri u 57,1% organizacija dok su ostali većinom na menadžment ugovor. Vrlo mali je broj ispitanika koji posluju pod javnom upravom, franšizom, unutar holding strukture ili miješanim vlasništvom.

Po broju zaposlenika, odnosno po veličini organizacije, većina ispitanika su organizacije male ili srednje veličine, njih 82,1% ima do 50 zaposlenika, a najviše ih ima od 1-10 zaposlenika. U ispitivanju su sudjelovale samo 2 organizacije sa 100 i više zaposlenika.

5.3. Komparativna analiza i testiranje hipoteza

U ovom potpoglavlju empirijski će se testirati odgovori subjekata iz obe destinacije te će se na temelju rezultata prihvaćati ili odbacivati postavljene hipoteze. U radu su postavljene 3 hipoteze te 4 podhipoteze koje će se slijedom testirati.

Prema pretpostavci, umrežavanje, stavovi prema umrežavanju i postojanost institucionalne podrške bi trebali biti izraženiji i razvijeniji na područjima većeg stupnja turističkog razvoja odnosno dužeg perioda turističkog razvoja i brojnije ponude, a državne, regionalne ili lokalne vlasti bi trebale uviđati prednosti međusobne suradnje i poticati ih.

Sukladno tome, u radu se postavlja prva hipoteza sa pripadajućim podhipotezama:

H1 Postoji razlika u umreženosti poduzeća u turističkim destinacijama Sevilla i Split.

- *H1a Postoji razlika u uključenosti subjekata u različite oblike suradnje među destinacijama Sevilla i Split.*
- *H1b Postoji razlika u upoznatosti subjekata s prednostima kooperacije među destinacijama Sevilla i Split.*

Podhipoteza H1a testirana je pomoću dva pitanja koja se odnose na uključenost organizacija u umrežavanje ili u neki oblik suradnje: *Prema Vašem mišljenju, ocijenite stupanj razvijenosti prakse umrežavanja u turizmu* (pitanje 11. u upitniku u Prilogu 1) te *Je li Vaša organizacija uključena u neki oblik suradnje?*(pitanje 28. u Prilogu 1)
Prvo pitanje je testirano Mann-Whitney testom za dva nezavisna uzorka budući da se radi o ordinalnoj skali, dok je drugo pitanje testirano putem Hi-kvadrat testa za nominalne varijable. Rezultati testiranja donose se u nastavku.

Tabela 19. Rangovi prema razvijenosti prakse umrežavanja u turizmu

Ranks

	Grad	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Razvijenost prakse umrežavanja u turizmu	Split	37	28,73	1063,00
	Sevilla	28	38,64	1082,00
	Total	65		

Izvor: vlastito istraživanje

Tabela 20. Mann-Whitney test za razvijenost prakse umrežavanja

Test Statistics[a]

	Razvijenost prakse umrežavanja u turizmu
Mann-Whitney U	360,000
Wilcoxon W	1063,000
Z	-2,194
Asymp. Sig. (2-tailed)	,028

a. Grouping Variable: Grad

Izvor: vlastito istraživanje

Tabela 21. Križna tablica za uključenost u neki od oblika suradnje

Uključenost u neki od oblika suradnje * Grad Crosstabulation

Count

		Grad		
		Split	Sevilla	Total
Uključenost u neki od oblika suradnje	Da, uključeno je u jednu vrstu kooperacije	9	10	19
	Da, uključeno je u više kooperacija	4	7	11
	Ne, nije uključeno ali smo otvoreni prema toj ideji	19	10	29
	Ne, nije uključeno ni u jednu kooperaciju niti namjeravamo stupiti u neku u dogledno vrijeme	2	1	3
Total		34	28	62

Izvor: vlastito istraživanje

Tabela 22. Hi-kvadrat test za uključenost u neki od oblika suradnje

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,449[a]	3	,327
Likelihood Ratio	3,479	3	,323
Linear-by-Linear Association	1,942	1	,163
N of Valid Cases	62		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,35.

Izvor: vlastito istraživanje

Iz rezultata testa je vidljivo da postoji razlika u razvijenosti prakse umrežavanja u dvije destinacije budući da je empirijska signifikantnost testa α = 0,028 = 2,8% što je manje od 5%. S druge strane, empirijska signifikantnost Hi-kvadrat testa za uključenost poduzeća u neki od oblika suradnje je 0,327 = 32,7% što znači da ne postoji statistički značajna ovisnost između uključenosti u neki od oblika suradnje i grada djelovanja, odnosno ne postoji razlika među uzorcima pa ***nije moguće donijeti generalni zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju podhipoteze H1a tj. ona se tek djelomično prihvaća.***

Podhipoteza H1b testirana je pomoću 11 pitanja (pitanja 14. – 24. u upitniku u Prilogu 1) na temelju kojih su ispitanici korištenjem Likertove skale od 1 do 5 ocjenjivali, razmjene znanja, resursa, iskustava i drugih praksi unutar kooperacije, a odnose se na pitanja: *Molimo Vas ocijenite koliko često su ove prakse zastupljene unutar suradnji.* Rezultati empirijskog testa dani su u nastavku.

Tabela 23. Mann-Whitney test za prakse zastupljene unutar suradnje

Test Statistics[a]

	U suradnji partneri izmjenjuju informacije iz poslovnih ponuda i izvještaja	U suradnji partneri dijele svoja poslovna iskustva	U suradnji partneri dijele se znanja stečena u međusobnoj suradnji	U suradnji dijele se stečena znanja iz kontakta s drugima	U suradnji partneri zajednički se razvijaju nove usluga i tehnološki procesi	U suradnji vezuje se cjelokupno poslovanje	U suradnji poduzeća uče ili imaju koristi od specifičnih znanja i kompetencija drugih poduzeća	U suradnji partneri ostvaruju porast u prodaji dobara/ usluga	Suradnja omogućuje bolju koordinaciju i korištenje resursa za postizanje željenih rezultata	Suradnja olakšava plasman roba/ usluga na tržište kao i širenje tržišta	Suradnja smanjuje troškove pregovaranja i ugovaranja kaoi troškove monitoringa i provođenje ugovora
Mann-Whitney U	452,500	413,500	460,500	453,000	422,500	417,000	435,000	452,500	399,000	357,000	458,500
Wilcoxon W	1155,500	819,500	866,500	859,000	828,500	1120,000	841,000	858,500	805,000	763,000	864,500
Z	-,893	-1,422	-,785	-,897	-1,300	-1,376	-1,144	-,898	-1,638	-2,198	-,814
Asymp. Sig. (2-tailed)	,372	,155	,432	,370	,194	,169	,253	,369	,102	,028	,416

a. Grouping Variable: Grad

Izvor: vlastito istraživanje

Iz prethodne tablice vidljivo je da samo u jednom području međusobne suradnje postoji statistički značajna razlika, a odnosi se na to da suradnja olakšava plasman roba i usluga na tržište. U ostalim područjima suradnje ne postoji statistički značajna razlika budući da su sve signifikantnosti veće od 5% pa se donosi ***zaključak o odbacivanju podhipoteze H1b***.

Ukupno gledajući, budući da se podhipoteza H1a djelomično prihvaća, a podhipoteza H1b odbacuje, zaključuje se da ne postoji razlika u umreženosti poduzeća u dvije destinacije te se ne može prihvatiti hipoteza H1.

Druga postavljena hipoteza u radu je:

H2 Postoji razlika u stavovima poduzeća prema umrežavanju u turističkim destinacijama Sevilla i Split.

- *H2a Postoji razlika u razvijenosti prakse umrežavanja u među destinacijama Sevilla i Split.*
- *H2b Postoji razlika u razvoju umrežavanja u turizmu u odnosu na druge djelatnostima.*

Kako bi se ispitala razvijenost prakse umrežavanja, podhipoteza H2a testirana je na temelju dva pitanja koja se odnose na područja suradnje i geografsku obuhvaćenost najvažnije kooperacije odnosno na pitanja: *U kojim područjima surađujete s vašim najvažnijim partnerom?* (pitanje 32. u Prilogu 1) *i Koja je geografska pokrivenost Vaše najvažnije suradnje?* (pitanje 31. u Prilogu 1). Oba pitanja testirana su Hi-kvadrat testom.

Tabela 24. Križna tablica za područja suradnje

Područja suradnje * Grad Crosstabulation

Count

		Grad		
		Split	Sevilla	Total
Područja suradnje	Marketinške aktivnosti	13	15	28
	Manadžment aktivnosti	5	4	9
	Tehnologija	4	6	10
	Zajednički nastup prema državnim tijelima	1	0	1
Total		23	25	48

Izvor: vlastito istraživanje

Tabela 25. Hi-kvadrat test za područja suradnje

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,573[a]	3	,665
Likelihood Ratio	1,960	3	,581
Linear-by-Linear Association	,048	1	,827
N of Valid Cases	48		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

Izvor: vlastito istraživanje

Tabela 26. Križna tablica za prostorni područje najvažnije suradnje

Prostorni obuhvat najvažnije kooperacije * Grad Crosstabulation

Count

		Grad		
		Split	Sevilla	Total
Prostorni obuhvat najvažnije kooperacije	b.o.	13	3	16
	Grad/ mjesto	6	10	16
	Županija/ Regija	3	7	10
	Republika Hrvatska	8	3	11
	Međunarodna razina	7	5	12
Total		37	28	65

Izvor: vlastito istraživanje

Tabela 27. Hi-kvadrat test za područje najvažnije suradnje

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,409[a]	4	,034
Likelihood Ratio	10,838	4	,028
Linear-by-Linear Association	,199	1	,656
N of Valid Cases	65		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,31.

Izvor: vlastito istraživanje

Nakon provedenog grupiranja podataka za testiranje u područjima suradnje, dolazi se do zaključka da je signifikantnost veća od 5% te iznosi 66,5% što znači da ne postoji ovisnost u područjima suradnje prema gradu lokacije odnosno da ne postoji razlika. Međutim što se tiče prostora obuhvata najvažnije kooperacije, vidljivo je da postoji ovisnost područja suradnje o gradu u kojem se odvija kooperacija pa postoji razlika budući da je signifikantnost Hi-kvadrat testa 3,4%. ***Kao i u podhipotezi H1a dolazi se do zaključka da je podhipotezu H2a moguće samo djelomično prihvatiti budući da u jednom pitanju postoji razlika dok u drugom ne postoji.***

Nadalje, podhipotezu H2b testirat će se samo jednim pitanjem: *Prema Vašem mišljenju, da li je tendencija razvoja umrežavanja manja ili veća u odnosu na druge djelatnosti (*pitanje 12. u Prilogu 1)*;* gdje će se pokušati utvrditi različitost tendencije razvoja umrežavanja u odnosu na druge djelatnosti u dvije destinacije.

Tabela 28. Križna tablica za tendenciju razvoja umrežavanja u turizmu u odnosu na druge djelatnosti

Tendencija razvoja umrežavanja u turizmu odnosu na ostale djelatnosti * Grad Crosstabulation

Count

		Grad		
		Split	Sevilla	Total
Tendencija razvoja umrežavanja u turizmu odnosu na ostale djelatnosti	Tendencija je manja	4	8	12
	Tendencija je podjednaka	8	7	15
	Tendencija razvoja je veća	11	7	18
	Ne znam	12	6	18
Total		35	28	63

Izvor: vlastito istraživanje

Tabela 29. Hi-kvadrat za tendenciju razvoja umrežavanja u odnosu na druge djelatnosti

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,555[a]	3	,314
Likelihood Ratio	3,582	3	,310
Linear-by-Linear Association	3,166	1	,075
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,33.

Izvor: vlastito istraživanje

Ponovo je signifikantnost testa, odnosno α, veća od 5% te iznosi 31,4% što dovodi do ***zaključka o odbacivanju podhipoteze H2b, odnosno ne postojanju razlike u tendenciji razvoja umrežavanja u turizmu u odnosu na druge djelatnosti u dvije destinacije te konačnom odbacivanju hipoteze H2 iako je podhipoteza H2a djelomično prihvaćena.***

Konačno, treća hipoteza koja se u okviru rada postavlja je:

H3 Na institucionalnoj razini, postoji razlika podršci umrežavanju među destinacijama Sevilla i Split;

a testirati će se pitanjem: *Prema Vašem mišljenju, je li osigurana odgovarajuća institucionalna podrška (legislativa, organizacija i fiskalna potpora) umrežavanju?* (pitanje 26. u prilogu 1) putem Hi-kvadrat testa.

Tabela 30. Križna tablica za postojanost institucionalne podrške

Postojanost odgovarajuće institucionalne podrške umrežavanju * Grad Crosstabulation

Count

		Grad		
		Split	Sevilla	Total
Postojanost odgovarajuće institucionalne podrške umrežavanju	Da	0	6	6
	Ne	25	16	41
	Ne znam	9	6	15
Total		34	28	62

Izvor: vlastito istraživanje

Tabela 31. Hi-kvadrat test za postojanost institucionalne podrške

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,071[a]	2	,018
Likelihood Ratio	10,332	2	,006
Linear-by-Linear Association	3,333	1	,068
N of Valid Cases	62		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,71.

Izvor: vlastito istraživanje

Putem testiranja dolazi se do zaključka da se ***hipoteza H3 prihvaća budući da je signifikantnost 1,8% odnosno manja od 5% pa postoji ovisnost između postojanosti institucionalne podrške i pojedinih gradova tj. postoji razlika u postojanosti institucionalne podrške umrežavanju u ove dvije destinacije.***

Konačno, na temelju testiranja donosi se ***generalni zaključak o odbacivanju hipoteza H1 i H2*** da ne postoji statistički značajna razlika između turističkih destinacija Splita i Seville u pogledu uključenosti u umrežavanja i suradnje te razvijenosti praksa umrežavanja. Ipak, postoji razlika u postojanosti institucionalne podrške ovom konceptu pa se ***prihvaća hipoteza H3.*** Ukupno gledajući, iako se prvotno pretpostavljalo da će postojati razlika u svim aspektima umrežavanja među destinacijama, zbog različitih stupnjeva razvijenosti turizma i uvjeta u kojima se turizam razvijao, ispostavilo se da je samo samo u pojedinim dijelovima testiranja postojala je razlika te da se prihvaća samo jedna od tri postavljene hipoteze. Dakle, umrežavanje i suradnja u turizmu u Sevilli nisu puno različitiji od umrežavanja u Splitu, odnosno, sveukupno gledajući su na relativno niskom stupnju razvoja što pokazuju i odgovori ispitanika u anketama.

5.4. Ograničenja istraživanja

U okviru ovog rada postoje dva temeljna ograničenja istraživanja.

Prvo ograničenje temelji se na ***broju ispitanika*** koji su sudjelovali u ispunjavanju ankete, odnosno veličini uzorka. Iako je anketa poslana na reprezentativan broj adresa elektronske pošte postotak odgovora na anketu je jako nizak te iznosi otprilike 17,5%. U Sevilli zaista postoji velik broj organizacija i poduzeća koje djeluju u turizmu te je potrebno napraviti istraživanje na reprezentativnijem uzorku.

Drugo ograničenje proizlazi iz ***vremenskog razmaka dvaju testiranja*** gdje je istraživanje na području Splita napravljeno 2011. g., a na području Seville 2016. što predstavlja razmak od punih 5 godina u kojem se situacija u okviru umrežavanja i suradnje u Splitu mogla značajno promijeniti. U tom pogledu, preporuka je u budućim istraživanjima provesti novo, istovremeno istraživanje u obje destinacije.

5.5. Preporuke za unaprjeđenje prakse umrežavanja u turističkim destinacijama

Prvi korak ka poboljšanju prakse umrežavanja bi bilo ***educiranje svih organizacija***, uključujući i privatne i javne, o koristima koje mogu proizaći iz kooperacije te mogućnostima koje ona nudi. Naime, jako mali broj subjekata je uopće upoznat sa prednostima kooperiranja te ne sudjeluje u njima, a i oni koji su uključeni u kooperacije koriste jako malo mogućnosti koje one nude što se vidi iz ocjena praksi koje se razmjenjuju unutar kooperacija. Također, velik broj organizacija ne sudjeluje u umrežavanju upravo zbog manjka informacija, a velik broj njih misli da neće imati velike koristi od sudjelovanja u mrežama.

S druge strane, potrebno je ***pojačati institucionalnu podršku*** umrežavanju, posebice legislativu te fiskalnu potporu. Iako postoji razlika među destinacijama u ovom pogledu, ona ipak nije dovoljno jaka kako bi je subjekti koji djeluju u turizmu prepoznali te se počeli uključivat u mreže i kooperacije. U tom smislu moguće je i osnovati novu javnu instituciju ili dodijeliti zadatke već prepoznatljivoj vodećoj instituciji u turizmu kojoj bi cilj bio informirati subjekte te koordinirati zajedničko mrežno djelovanje.

Što se tiče subjekata koji su već uključeni u neki od oblika suradnje, a koji prema rezultatima istraživanja najviše surađuju u području marketinških aktivnosti, potrebno ih je potaknuti da ***diverzificiraju područja suradnje***, odnosno da više međusobno surađuju u područjima menadžmenta i razmjene tehnologija, ali i razmjene znanja, informacija i resursa kako bi u potpunosti generirali koristi međusobne suradnje te u konačnici dostavili kvalitetniju uslugu krajnjem kupcu. Osim toga, subjekti mogu diverzificirati područje obuhvata suradnje te subjekte s kojima surađuju kako bi u potpunosti koristili dobrobiti suradnje i umrežavanja.

6. ZAKLJUČAK

Iz diplomskog rada moguće je, iz teoretskog i empirijskog dijela, izvući nekoliko zaključaka koja se donose u nastavku.

Turističke destinacije same po sebi predstavljaju određeni sustav u kojem dionici zajedno svojim djelovanjem čine ukupan turistički proizvod koji je determiniran obilježjima same destinacije. Destinacija se tako razmjenjuje na tržištu prema potrebama i željama turista, a svaka nastoji privući što veći broj posjetitelja. Kako bi sustav destinacije uspješno funkcionirao, odnosno generirao višestruke koristi, potrebno je, i ključno, međusobno povezivanje i suradnja. U tom smislu, koncept umrežavanja poduzeća u destinaciji nudi se kao rješenje od kojeg profitiraju organizacije i poduzeća koja djeluju u turizmu, ali i destinacija u cjelini. Bez obzira na kojem se principu, obliku ili vrsti temelji umrežavanje ono uvijek donosi koristi za partnere u mreži kroz poboljšanja poslovnih aktivnosti i otklanjanja prijetnji i prepreka s kojima se partneri suočavaju u okruženju. Koncept umrežavanja posebice je primjenjiv u turizmu, prvenstveno zbog heterogenosti i fragmentiranosti turizma na receptivnom području gdje cjelokupna usluga i doživljaj boravka nastaje spajanjem različitih usluga pojedinih poduzeća.

Analizom destinacija utvrdilo se da je njihov turistički razvoj na različitim stupnjevima, odnosno da je Sevilla na višem stupnju po brojnosti, kvaliteti i različitosti ponude. Postavljanje hipoteza u ovom radu upravo je proizašlo iz pretpostavke da je iz tog razloga umrežavanje u Sevilli na višem nivou, odnosno da su akteri u turizmu više upoznati te više prakticiraju praksu međusobne suradnje. Ipak, empirijskim testiranjem dolazi se do zaključka da razina umrežavanja u destinaciji nije usko vezana za viši stupanj razvoja turizma, odnosno da viši stupanj razvoja turizma ne implicira veće prakticiranje umrežavanja aktera u turizmu. Mala razlika postoji, no ipak, ne u onoj mjeri koja se očekivala s obzirom na razliku u stupnju turističkog razvoja. Također, zaključak proizlazi i da Split i Sevilla imaju slabo razvijenu praksu umrežavanja i upoznatosti subjekata s prednostima iste što će se zasigurno trebati promijeniti ukoliko destinacije žele zadržati ili poboljšati svoju natjecateljsku poziciju na globalnom tržištu destinacija.

LITERATURA:

Knjige i znanstveni radovi:

1. Bramwell B., Lane, B., (2000), ***Tourism collaboration and partnerships – politics, practice and sustainability***, Channel View Publications

2. Ćićerić M., (2011), ***Uloga strateških saveza u razvoju turizma u destinaciji – primjer Splita***, Diplomski rad, Split

3. Ewen M. et al, (2007), ***Micro-clusters and networks – the growth of tourism***, Elsevier

4. Fernández I. (2015***), El turismo, ¡Qué gran invento!: El Caso de Sevilla en los años 60***., Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla

5. Galán de la Oliva, I., (2014)***, Evolución del Turismo en Sevilla: 1939-1955 Reconstrucción de la imagen de la ciudad gracias al Turismo***, Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla

6. Gursoy D., Saayman M., Sotiriadis M., (2015), ***Collaboration in tourism businesses and destinations – a handbook***, Emerald

7. Hajdaš Dončić S., (2012), ***Turistički klaster kao model endogenog lokalnog razvoja***, Doktorska disertacija. Split

8. Morrison et al. (2004), ***International tourism networks, International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Emerald Group Publishing

9. Noguerol A., (2015), ***La Imagen Turística de Sevilla (1974-2014)***, Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla

10. Petrić L., (2011), ***Upravljanje turističkom destinacijom – načela i praksa***, Ekonomski fakultet Split

11. Petrić L. (2012), ***Uvod u turizam – skripta i čitanka***, Ekonomski fakultet Split

12. Pivčević S., (2010), ***Umrežavanje kao čimbenik inovativnosti hotelskih poduzeća***, , Doktorska disertacija

13. Scott N., Baggio R., Cooper C., (2008), ***Network analysis and tourism – From teory to practice***, Channel view publications, Clevedon

14. UNWTO, (2002) ***Tourism in The Age of Alliances, Mergers and Aquisitions***, Madrid

15. Velasco A., (2013), ***La evolución del turismo en Sevilla: Una retrospectiva a los inicios del siglo XX.***, Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla

16. Zelenika, R. (2000): ***Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela***, Rijeka

Internet izvori:

1. Aeropuerto de Sevilla, http://www.sevilla-airport.com/es/index.php [01.09.2016.]

2. Ayuntamiento de Sevilla, (2014), ***Balance anual de 2013 del Turismo de Sevilla***, http://www.visitasevilla.es/sites/default/files/informe_anual_2013.pdf [17.03.2016.]

3. Grad Split, http://www.split.hr/ [23.08.2016.]

4. Kongres hotelijera, http://www.upuhh.hr/media/15764/alijana-vuksic-kongres-hotelijera-28112014.pdf [23.08.2016.]

5. Portal Estadistico de la provincia, http://www.dipusevilla.es/portalestadistico/anuario/ [03.09.2016.]

6. Sevilla en Cifras, ***Evolución de la oferta de establecimientos turísticos en el municipio de Sevilla***, http://www.sevilla.org/ayuntamiento/competencias-areas/area-de-hacienda-y-administracion-publica/servicio-estadistica/atribuciones-del-servicio/consulta-y-descarga/sevilla-en-cifras-n-2 [03.09.2016.]

7. Turistička zajednica SDŽ, ***Statistička analiza turističkog prometa 2014***., www.dalmatia.hr/hr/statistike/statisticka-analiza-turistickog-prometa.../analiza-2013 [25.8.2016.]

8. Turistička Zajednica Split, http://www.visitsplit.com [28.08.2016.]

9. Urban Audit Results – Seville, http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/urban2/urban/audit/results/seville.htm [01.09.2016.]

10. Wikipedija, ***History of Seville***, https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Seville [01.09.2016.]

11. Wikipedija, ***List of metropolitan areas in Spain***, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_metropolitan_areas_in_Spain [01.09.2016.]

12. Wikipedija, ***Seville***, https://en.wikipedia.org/wiki/Seville [01.09.2016.]

13. Wikipedija, ***Split***, https://hr.wikipedia.org/wiki/Split [23.8.2016.]

14. Wikipedija, ***Turistička destinacija***, <https://bs.wikipedia.org/wiki/Turisti%C4%8Dka_destinacija> [29.06.2016]

Članci:

1. Diario de Sevilla, ***La ciudad de los 4000 bares***, http://www.diariodesevilla.es/article/sevilla/1315003/la/ciudad/los/bares.html [03.09.2016.]

2. HRT, ***Split i dalje hit destinacija***, http://vijesti.hrt.hr/286845/split-i-dalje-hit-destinacija [28.08.2016.]

3. Poslovni dnevnik, ***Još da je impresivan rast broja hostela okruniti zvjezdicama...***, http://www.poslovni.hr/hrvatska/jos-da-je-impresivan-rast-broja-hostela-okruniti-zvjezdicama-253600 [28.08.2016.]

4. Sevilla Directo, http://www.sevilladirecto.com/analisis-grafico-de-un-2015-record-en-numero-de-viajeros-y-pernoctaciones-en-los-hoteles-de-sevilla/ [03.09.2016.]

5. UNWTO, (2016), ***International tourist arrivals reach record of 12 bilion in 2015***, http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015 [16.3.2016.]

6. UNWTO, ***Why tourism?***, http://www2.unwto.org/content/why-tourism [16.3.2016.]

Popis slika, tabela i grafova:

Popis slika:

Slika 1. Opći model sustava turističke destinacije 14
Slika 2. Dinamika kotača dionika u turizmu 16
Slika 3. Split na karti Republike Hrvatske 40
Slika 4. Sevilla na karti Kraljevine Španjolske 48

Popis tabela:

Tabela 1. Ishodišta i grane istraživanja o mrežama 21
Tabela 2. Prednosti mreža poduzeća prema teoriji transakcijskih troškova 23
Tabela 3. Klasifikacija mreža 25
Tabela 4. Kriteriji za razlikovanje oblika umrežavanja poduzeća 25
Tabela 5. Oblici uspostavljanja mreža s obzirom na intenzitet povezivanja 27
Tabela 6. Razlike između klastera i mreža 28
Tabela 7. Motivi međuorganizacijske suradnje 32
Tabela 8. Koristi mreža za izgradnju profitabilnih turističkih destinacija 36
Tabela 9. Broj kreveta u gradu Splitu 44
Tabela 10. Struktura hotelskih kapaciteta u gradu Splitu 45
Tabela 11. Popis važnijih atrakcija grada Splita 46
Tabela 12. Dolasci i noćenja u gradu Splitu 47
Tabela 13. Broj kreveta u gradu Sevilli 52

Tabela 14. Struktura smještajnih kapaciteta prema kategorijama u 2015. godini u gradu Sevilla 52
Tabela 15. Popis važnijih atrakcija grada Seville 54
Tabela 16. Dolasci i noćenja u gradu Sevilla 54
Tabela 17. Ispitanici prema spolu, dobi, stupnju obrazovanja i poziciji u organizaciji 58
Tabela 18. Organizacije ispitanika prema djelatnosti, vlasništvu, vrsti menadžmenta i broju zaposlenika 59
Tabela 19. Rangovi prema razvijenosti prakse umrežavanja u turizmu 60
Tabela 20. Mann-Whitney test za razvijenost prakse umrežavanja 61
Tabela 21. Križna tablica za uključenost u neki od oblika suradnje 61
Tabela 22. Hi-kvadrat test za uključenost u neki od oblika suradnje 61
Tabela 23. Mann-Whitney test za prakse zastupljene unutar suradnje 62
Tabela 24. Križna tablica za područja suradnje 63
Tabela 25. Hi-kvadrat test za područja suradnje 63
Tabela 26. Križna tablica za prostorni područje najvažnije suradnje 64
Tabela 27. Hi-kvadrat test za područje najvažnije suradnje 64
Tabela 28. Križna tablica za tendenciju razvoja umrežavanja u turizmu u odnosu na druge djelatnosti 65
Tabela 29. Hi-kvadrat za tendenciju razvoja umrežavanja u odnosu na druge djelatnosti 65
Tabela 30. Križna tablica za postojanost institucionalne podrške 66
Tabela 31. Hi-kvadrat test za postojanost institucionalne podrške 66

Popis grafova:

Graf 1. Struktura gostiju u gradu Splitu prema nacionalnosti 47

Sažetak:

Glavni cilj istraživanja ovog diplomskog rada je bio ispitati prakse mreža i umrežavanja između organizacija i poduzeća u turizmu u dvije različite turističke destinacije, Splitu i Sevilli.

Rad se sastoji od teoretskih dijelova gdje je cilj bio objasniti turističku destinaciju kao lokalni proizvodni sustav i opisati fenomen umrežavanja kao novi model poslovne suradnje. Nadalje, dvije destinacije su analizirane prema njihovoj trenutnoj turističkoj ponudi te je obavljeno empirijsko testiranje kako bi se ispitale prakse umrežavanja, odnosno uvidjele sličnosti i različitosti u postojanosti mreža i njihovoj institucionalnoj podršci te stavovima prema umrežavanju.

Hipotetska pretpostavka je bila da je umrežavanje razvijenije u destinaciji u kojoj je i turizam na većem stupnju razvijenosti, u ovom slučaju Sevilli. Nakon empirijskog testiranja zaključak

je donesen da veći nivo razvijenosti turizma ne mora nužno značiti i veće prakticiranje koncepta umrežavanja.

Rad, generalno, pridonosi istraživanju i usporedbi koncepta umrežavanja u dvije različite turističke destinacije.

Ključne riječi: komparativna analiza, turistička destinacija, umrežavanje

Summary:

The aim of this final thesis research was to investigate practice of networks and networking between organizations and enterprises that operate in tourism industry in two different tourism destinations, Split and Seville.

The paper consists of teorethical parts where focus was to explain tourism destination as a local production system and describe fenomenon of networking as a new business cooperation model. Further on, two destinations were analysed by their current touristic offer and empirical testing was carried out in order to examine the practice of networking and notice similarities or differences within existance of networks and institutional support and attitudes toward networking.

Hypothetical assumption was that networking is more developed in destination that has higher level of tourism development, in this case Seville. After empirical testing of results, the conclusion was that higher development of tourism doesn't come along with higher pratice of networking. In general, paper contributes to the research and comparation of networking in two different tourism destinations.

Key words: comparative analysis, tourism destination, networking

Prilog 1. Anketni upitnik

Questionnaire about networking in tourism - destination Seville

Dear Mister or Madam,

This questionnaire is carried out in order to research your attitudes and views towards networks and networking in tourism, in purpose of final thesis named "Comparative analisis of networking between tourism destinations - cases of Split and Seville" and results of your answers will be compared with same examination done in Split, Croatia.

Participation in the questionnaire is anonymous and you do not have to provide your personal information, because we are interested only group and average the results. It takes 10 minutes for fullfiling the questionnaire. We kindly ask you to be open and honest.

Thank you in advance for your time.

Student: Mario Kliškinić
Mentor: PhD Smiljana Pivčević

*Obavezno

Part 1: Questions about the examinee.

First part of questionnaire is about person and company/organization which is fulfilling the questionnaire.

1. Your age?
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ 18 - 30
   - ◯ 31 - 40
   - ◯ 41 - 50
   - ◯ 50 and more

2. Your gender?
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ Male
   - ◯ Female

3. What is your level of education?
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ Elementary school
   - ◯ High school
   - ◯ Bachelor's degree (University)
   - ◯ Master's degree (University)
   - ◯ PhD

4. What is your position within the company / organization?
Označite samo jedan oval.

- Owner
- Manager
- Supervisor
- Employee

5. What is the type of your company / organization? *
Označite samo jedan oval.

- Hotel
- Hostel
- Restaurant or other type of food and beverage provider
- Agency or touroperator
- Attraction
- Public institution
- Ostalo: .....

6. When your company / organization started to operate? *
Please put a year of founding.

.....

7. Ownership of the company/organization is: *
Označite samo jedan oval.

- Pivate - domestic ownership
- Private - foreign ownership
- Public - private
- Mixed
- Public
- Ostalo: .....

8. What is the type of management of your company/organization? *
Označite samo jedan oval.

- Owner is a manager
- Management contract
- Franchise
- Holding
- Public governance
- Ostalo: .....

9. What is the number of full time employees of your company/organization? *

Označite samo jedan oval.

- 1-10
- 11-20
- 21-50
- 51-100
- 101-200
- more than 200

Part 2: Questions about networking of your company/organization

Networking refers to the free, conscious and primarily, though not necessarily, a contractual joint work more legally independent companies and organizations in order to achieve synergy effects, common goals, market and other business benefits. As such, the network does not include cooperation between companies on simple purchase and exchange of goods and services.

10. Are you a memeber of any cooperation as defined in this survey? *

Označite samo jedan oval.

- Yes
- No
- I don't know

11. Please rate, according to your knowledge (on a scale of 1-5) development of practice of networking / cooperation in the Spanish tourism industry? *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not developed at all						Completely developed

12. In your opinion, is the tendency of development of networking in tourism less or bigger than the cooperation in other sectors? *

Označite samo jedan oval.

- Tendency is less
- Tendency is the same
- Tendency is bigger
- I don't know

13. According to you, the members of which types of companies are most involved in networking of tourism of Spain? *
Maximum 3 answers.
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Hotels
- [ ] Hostels
- [ ] Restaurants or other type of food and beverage providers
- [ ] Agencies or touroperators
- [ ] Attractions
- [ ] Public institutions
- [ ] Ostalo: .....

Please rate, according to your opinion, how often do you think these practices are found within cooperations.

14. Exchange of informations about business offers and reports. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

15. Share of partners business experiences. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

16. Share of knowledge gained in mutual cooperation. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

17. Share of knowledge gained in contacts with others in other experiences. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

18. Joint participation in the development of new services and technological processes. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

19. Mutual bind of the entire business. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

20. Companies learn or benefit from the specific knowledge and competences of other companies within the network. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

21. Achieveing an increase in sales of goods / services. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

22. Better coordination and use of resources to achieve the desired outcomes. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

23. Facilitating placement of goods / services on the market as well the expansion of markets. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

24. Reducing costs of negotiating and contracting as well the costs of monitoring and implementation of the contract. *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Not often at all	◯	◯	◯	◯	◯	Very often

25. In your opinion, what are the main reasons for companies for not joining networks? *
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Lack of information
- [ ] Opinion that this kind of cooperation brings more worries than benefits
- [ ] Opinion that it is only "empty story" without many results
- [ ] Opinion that they do not have any specific benefits from participating
- [ ] Fear of loss of autonomy in business
- [ ] The absence of "real" association in Spain
- [ ] Ostalo: .....

26. In your opinion, is it in Spain provided adequate institutional support (legislation, organization, fiscal support) for creation of networks? *
Označite samo jedan oval.

- ◯ Yes
- ◯ No
- ◯ I don't know

27. If yes, please rate how strong is the support provided by the institutions?
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Very weak	◯	◯	◯	◯	◯	Very strong

28. Is your company / organization involved in some form of cooperation? *
Označite samo jedan oval.

- ◯ Yes, it is involved in one cooperation.
- ◯ Yes, it is involved in more of cooperations.
- ◯ No, it is not included in any cooperation but we are open to the idea.
- ◯ No, it is not included in any cooperation and even we don't intend to enter into any.

29. Which types of companies you mostly cooperate with? *
Maximum 3 answers.
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Hotels
- [ ] Hostels
- [ ] Restaurants or other types of food and beverage providers
- [ ] Agencies or touroperators
- [ ] Attractions
- [ ] Public institutions
- [ ] Ostalo: .....

30. Please, specify (if any) the official name of your most important cooperation.

.....

.....

.....

.....

.....

If you're not cooperating with any company / organization it is not required to fill the rest of the survey.

31. What is the geographic coverage of your most important cooperation?
Označite samo jedan oval.

- ◯ City
- ◯ Province
- ◯ Region
- ◯ Country
- ◯ International

32. In what areas of business you cooperate within your most important cooperation?
Multiple answers possible.
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Procurement of goods
- [ ] Marketing and sales
- [ ] Management of company
- [ ] Placement of goods and services
- [ ] Information and communication systems
- [ ] Accompanying tourist activities
- [ ] Creating new products and services
- [ ] Management of human resources
- [ ] Management of tourist services
- [ ] Joint approach to state and region authorities
- [ ] Ostalo: .....

Please, point out in the next several questions level of agreement with the with following statements related to participation in networks (cooperations).

33. In general, our company is satisfied with the success of cooperation.
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Disagree	◯	◯	◯	◯	◯	Agree

34. In general, our partners in cooperation are satisfied with the success of cooperation.
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Disagree	◯	◯	◯	◯	◯	Agree

35. The cooperation has helped us to develop new services and technological processes.
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Disagree	◯	◯	◯	◯	◯	Agree

36. We had the benefit of the transfer of technology from our partners in cooperation.
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Disagree	◯	◯	◯	◯	◯	Agree

37. We have learned or benefited from the specific knowledge and competencies of our partners in cooperation.
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Disagree	◯	◯	◯	◯	◯	Agree

Thank you very much for fullfiling questionnaire and your time!

---

38. Please specify your e-mail if you want to receive results of examination.

.....

Omogućuje
Google Forms