

**ALMA MATER EUROPAEA**  
**EVROPSKI CENTER, MARIBOR**  
**Strateški komunikacijski management**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**mr.sc. Dinko Bilić**

ALMA MATER EUROPAEA

Evropski center, Maribor

Doktorska disertacija

študijskega programa tretje bolonjske stopnje

STRATEŠKI KOMUNIKACIJSKI MANAGEMENT

**VPLIV NOVIH KOMUNIKACIJSKIH  
VREDNOSTI NA OBLIKOVANJE  
TURISTIČNE PONUDBE MESTA ZAGREB**

**UTJECAJ NOVIH KOMUNIKACIJSKIH  
VRIJEDNOSTI NA RAZVOJ TURISTIČKE  
DESTINACIJE GRADA ZAGREBA**

Mentor: doc. dr. Božidar Veljković

Kandidat: mr.sc. Dinko Bilić

Sumentor: red. prof. dr. Mario Plenković

Maribor, rujan 2018

## ZAHVALA

*Nakon završenog doktorskog rada, zahvaljujem se svima koji su svojim zalaganjem pomogli u izradi ove disertacije. Prije svega želim izraziti zahvalu svojem mentoru doc. dr. sc. Božidaru Veljkoviću koji me svojom angažiranošću, savjetima i konstruktivnim komentarima vodio kroz čitav proces izrade disertacije. Zahvaljujem se i svojem sumentoru red. prof. dr. sc. Mariu Plenkoviću koji je uložio svoje vrijeme i trud te mi svojim sugestijama omogućio da doktorski rad bude uspješan i kvalitetan. Također, zahvaljujem prof. dr. Ludviku Toplaku, predsjedniku sveučilišta Alma Mater Europaea, i cijelom akademskom vodstvu - iznimna mi je čast što sam mogao biti dio njihove zajednice. Zahvaljujem i ostalim članovima komisije - prof. dr. sc. Juriju Toplaku i izv. prof. dr. sc. Krunoslavu Antolišu. Zahvala ide i mojim suradnicima koji su sudjelovali u nastajanju disertacije.*

*Na kraju, zahvaljujem se članovima svoje obitelji koji su mi čitavo vrijeme pružali podršku i imali razumijevanja za sve moje obveze.*

## **VPLIV NOVIH KOMUNIKACIJSKIH VREDNOSTI NA OBLIKOVANJE TURISTIČNE PONUDBE MESTA ZAGREB**

Namen raziskave v doktorski disertaciji je na znanstveni ravni sistematično preučiti in identificirati dejavnike, ki omogočijo iskanje odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja o problematiki oblikovanja novega komunikacijskega modela na turistični destinaciji mesta Zagreb. Glavni cilj doktorske disertacije je opredeliti nove priložnosti, ki jih ponujajo komunikacijske vrednosti za izboljšanje organizacijske komunikacije na ravni turistične destinacije Zagreb. Ob upoštevanju rezultatov raziskav, oz. empiričnega sporočila in kreativnega vključevanja teoretičnih sporočil, avtor na znanstveni ravni oblikuje in predlaga nov komunikacijski model, ki bo na voljo Turistični skupnosti Mesta Zagreb. Poleg participativnega komuniciranja in komunikacijskega vključevanja povpraševanja kot četrtega sektorja destinacije, nov komunikacijski model (na idejni raziskovalni ravni) predpostavlja obstoj destinacijske menedžment organizacije (DMO), oz. osrednje točke komunikacijskega sistema (organizacija in upravljanje), ki bo vključevala nove komunikacijske tehnologije.

Turistična skupnost Mesta Zagreb je, glede na svojo organizacijsko komunikacijo, v veliki meri vključena v javni sektor, kar se odraža na marginalizacijo mreženja in udeležbe zasebnega in civilnega sektorja ter sektorja povpraševanja pri profiliranju politike razvoja destinacije. Takšna organizacijska struktura ne omogoča uporabe vseh vrst (intrapersonalno, interpersonalno in množično) in podvrst (interpretacija, animacija ipd.) komuniciranja, kot tudi smeri komuniciranja (horizontalno, vertikalno), kar na določen način favorizira enosmerno komuniciranje. Zato je DMO vzpostavljen kot subjekt akumuliranega znanja v novem komunikacijskem modelu, izvedeno je participativno komuniciranje iz organizacijske ravni na destinacijsko (korporativno) raven ter je poudarjeno nujno komuniciranje s povpraševanjem kot enim izmed glavnih moderatorjev turistične ponudbe.

Doktorska disertacija je znanstveno raziskovalno delo, ki svojo znanstveno legitimnost temelji na novem prispevku k svetovni znanstveni zakladnici na področju vključevanja komunikacijskih vrednosti pri strukturiranju in delovanju komunikacijskega modela na turistični destinaciji.

**Ključne besede: komuniciranje, komunikacijski model, turizem, turistična destinacija, inovativnost.**

# **THE INFLUENCE OF NEW COMMUNICATIONAL VALUES ON THE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATION OF THE CITY OF ZAGREB**

Research in a doctoral thesis was established at the scientific level with the aim to examine and to enable answers to the referred research questions, raised regarding the problem of conceiving a new communication model at Zagreb's tourist destination. The main goal of the dissertation is to identify new opportunities that offer communication values for the promotion of organizational communication on the level of tourist destination Zagreb. As a result of the research, namely the empirical message, the author conceives and proposes a new communication model that will be on disposal to the Zagreb Tourist Board. The new communication model (at the conceptual research level) in addition to participatory communication, also recognizes the existence of a destination management organization (DMO), which represents the central point of the communication system (organization and management).

The Zagreb Tourist Board, through its organizational communication, is largely incorporated in the public sector, reflecting the marginalization of networking and participation of the private and civil sector and also of the demanding sector in profiling the development policy of the destination. This kind of organizational structure does not allow the application of all kinds (intrapersonal, interpersonal and mass) or a subtype (interpretation, animation etc.) of communication as well as direction of communication (horizontally, vertically), which in some way favors one-way communication. Therefore, DMO was set up in the new communication model, as a subject of accumulated knowledge, deriving participatory communication from the organization level to the destination level and indicating the necessary communication with the demand, as one of the main moderators of the tourist offer.

The doctoral thesis is a scientific research work that establishes its scientific legitimacy in a new contribution to the world's scientific treasury in the field of inclusion of communication values in structuring and operation of the communication model on a tourist destination.

**Key words: communication, communication model, tourism, tourist destination, innovation.**

## **UTJECAJ NOVIH KOMUNIKACIJSKIH VRIJEDNOSTI NA RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE GRADA ZAGREBA**

Istraživanja u doktorskoj disertaciji utemeljena su s ciljem da na znanstvenoj razini prouče i omoguće pronalaženje odgovora na postavljena istraživačka pitanja o problemu koncipiranja novog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji grada Zagreba. Glavni je cilj doktorske disertacije identificirati nove mogućnosti koje nude komunikacijske vrijednosti za unapređenje organizacijske komunikacije na razini turističke destinacije Zagreb. Slijedom istraživačkih rezultata, odnosno empirijske poruke, autor koncipira i predlaže novi komunikacijski model koji će biti na dispoziciji Turističkoj zajednici grada Zagreba. Novi komunikacijski model (na idejnoj istraživačkoj razini) akceptira, osim participativnog komuniciranja, i postojanje destinacijske menadžment organizacije (DMO), koja predstavlja središnju točku komunikacijskog sustava (organizacija i upravljanje).

Turistička zajednica grada Zagreba po svojoj organizacijskoj komunikaciji u velikoj je mjeri inkorporirana u javni sektor, što se odražava na marginalizaciju umrežavanja i sudjelovanja privatnog i civilnog sektora te sektora potražnje u profiliranju politike razvoja destinacije. Ovakva organizacijska struktura ne omogućava apliciranje svih vrsta (intrapersonalno, interpersonalno i masovno) i podvrsta (interpretacija, animacija i sl.) komuniciranja, kao i smjerova komuniciranja (horizontalno, vertikalno), čime se na stanovit način favorizira jednosmjerno komuniciranje. Zbog toga je u novom komunikacijskom modelu postavljen DMO kao subjekt akumuliranog znanja, izvedeno je participativno komuniciranje iz razine organizacije na razinu destinacije te je ukazano na nužno komuniciranje s potražnjom kao jednim od glavnih moderatora turističke ponude.

Doktorska disertacija je znanstveno-istraživački rad koji svoju znanstvenu legitimnost temelji u novom doprinosu svjetskoj znanstvenoj riznici na području uključivanja komunikacijskih vrijednosti u strukturiranje i djelovanje komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji.

**Ključne riječi: komuniciranje, komunikacijski model, turizam, turistička destinacija, inovativnost.**

# POVZETEK DOKTORSKE DISERTACIJE

## 1 UVOD

V uvodnem delu doktorske disertacije *Vpliv novih komunikacijskih vrednosti na oblikovanje turistične ponudbe mesta Zagreb* je bil predstavljen in identificiran problem in predmet raziskovanja na turistični destinaciji Zagreb, ki je nadalje podrobneje obravnavan z določitvijo raziskovalnih vprašanj, katerih odgovori bodo dali jasno sliko komunikacijskih vrednot na turistični destinaciji Zagreb in smeri, v katerih bi bilo treba te vrednote še naprej razvijati. Glede na zgoraj omenjeno, je v tem delu predstavljen tudi opis raziskovalnega namena in ciljev, oz. preučevanja stanja na znanstveni ravni na področju uporabe komunikacijskih vrednosti kot osnove komunikacijske organiziranosti in pogojev za oblikovanje nove, konkurenčne turistične ponudbe na destinaciji.

### 1.1 Teoretične in idejne izhodiščne točke

Turizem je zelo pomembna dejavnost za gospodarstva mnogih držav (Šutalo in dr. 2011, 268), tako tudi za hrvaško gospodarstvo, kar potrjujejo podatki Strategije razvoja turizma v Republiki Hrvaški, ki do leta 2020 predvideva »okoli 18,5 milijarde evrov turistične porabe, kar je za 11 milijard evrov več kot v letu 2010« (Strategija razvoja turizma Republike Hrvaške 2013, 65). Tudi, »turizem hkrati vpliva na skoraj vsa področja družbenega in gospodarskega razvoja nasplošno, obenem pa medsebojno deluje kompleksno in komplementarno ter je globoko vključen v tokove vsakdanjega življenja« (Čavlek in dr. 2011, 23). Po napovedih Svetovne turistične organizacije (UNWTO) bo turizem do leta 2030 zabeležil 1,8 milijarde prihodov tujcev (World Tourism Organization UNWTO 2011, 3). Evropska unija je v svojih integracijskih procesih zaznala turizem kot eno izmed najbolj dinamičnih in zahtevnih dejavnosti, ki je vedno bolj prisoten ravno v mestih (Vuković 2006, 37-38). Ob upoštevanju nedavnih napovedi o rasti prebivalstva, ki živi v mestih, od sedanjih 53 odstotkov na 70 odstotkov do leta 2050 (United Nation 2013), je jasno, koliko bo turizem v prihodnosti doživel bistveno preoblikovanje na urbanih območjih.

Komuniciranje, kot proces izmenjave informacij (Plenković 1993, 66), ima najpomembnejšo vlogo pri ustvarjanju vsebin turistične ponudbe na destinaciji. Prav zaradi teh razlogov je nastala ideja, da bi se na destinaciji Zagreb opredelile nove možnosti za vključevanje komunikacijskih vrednot v proces razvoja turizma. Namreč, na podlagi spoznanj, ki temeljijo na neformalnih pogovorih z deležniki, pa tudi z uporabniki storitev ter s spremljanjem razvoja

dogodkov na destinaciji, prevladuje mnenje, da delujoči model organizacijske komunikacije ne uporablja dovolj učinkov komunikacijskih vrednosti, da bi ustvaril nove izdelke.

## 1.2 Opredelitev raziskovalnih vprašanj

Pod vplivom razvoja in napredka informacijske in komunikacijske tehnologije se rojeva potreba po ustvarjanju nove ponudbe, kot načina za konkurenčno uspešnost v turizmu. Turistična destinacija Zagreb ni izključena iz splošnih trendov, zato je razvoj nove ponudbe, ki temelji na inovativni tehnologiji, nujen za preživetje na vedno bolj konkurenčnem trgu. Zato raziskava temelji na naslednjih vprašanjih:

(1) Ali inovativno vzdrževanje komunikacijskega sistema izpolnjuje učinke družbenega kapitala družbenih akterjev, organizacijskih načel in ali ustvarja možnosti za nastanek nove kakovostne konkurenčne ponudbe (Granowetter 1973, Putnam 1993). Številni raziskovalci, kot je Likar, so prepričani, da je invencija sposobnost odkrivanja novih vidikov ali odnosov med stvarmi, pojavi in pojmi (Likar 2001, 17). Zato lahko rečemo, da vzpostavitev novih načinov komuniciranja v odnosih med deležniki na turistični destinaciji bistveno določa kakovost odnosov med njimi.

(2) Kako s sinergijo znanja na prakseološki ravni in na podlagi zahtev in pričakovanj destinacije razviti komunikacijski model, ki bo omogočil višjo raven kakovosti in konkurenčnosti ponudbe turističnih proizvoda in storitev na destinaciji Zagreb. Bistven odgovor na raziskovalno vprašanje ponuja konstituiranje DMO - destinacijske menedžment organizacije (Gržinić in Bevanda 2014; Jegdić 2011). Destinacijska menedžment organizacija je, po mnenju Jegdića, osrednji strokovno zasnovan subjekt, ki najbolj prispeva k kakovostnem notranjem razvoju in konkurenčnosti turistične destinacije (Jegdić 2011, 58).

(3) V kolikšni meri bo predlagana sprememba komunikacijske organizacije pri razvoju turizma prispevala k razvoju trajnostnega turizma (vključitev domicilnega prebivalstva v sprejetje politik razvoja turizma) v Mestu Zagreb kot turistični destinaciji. Torej, kako komunikacijski argument, ki temelji na komunikacijskih vrednostih, vpliva na procese sinergije inovativnega potenciala udeležencev (socialnega dejavnika) na destinaciji.

(4) Izjemno pomemben vpliv informacijske in komunikacijske tehnologije (ICT) v turizmu (e-turizem) je spremenil način dostopa do turističnih storitev ter način uporabe teh storitev, vsenavzočne in zelo inovativne ICT pa potrošnikom zagotavljajo različne kanale za dostop do storitev (Ukpabi in Karjaluoto 2017, 618, Garcia in Calatone 2002, 110). Iz tega dejstva izhaja raziskovalno vprašanje: ali lahko razvoj e-komunikacijskih medijev postavi turistično



povpraševanje v položaj enega izmed najpomembnejših nosilnih sektorjev (poleg javnega, zasebnega in civilnega) v strukturi in delovanju sodobno organizirane turistične destinacije. Z raziskovanjem povratnih informacij, tj. ocene pomembnosti komunikacijskih kanalov s strani turistov (povpraševanje), se bodo poskusili opredeliti predhodni dejavniki, ki vplivajo na uporabniški sprejem in uporabo e-turizma.

### **1.3 Namen in cilj**

Namen raziskave v doktorski disertaciji je, na znanstveni ravni, omogočiti iskanje odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja o problemu vzpostavitve novega komunikacijskega modela v turistični destinaciji Zagreb. Namreč, komunikacijske vrednosti, kot je pojasnjeno v znanstveni komunikološki teoriji, svojo projekcijo najdejo v strukturiranju novih komunikacijskih modelov (Plenković 1993; Kunczik in Zipfel 2006; State in dr. 2015). Torej, glavni namen doktorske disertacije je ustvariti nov komunikacijski model skozi koncept vpliva komunikacijskih vrednosti na razvoj turistične destinacije Zagreb. Glavni cilj doktorske disertacije je poiskati nove priložnosti za izboljšanje organizacijske komunikacije na ravni turistične destinacije Zagreb, kar pomeni raziskati tako komunikacijski dejavnik vpliva na kakovost integracijskega procesa, ki omogoča sinergijo ustvarjalcev storitev in mreženje ponudnikov, kot tudi drugih deležnikov na turističnem območju mesta Zagreb, ter zasnovati nov komunikacijski model.

### **1.4 Terminologija in struktura dela**

Za boljše razumevanje področja, ki jih ta raziskovalni proces zajema, je ponujena podrobnejša opredelitev najpomembnejših izrazov in terminov, vključno z *informacijo*, *komunikacijo*, *komunikacijskim modelom*, *komunikacijskimi vrednostmi*, *komunikacijskimi mediji*, *participativnim komuniciranjem*, *crowdsourcingom*, *destinacijsko menedžment organizacijo (DMO)*, *omrežjem*, *participativnim mreženjem*, *družbenim kapitalom*, *turistično destinacijo*, *turističnim proizvodom ter inovativnostjo*.

V zvezi s samo strukturo dela, prvo poglavje (uvod) daje osnovna pojasnila o problematiki raziskovanja in raziskovalnih vprašanj, kot tudi o namenu in ciljih raziskovalnega dela kot odgovora na zastavljena vprašanja. Uvodno poglavje vsebuje tudi razlago uporabljenih terminov, zato da v znanstveno-raziskovalnem delu ne pride do nejasnosti. V drugem poglavju (teoretični del) je predstavljena pregledana literatura komunikološkega in turizmološkega

področja. Tukaj so predstavljena ustrezna teoretična spoznanja, povezana z raziskovalnim problemom (komunikacijski model na turistični destinaciji). V tretjem poglavju (empirični del) so predstavljene metode in tehnike, ki so uporabljene v tem raziskovalnem delu. Tudi v tem delu je izvedena interpretacija rezultatov, pridobljenih v raziskavah, oz. valorizacija hipotez. V četrtem poglavju (zaključek) so podrobneje predstavljeni in pojasnjeni rezultati raziskovalnega dela. Predvsem so oblikovana spoznanja in priporočila za praktično uporabo predlaganega komunikacijskega modela. Seveda so bila tudi poudarjena vprašanja, ki ostajajo predmet raziskovanja. Sledijo reference (viri in uporabljena literatura), ki so uporabljene v tem znanstvenem raziskovalnem delu. Struktura te celote je zaključena s prilogami.

### **1.5 Hipoteze, metode in opredelitev vzorca**

Hipoteze, določene v doktorski disertaciji, predstavljajo izhodiščno točko za odkrivanje novih načinov za oblikovanje komunikacijskega modela na turistični destinaciji. Prvih devet hipotez se nanaša na stališča akterjev pri oblikovanju turistične ponudbe na turistični destinaciji Zagreb, hipoteze št. 10 (10a in 10b), 11 in 12, pa so usmerjene k turistom, obiskovalcem navedene destinacije.

V teoretičnem delu so bile uporabljene naslednje znanstvene metode: metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda komparacije in metoda posploševanja. V raziskovalnem delu je bil uporabljen globinski intervju kot tehnika kvalitativne metode zbiranja empiričnih podatkov, medtem ko je bila kot tehnika kvantitativne metode zbiranja empiričnih podatkov, uporabljena anketa. Naklonjenost ali nenaklonjenost izpraševancev, glede na določena stališča v anketi, ki je bila opravljena za potrebe te disertacije, so bili merjeni po Likertovi lestvici.

Za potrebe disertacije so bile izvedene dve raziskavi. Prva raziskava se nanaša na strokovnjake oz. zaposlene v turizmu, akterje v okviru ustvarjanja novega poslovnega okolja za oblikovanje inovativne ponudbe na destinaciji Zagreb. V tem primeru gre za reprezentativen in stratificiran vzorec 325 izpraševancev ( $N = 325$ ), vključno z akterji (zaposleni na letališču, turistični vodniki, taksisti, hotelirji, lastniki restavracij, zabaviščnih centrov itd.), oziroma nosilci ustvarjanja in ponudbe turističnih proizvoda in storitev. Druga raziskava se nanaša na turiste na destinaciji Mesta Zagreb. Zahvaljujoč vedno bolj intenzivni e-komunikaciji, prihaja do vedno večje interakcije med turisti in nosilci ponudbe turističnih proizvoda na destinaciji, zato turisti postajajo pomemben dejavnik pri razvoju turizma na destinaciji. Njihovo zadovoljstvo s kakovostjo komuniciranja na destinaciji z nosilci ponudbe in z

domicilnim prebivalstvom je raziskano na reprezentativnem statističnem vzorcu ( $N = 188$ ). Raziskave so vključevale osebe, starejše od 18 let, oba spola in različne izobraževalne strukture. V obeh študijah skupno število izpraševancev znaša ( $N = 513$ ). Dobljeni rezultati so obdelani s programskim paketom SPSS Statistics 24 for Windows. Za anketni vprašalnik, ki se nanaša na akterje na turistični destinaciji Mesta Zagreba, so uporabljene naslednje analize: opisna statistična analiza, Kolmogorov-Smirnov test, faktorska analiza in regresijska analiza. Za anketni vprašalnik, ki se nanaša na turiste na turistični destinaciji Mesta Zagreb, so uporabljene naslednje statistične analize: opisna statistična analiza, Kolmogorov-Smirnov test in testi za preverjanje statistično značilnih razlik med različnimi podvzorci.

## **2 TEORETIČNI VIDIKI KOMUNIKACIJSKIH VREDNOSTI NA TURISTIČNI DESTINACIJI**

V teoretičnem delu so podrobno obdelani strokovna literatura, teoretična izhodišča in analize, povezane z opredeljenim problemom raziskave.

### **2.1 Komunikološki vidiki turizma**

Z vidika raziskav in uporabe modela komuniciranja na področju turizmu je pomembno dejstvo, da turizem enakomerno določajo vse tri vrste komuniciranja - intrapersonalno (avtopoetično), interpersonalno (živo) in množično (neživo) medijsko komuniciranje. Intrapersonalna komunikacija ali notranji govor je, preprosto povedano, pogovor s samim seboj, s katero pa se analizira lastno ravnanje (Lukačević in dr. 2016, 92). Interpersonalna komunikacija za Tubbsa predstavlja osnovno enoto komunikacije, osnovni element te oblike komunikacije pa je raven intimnosti med stranmi, ki komunicirajo. Tubbs navaja tudi, da ta oblika komunikacije v največji meri vključuje neformalne, vsakodnevne pogovore. (Tubbs 2013, 50). Množična, oziroma medijska komunikacija pomeni tisto komunikacijo, ki poteka s posredovanjem, vir sporočila je določeni medij, takšno sporočilo pa ni namenjeno majhnemu številu ljudi, kot v primeru interpersonalne ali intrapersonalne komunikacije, temveč večjem številu ljudi, oz. množicam. (Tubbs 2013, 55). Poleg teh navedenih vrst komuniciranja se v delu posebej poudarjajo in pojasnjujejo pojmi sublimirane komunikacije (Plenković 2015, 1) ter animacije in interpretacije.

### **2.2 Turistična destinacija**

Izraz turistična destinacija se nanaša na določeno turistično območje, regijo, državo, več držav, celotni kontinent, oz. območje, prepojeno z omrežji medsebojno odvisnih odnosov, povezanih s turistično dejavnostjo, temelji pa na procesu komuniciranja (Murphy in dr. 2000; Čavlek in dr. 2011). Torej, za izraz destinacija »se šteje optimalno sestavljen in tržno prilagojeni prostor, ki z razvojem pomembnih in prevladujočih zmogljivosti na destinaciji zavestno ustvarja predpostavke, ki bodo omogočale dolgoročno doseganje dobrih turističnih rezultatov v primerjavi s konkurenco« (Magaš 1997, 20). Z evolucijo turizma se je razvila tudi turistična destinacija, oz. določene lokalitete, ki so morale ustvariti nov turistični proizvod, da bi se prilagodile novim tržnim spremembam, kar bi pomenilo, da se ponudba

turistične destinacije nenehno spreminja in je njena sprememba v veliki meri odvisna od trga (Magaš 1997, 21-22).

### **2.3 Turistični proizvod in storitev**

Veljković in Colarič-Jakše opredeljujeta turistični proizvod kot predmet trgovine, oz. izmenjave med ponudbo in povpraševanjem na področju turizma. Ta predstavlja glavni element turistične ponudbe. Beseda "proizvod" pomeni materialno dobrino, fizično oprijemljivo, ki na nek način zadovoljuje potrebe turistov. Vendar, kot je že navedeno v prejšnji opredelitvi, izraz proizvod ni več mogoče gledati samo s tega vidika (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 49). Torej, turistični proizvod ne vključuje le materialnih, oprijemljivih stvari, temveč tudi različne neoprijemljive elemente, kot so gostoljubnost lokalnega prebivalstva, vzdušje na turistični destinaciji itd. (Čavlek in dr. 2011, 64). Cooper in Hall ponujata podobno opredelitev turističnega proizvoda, z opredelitvijo proizvoda kot skupka doživetih izkušenj turistov na določeni destinaciji. Kombinacija več vrst turističnih proizvodov ustvarja široko paleto izkušenj, pri katerih lahko potrošniki (turisti) pridobijo izkušnje, ki bodo čim bližje ustrezale njihovim željam in povpraševanju. Ta način združevanja več oblik turističnih proizvodov predstavlja izziv za turizem, in je to najti pravo kombinacijo teh oblik za izpolnjevanje različnih profilov potrošnikov (Cooper in Hall 2008, 13). Celotna turistična ponudba določene turistične destinacije je skupek komunikacijskih procesov številnih subjektov, ki z raznovrstnimi ponodbami iščejo svoj položaj na trgu. Zaradi tega je zanimiva uporaba termina "turistični proizvod", saj turist skoraj nikoli ne kupuje le ene in edine storitve med svojim bivanjem na določeni destinaciji (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 54).

### **2.4 Turistična organizacija in konkurenčnost destinacije**

Če se turistični proizvod obravnava kot rezultat individualnega in personaliziranega pristopa k njegovemu ustvarjanju ter če se turistična destinacija opredeli kot sistem, v katerem potekajo različni procesi pri delovanju različnih skupin akterjev, postane jasno, da usklajevanje omenjenih dejanj zahteva obstoj turistične organizacije, ki predstavlja centralno točko v enem tako velikem, dinamičnem in pogostim spremembam podložnemu sistemu. Magaš poudarja, da so številni avtorji podali različne opredelitve o tem, kakšna naj bi morala biti turistična organizacija in katere naj bi bile njene funkcije, kot skupni imenovalec, ki pa izhaja iz teh številnih opredelitev, ter navaja: "Vsekakor lahko za turistične organizacije

rečemo, da so to organizacije, ki povezujejo različne javne in zasebne interese v omrežja, za krepitev in pospeševanje turizma krajev, regij, države, oz. destinacije”(Magaš in dr. 2018, 72). Za uspešno razvijanje turistične destinacije pod upravljanjem takšne organizacije je potrebno delati na razvoju njene konkurenčnosti (Crouch in Ritchie 1999, 137; Mihalič 2000, 65; Buhalis 2000, 106; Dwyer in Kim 2003, 374; Enright in Newton 2004, 777). Buhalis, na primer, vidi konkurenčnost kot glavni dejavnik za dolgoročni razvoj in obstoj turistične destinacije, zagotavljanje konkurenčnosti pa bi moralo biti glavna funkcija menedžmenta turistične organizacije (Buhalis 2000, 106), medtem ko sta Dupeyras in MacCallum pojasnila, da konkurenčnost destinacije pomeni, da ponuja atraktivne in inovativne storitve z racionalno uporabo razpoložljivih virov (Dupeyras in MacCallum 2013, 14). Magaš poudarja, da destinacijo vidi kot sistem, v katerem konkurenčnost izhaja iz učinkovitosti njegovega menedžmenta, ki naj bi se ukvarjal z razvojem turistične ponudbe in upravljal s kadrovskimi in tehnološkimi viri v tem razvoju (Magaš 2003, 52-53). Prav tako Enright in Newton v članku *Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach*, poudarjata, da so za razvoj turistične destinacije ključni konkurenčni dejavniki same destinacije (Enright in Newton 2004, 777). Teoretične raziskave konkurenčnosti določene destinacije so povzročile oblikovanje različnih modelov konkurenčnosti, katerih cilj je bil jasno pokazati kateri so bistveni dejavniki, ki vplivajo na razvoj določene destinacije in kako se lahko meri konkurenčnost. Izloženi modeli v delu so Porterjev, Dwyer-Kimov in Ritchie-Crouchov model. Glede na zgoraj navedeno obstaja jasna potreba po stalnem raziskovanju in prilagajanju organizacijskega sistema v turizmu, tj. potreba po opuščanju obstoječih organizacijskih modelov in načinov upravljanja v turizmu ter krepitvi vloge inovativnosti na tem področju, z večjo stopnjo udeležbe vseh udeležencev v turizmu in spremembo komunikacijske paradigme.

## **2.5 Destinacijska menedžment organizacija (DMO) in komunikacijska organizacija na drugih sodobnih destinacijah**

Če se za glavno predpostavko opredelitve turistične destinacije šteje dejstvo, da se lahko obravnava kot en sistem, v katerem delujejo različni akterji, v tem primeru opredelitev, ki jo Buhalis daje za izraz Destinacijska menedžment organizacija (DMO), postane zelo jasna. Namreč, on opredeljuje DMO kot osrednjo točko tega sistema, oz. organizacijo, ki skrbi za načrtovanje razvoja turizma in ima sredstva za izvajanje akcij, ki bodo prispevale k doseganju strateških ciljev (Buhalis 2000, 98). Buhalis poudarja tudi, da so osnovni strateški cilji DMO skrb za dolgoročni razvoj lokalnega okolja in trajnostni razvoj turizma (usklajenost med

ekonomskim, ekološkimi in družbenimi okoljem), skrb za zadovoljstvo turistov in skrb za povečanje profita ali dobička turističnih podjetij. Destinacijska menedžment organizacija, po Buhalisu, mora upravljati z navedenimi cilji in jih organizirati tako, da njihovo uresničevanje enakomerno ustreza potrebam in željam vseh udeležencev na destinaciji. Odsotnost organizacije in delovanja ciljne organizacije bi v tem primeru ogrozilo odnose med deležniki, doseganje strateških ciljev ter s tem tudi konkurenčnost in nenehen razvoj turistične destinacije (Buhalis 2000, 99).

Jovan Popesku navaja, da obstajata dva predpogoja za delovanje destinacijske menedžment organizacije - učinkovit model in organizacijska struktura ter vizija in liderstvo. Popesku pojasnjuje, da je za ustvarjanje uspešne turistične destinacije tega turističnega izdelka potrebno, da vsi tisti, ki sodelujejo znotraj tega sistema, povečajo zavedanje glede skupnih ciljev in ustvarjanja jasne vizije, tj. strategije, ki bo omogočila uspešno izvedbo vnaprej določenih nalog in doseganje rezultatov. Ravno zaradi raznolikosti akterjev v sistemu je potrebna tudi jasna delitev vlog in pristojnosti, oz. mora biti struktura dela, organizirana na način, da se deležniki medsebojno dopolnjujejo, da so njihova včasih nasprotna stališča čim bolj zmanjšana in da njihovo sodelovanje omogoči uspešno delovanje in razvoj turizma v turistični destinaciji (Popesku 2009, 255).

Na Hrvaškem in v svetu obstajajo turistične destinacije na različnih ravneh, ki svoje strategije razvijajo z močnim fokusom na razvoju destinacijskega menedžmenta. To so, na primer, regionalna turistična destinacija Istrska županija, turistična destinacija Ljubljane, medtem ko je v delu za podrobnejši opis delovanja turistične menedžment organizacije predstavljena Dunajska turistična organizacija. Njene glavne naloge so spodbujanje razvoja in promocija dunajskega turizma, zastopanje interesa zvezne države Dunaj na področju turizma, ciljno trženje, sodelovanje v postopku izdaje mestnih ukrepov, ki se nanašajo na turizem, spodbujanje in organizacijo pomembnih dogodkov ter spodbujanje lokalnega prebivalstva k sodelovanju pri razvoju turizma (Gesetz betreffend die Tourismusförderung in Wien; Wiener Tourismusförderungsgesetz, 3.čl.).

V dunajski turistični strategiji poudarjajo, da je njihovo turistična skupnost pravilno obravnavati kot PR in tržno agencijo, ki si skupaj s svojimi partnerji prizadeva uresničiti svoje strateške cilje, določene v strateškem dokumentu za razvoj dunajskega turizma, ki je produkt skupnih dejavnosti Turistične skupnosti, Mesta Dunaj in turistične industrije. V Strategiji je še posebej pomembno dejstvo, da ni bila nikoli dosežena tako visoka raven sodelovanja različnih skupin in akterjev, ki sestavljajo turistično industrijo, še pomembneje pa vključenosti mesta Dunaj in lokalnega prebivalstva. Namreč, pri načrtovanju in opredelitvi svojih strateških

ciljev je navedena destinacijska menedžment organizacija povezala veliko število turističnih strokovnjakov, ki naj bi ocenili sedanje turistično stanje na Dunaju in določili največje izzive za prihodnje obdobje. Poleg domačih strokovnjakov je DMO Dunaj delovala tudi na mednarodni ravni s posvetovanjem s številnimi tujimi strokovnjaki o navedenih temah. Eden od najpomembnejših korakov pri določanju lastnih ciljev in postavitvi nove strategije za razvoj turizma je uporaba *Crowdsourcing*, s katerim so bili obiskovalci mesta Dunaj in lokalno prebivalstvo vključeni v proces razvoja strategije, s čimer jim je bilo omogočeno, da ponudijo svoje videnje smeri, v kateri se mora Dunaj premikati v turističnem smislu, izraziti svoja stališča in aktivno sodelovati pri razvoju Dunaja kot turistične destinacije.

## **2.6 Turistična organizacija na destinaciji mesta Zagreb**

V mestu Zagreb, ki je opredeljeno kot turistična destinacija v sferi turizma, ima vlogo osrednje turistične razvojne organizacije lokalna turistična organizacija - Turistična skupnost mesta Zagreb. Turistična skupnost mesta Zagreb je bila ustanovljena 29. aprila 1992, na podlagi Zakona o turističnih skupnostih (Turistična skupnost mesta Zagreb 2015). Vendar pa je Hrvaški parlament leta 2013 sprejel Strategijo razvoja hrvaškega turizma do leta 2020, v kateri se, med drugim, kot eden od načinov razvoja turizma, omenja ustanovitev destinacijske menedžment organizacije. Namreč, v Turistični skupnosti mesta Zagreb je mogoče opaziti, da komunikacija v zvezi z razvojem turizma poteka med organi, ki se nahajajo v hierarhičnem redu. Zato predlog za ustanovitev destinacijskih menedžment organizacij v tem primeru predpostavlja povečano udeležbo predstavnikov lokalnega prebivalstva ali oblikovanje tako imenovanih lokalnih akcijskih skupin, tako da se bo spremenil obstoječi komunikacijski model Turistične skupnosti mesta Zagreb, s ciljem krepitve upravljalvske učinkovitosti in povečanja konkurenčne prednosti Zagreba v primerjavi z drugimi evropskimi destinacijami. Prav tako, kar je razvidno iz primera Destinacijske menedžment organizacije Dunaj, bi uresničitev navedenega predloga zagotovo vodila k večji stopnji participacije sektorja povpraševanja, oz. samih turistov ki, kot je že bilo ugotovljeno, lahko v veliki meri prispeva k razvoju strateških ciljev in turistične destinacije.

## **2.7 Komunikacijski modeli in njihova uporaba v turizmu**

Pri preučevanju enega takšnega fenomena kot je komuniciranje, je bilo ugotovljeno, da so številni teoretiki in znanstveniki poskušali opisati komuniciranje z uporabo različnih



modelov, pri čemer so ti modeli spremenljivi, nestalni in dinamični pojavi, kar pravzaprav ni presenetljivo, saj je komunikacija nekaj, kar je tesno povezano, oz. odvisno od različnih socialnih in tehničnih značilnosti okolja, v katerem poteka komuniciranje. Modeli komuniciranja so, kot navaja State, miselne tvorbe in predstave posameznikov ali skupin avtorjev o konceptualizaciji vsebin in komunikacijskih funkcij (State in dr. 2015, 311). Da bi se lahko sploh analiziralo kakšen komunikacijski model bi bil primeren za optimalno delovanje turistične destinacije, je bilo treba predstaviti nekatere osnovne komunikacijske modele, ki so vplivali na razvoj komunikologije, ki bi pa pomagali v oblikovanju komunikacijskega modela, za katerega se šteje, da bi najbolj pozitivno vplival na sfero turizma na območju turistične destinacije Mesta Zagreb. Predstavljeni so modeli Laswella, Shannona in Weaverja, Osgooda in Schramma, Koszyka in Pruysa, Prakkea, Vrega, Novosela in Plenkovića. Od prvotnih, enosmernih modelov komunikacije so se sčasoma razvili kompleksnejši modeli, ki zahtevajo, da je celoten proces rezultat interakcije, izmenjave informacij z aktivnimi udeleženci na obeh straneh komunikacijskega kanala. Enaka situacija se dogaja s komunikacijskimi modeli v turizmu. Namreč, turizem je dosegel tisto stopnjo, pri kateri ni mogoče enostransko izbirati in se odločiti kaj se bo plasiralo, prodalo, predstavilo. Ta izbira je lahko uspešna le, če temelji na odzivih in povratnih informacijah uporabnikov zadevnih storitev in proizvoda. Vendar pa je pomembno poudariti, da je pojav interneta pripeljal komunikacijski proces do precej bolj kompleksne ravni od navedenega, zato je danes vsak nagovor občinstvu v smislu oglaševanja, promocije in trženja odvisen od aktivnosti tega istega občinstva, oz. je rezultat njegove povratne informacije o določenem izdelku ali storitvi. Zato se ne more več govoriti o občinstvu. Gre za aktivne udeležence pri oblikovanju turističnega izdelka, ki so prevzeli glavno vlogo pri določanju novih pravil in delovanja trga (Coşkun in Yilymaz 2016, 1).

## **2.8 Ravni komuniciranja v turizmu**

Ko gre za ravni komuniciranja v turizmu se pravzaprav misli na vertikalno komunikacijo v procesu razvoja turistične destinacije. Toda, nikakor ne smemo spregledati pomen horizontalnega komuniciranja v okviru in znotraj vsake izmed ravni vertikalne strukture sistema komunikacije v turizmu. Vertikalna komunikacija je razdeljena v štiri osnovne ravni. Na prvi stopnji delujejo podjetja, ki zagotavljajo turistični proizvod in storitev. Namreč, Buhalis in Cooper poudarjata, da je za razvoj turističnih proizvodov in destinacije pomembno, da navedena podjetja svoje lastne strategije in konkurenčna razmišljanja

nadomestijo s skupno strategijo in da vsi skupaj delujejo tako, da pritegnejo čim več gostov na čim bolj kakovosten način (Buhalis in Cooper 1998, 334). Potem so tukaj rezidenti, oz. lokalno prebivalstvo, ki je vedno bolj vključeno v proces razvoja turistične destinacije ter turisti pošiljatelji povratnih informacij, ki pa so bistvene za boljše oblikovanje turističnega izdelka. Na drugi ravni se nahaja turistična menedžment organizacija, ki povezuje vse deležnike v koordinirano, funkcionalno in usklajeno organizacijsko celoto in ki mora omogočiti zadovoljstvo vseh deležnikov v omenjenem komunikacijskem sistemu, saj je le na ta način mogoče govoriti o uspešnem razvoju turistične destinacije. Tretja raven se nanaša na državno raven, ki je sestavljena iz Vlade, ministrstev, agencij in inštitutov, ki delujejo na področju turizma. Na tej ravni je opredeljena potreba po jasni razdelitvi vlog in dolžnosti, kar bo znatno prispevalo k lažjemu pretoku informacij in boljši povezanosti z drugimi ravnmi, kar bo pozitivno vplivalo tudi na strateški razvoj hrvaških turističnih destinacij (Magaš 2018, 126). Zadnja, četrta raven predstavlja tisto globalno, v kateri komunikacijski proces poteka zunaj državnih meja.

## **2.9 Komuniciranje in turistično doživetje**

Pri delu je bil opazovan komunikacijski proces, odvisno od razvojnih faz turističnega doživetja. Ugotovljeno je, da je intrapersonalna komunikacija prva oblika, ki se pojavi v tem procesu. V njej, tudi pred samim potovanjem, tj. med načrtovanjem potovanja, turist pod vplivom zbranih informacij ustvarja podobo določene turistične destinacije. Po omenjeni fazi sledi faza potovanja, v kateri deluje interpersonalna komunikacija, s katero se ustvarjena slika dopolnjuje ali pa spreminja zaradi izmenjave informacij. V fazi bivanja na določeni destinaciji interpersonalna komunikacija doseže najvišjo raven zaradi udeležbe turistov v številnih aktivnostih na tej destinaciji. Zadnja faza je tista, v kateri se turist vrne s potovanja in v kateri se prepletata dve obliki komunikacije: intrapersonalna, skozi katero turist ustvarja vtise o celotnem turističnem doživetju ter interpersonalna, ki vključuje pripovedovanje teh vtisov.

## **2.10 Interpretacija in animacija - ključ komunikacije v turizmu**

Za interpretacijo (lat. interpretatio) se šteje vsaka razlaga, razumevanje, miselni proces, ali predstavitev, izjava, s katero se ugotovi smisel ali pomen nekaterega pojava, besedila, zakona in dr. (Hrvaška enciklopedija 2017). Ker se interpretaciji pogosto pripiše izobraževalni značaj, saj je ta svojevrsten prenosnik informacij, se v delu posebej poudarja njen pomen

pri obogatitvi obstoječih znanj in doživetij novega, pripovedovanje zgodbe o določenem izdelku, ki bo pritegnilo pozornost gosta in spodbudilo domišljijo. Kakovostna in sistematično zasnovana interpretacija na določenem turističnem območju je lahko ključna za spreminjanje zavesti prostorske identitete (Marković in Fuerst-Bjeliš 2015, 74).

Veliki komunikacijski pomen na turističnem območju ima tudi animacija ali komunikacijske večine osebja (Ravkin 1989; Galičić in Ivanović 2008; Cerović 2008; Tomka 2009). »Animacijski programi se ponujajo turistom, da lahko doživijo izbrano turistično destinacijo ali pričakovani program, s katerim želijo doživeti motiv prihoda v destinacijo ali objekt. Vsi programi, vključno z animacijskimi programi, se nenehno spreminjajo glede na spremembe, ki povzročajo stalne spremembe in razvoj znanosti in tehnologije« (Cerović 2008, 21). Animacija je vrst interpersonalne in interaktivne komunikacije, ki jo začne animator, z namenom animiranja enega ali več udeležencev, tako da jih spodbudi k opravljanju določene dejavnosti (Tomka 2009, 16). Pravočasna, pravilna, celovita, dobro usmerjena in na pravi način izražena informacija s strani animatorja, je predpogoj za doživetje in uspešno vzdušje animacijskega programa.

## **2.11 Socialna omrežja kot generator sublimirane komunikacije**

V komunikacijski proces na turistični destinaciji vse bolj prodira sublimirana komunikacija (Plenković 2015, 2). Nenehno ustvarjanje in dopolnitev sta ključna elementa uspeha vsake turistične ponudbe, bistvo teh sprememb pa je vsebovano v kakovostni komunikaciji. S sublimirano komunikacijo akterji v turizmu spodbujajo spremembe in se spreminja raven komuniciranja in ustvarjanja, dodana vrednost v tej vrsti komunikacije pa je tehnologija ICT, zlasti uporaba socialnih omrežij (Facebook, Instagram, YouTube, Tripadvisor, WhatsApp, Pinterest, Snapchat in Twitter), ki so postali svetovni komunikacijski fenomen, saj imajo uporabniki možnost aktivnega sodelovanja pri ustvarjanju vsebine, ki jim daje občutek pripadnosti (Ganim Barnes in dr. 2008, 37). S pojavom in razširitvijo tega načina komuniciranja se je oblikoval povsem nov sistem mobilne komunikacije, ki služi hitri izmenjavi informacij pri promociji določenih storitev in proizvoda, kjer imajo uporabniki socialnih omrežij priložnost in svobodo ustvarjanja različnih družbenih vsebin (Hoegg in dr. 2006, 40).

## **2.12 Turistična komunikacija v vsakdanjem življenju lokalne skupnosti**

Vsakdanje življenje lokalne skupnosti je najpogostejši predmet interesa gostov, ki želijo spoznati drugačen življenjski slog, od tistega v svojem kraju prebivanja. Avtorji iz področja turizma se zato upravičeno sprašujejo, kakšne so vse možnosti na voljo človeku, da ustvarjalno preživi svoj prosti čas, ki je postal osrednja točka turizma in turističnih potovanj (Gavranović 2015, 113). Sodoben turist želi poskusiti lokalne gastronomske specialitete, spoznati kulturno dediščino skozi lastno izkušnjo, oziroma pripravljati jedi ali sodelovati v katerem izmed folklornih dogodkov ter deliti informacije in izkušnje s svojim okoljem. »Turizem kot polifunkcionalni pojav ni le gospodarska dejavnost, temveč je predvsem socialno-kulturni fenomen. Osnovni motivatorji turističnih gibanj so: naravne človeške težnje po odkrivanju neznanih področij, ljudi in običajev, verske pobude, zdravstveni, športni, rekreacijski, zabavni, raziskovalni, poslovni, potopisni, pustolovski in drugi motivi in stremjenja« (Gavranović 2015, 113).

## **2.13 Komunikacija pri ustvarjanju turističnega in destinacijskega imidža**

Številne raziskave so pokazale, da destinacijski imidž postaja eden od ključnih dejavnikov pri izbiri določene destinacije, jasen in učinkovit načrt trženja pa to destinacijo razlikuje od konkurentov na trgu (Prebežac in Mikulić 2008, 165; Puh 2014, 483). Ustvarjanje destinacijskega imidža je ključnega pomena za boljše razumevanje v kulturološkem smislu in gre za trajni in preišljeni proces (Popesku in Gajić 2009, 171; Gavranović 2015, 73; Echtner in Ritchie 2003, 37), iz česar izhaja, da ga je treba pazljivo opredeliti in determinirati, brez možnosti, da bi pustili prostor za pretirana presenečenja ali nejasnost. Teoretiki in raziskovalci vedenja potrošnikov so ugotovili, da imajo ravno turistične podobe in vtisi (impresije) odločilen vpliv na izbiro in vrednotenje turistične destinacije in s tem boljši tržni položaj ponudnikov turističnega blaga in proizvoda, oz. da so osnovni cilji ustvarjanja imidža spodbujanje rasti ekonomije, gospodarstva, investicij in turizma na splošno (Brezovec 2012, 90; Popesku in Gajić 2009, 172). Tukaj je treba skrbno ločiti koncept podobe (imidža) določene destinacije in sporočila, ki ga ta pošilja, torej ki doseže prejemnika (Bouldnig 1956, 7). Pričakovati je, da bodo imele kulturne razlike med prejemniki pomembno vlogo pri določanju pomena in sprejemanju vsebine turističnih sporočil. Ko je proces oblikovanja imidža javnostim pojasnjen kot proces projekcije identitete, se vstopa v raziskovalno področje komunikologije (Brezovec 2012, 92). Z namenom razčlenitve in

dojemljivosti turistične podobe (imidža), kulturološke študije ponujajo več ravni, na katerih se opredeljuje komuniciranje. V tem delu je posebej poudarjen semiotični in ritualni pogled v komuniciranju (Brezovec 2012, 93), saj sta pomembna za poglobljeno razumevanje komunikacijskih procesov. Ritualno komuniciranje temelji na udeležbi članov in partnerstvu med njimi, komunikacija pa se preučuje z mnenji in prepričanji, ki jih določene skupine ljudi o tem sporočilo delijo, medtem ko je semiotični pogled opredeljen kot interakcija, ki določi posameznika kot člana določene skupine (Carey 1989, 18; Fiske 2005, 18).

## **2.14 Participativno komuniciranje**

Izraz participacija v sodobnih družbenih tokovih je v glavnem povezan s prizadevanji državljanov za vključevanje v družbene procese, zato je sam izraz opredeljen kot »sodelovanje državljanov v procesih oblikovanja, sprejemanja in izvajanja javnih politik« (Hrvaška enciklopedija 2017). Preprostejše povedano, gre za (so)delovanje pri izvajanju nekaterega dela ali bolj pogosto, odločanje o nečem.

V sodobnem razumevanju komunikacijske organizacije turistične destinacije je mogoče videti tudi mnoge značilnosti korporativnosti, združevanja in soodločanja, ne glede na to, da razvoj turizma predpostavlja sodelovanje zasebnega in javnega sektorja (Čomić 2004, 17; Brezovšek 1995, 201). Za raziskavo v tej nalogi je bistvenega pomena, da se v tem primeru ponudi uporaba načela participativne demokracije, oz. model, ki presega raven sodelovanja zaposlenih pri odločanju podjetja in sega v višjo integrativno raven. Ta višja integrativna raven, ko gre za turizem, je turistična destinacija, ki se lahko z vidika interesov njenih udeležencev pogojno razume kot sodobna korporacija. Demokrasko komuniciranje na tej ravni v participativnem argumentu najde svojo pravo projekcijo (Brezovšek 1995, 200; Vreg 1990, 14; Kejžar 2003, 2). Vsaka sodobna organizacija, zlasti ko gre za korporacije, podjetja in male poslovne subjekte, si prizadeva doseči gospodarsko stabilnost, kar pomeni dobro opredeljene poslovne in strateške cilje, ki jih pogojuje organizirana komunikacija (Kejžar 2003, 1). Po drugi strani pa uspešna turistična destinacija, poleg zasebnega sektorja, v veliki meri vključuje civilni in še posebej javni sektor. Prav tako celotni naravni (voda, gore, prometna infrastruktura, klima, flora in favna) ter socialni (znanje, kultura, tradicija...) potenciali, ki so osnova za razvoj turizma, predstavljajo javno dobro, ki ga je mogoče uspešno upravljati pod pogoji delovanja modela participativno-demokratskega komuniciranja.

## **2.15 Komunikacijske ovire v destinacijski organizaciji**

Ko gre za komuniciranje v organizaciji, ki se lahko projicira na turistično destinacijo, je zelo velikega pomena komunikacijska klima, ki vsebuje vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in zaradi katerih se organizacije razlikujejo (Kejžar 2003, 1). Poleg prispevanja k inovaciji, bi morala organizirana in jasno usmerjena komunikacija služiti tudi za premagovanje ovir in sporov v organizaciji, saj tudi osnovne funkcije menedžmenta (ne glede na to, ali gre za organizacijo ali destinacijo), težje lahko potekajo in se povežejo brez organizirane komunikacije (Kejžar 2003, 5-6). Dobro zasnovana in jasno usmerjena komunikacija služi preprečevanju morebitnih težav in ovir v komunikacijskem procesu, pri čemer se izogiba "komunikacijskim napetostim" (Vreg 1990, 188).

## **2.16 Komunikacijska e-participacija v turizmu in e-turizmu**

Z digitalizacijo vseh procesov v turizmu je ustvarjen nov izraz e-turizem, ki predstavlja pomemben napredek pri predstavitvi in uporabi turističnih proizvodov in storitev na destinaciji, oziroma zadovoljevanje potrebe sofisticiranih potrošnikov (Buhalis 1998, 419; Buhalis in O'Connor 2005, 7; Buhalis in Law 2008, 610). Zaradi velikih možnosti, ki jih ponuja, vedno več potrošnikov, poleg hitrejšega pretoka informacij, uporablja internet tudi za denarne transakcije (Jalilvand in Samiei 2012, 593). »Medtem ko akcija vključuje potek informacije v eni smeri, interakcija vključuje vzajemno vedenje. Ta zamisel o vzajemnosti na splošno opredeljuje naravo novih interaktivnih medijev« (Senečić 1998, 87). Po drugi strani pa e-participacija pomeni uporabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij in ima znaten potencial za spremembo v interakciji med državljani in oblastmi (lokalnimi), ki bolj vključujejo državljane v družbene procese in s tem bistveno izboljšajo kakovost udeležbe in odločanja (Veljković in Volčanjk 2007, 33; Kukovič in Brezovšek 2015, 456; Coleman in Gøtze 2001, 37). Pri preučevanju ugotovitev (ki izhajajo iz pregleda strokovne literature in številnih raziskav), da so hrbtenica turizma ljudi in družbeni viri, je mogoče sklepati, da je participacija v turizmu, tj. sodelovanje vseh deležnikov pri oblikovanju politik na destinaciji, ključnega pomena za ustvarjanje in implementacijo novega poslovno-komunikacijskega modela na destinaciji.

## **2.17 Vpliv komunikacijskega faktorja na proces integracije deležnikov turistični destinaciji**

V dosedANJI praksi so znanje in veščine ter v zadnjem času dobra organizacijska klima veljali za ključne elemente pri ustvarjanju (inoviranju) nove in konkurenčne turistične ponudbe. V tem delu se domneva, da komunikacije in komuniciranje kot predpostavki za odločanje (subjektivizacija akterjev) in porazdelitev dolžnosti na turističnem območju do zdaj še niso dobile ustrezne pozornosti pri raziskavah razvoja turizma. Ravno zaradi tega se šteje, da so raziskave na področju komunikacij in komunikacijskih vrednosti, torej njihova vloga v turizmu in ponudbi, ki se izvajajo s testiranjem različnih modelov komuniciranja, svojevrsten izziv. Ena od avtoritet na področju turizma Jost Krippendorf, poudarja, da turistično trženje predpostavlja sodelovanje med turističnimi podjetji in predstavniki javnega sektorja na vseh ravneh (lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni) in v takem usklajenem sodelovanju komunikacija in komuniciranje postanejo ključna povezava (Krippendorf v Senečić 1998, 9).

## **2.18 Komunikacijski dejavnik in inoviranje turistične ponudbe**

Ljudje so ključni subjekti procesa komuniciranja, ki v medsebojni interakciji, sodelovanju in izmenjavi znanj in izkušenj dosegajo nove odgovore in iščejo rešitve za vedno nove probleme in vprašanja v razvoju vsake organizacije, tako tudi turistične destinacije (Vreg 1990, 19; Kežar 2003, 1-2). Lahko rečemo, da so ljudje v stalnem procesu interakcije (komunikaciji) na katerem koli področju dela, glavni pobudnik inovacij, ki so sestavni del kulturnega in družbenega kapitala. "Socialne inovacije so socialne skozi cilje in sredstva - nove ideje (izdelki, storitve in modeli), ki hkrati izpolnjujejo socialne potrebe (bolj učinkovito kot alternative) in ustvarjajo nove družbene odnose ali sodelovanja" (Bežovan in dr. 2016, 64). Vse to lahko omejimo na skupni pojem socialnega kapitala. Posamezni avtorji ga ločujejo od termina "finančni kapital" in "človeški kapital", ki so individualne narave (Burt 1992, 9). Torej, socialni kapital lahko uporabimo le znotraj omrežja medsebojnih povezav, že prej pa je bilo poudarjeno, da je temelj teh odnosov komunikacija. Inovacije so eden od ključnih načinov gradnje trajnostnega destinacijskega imidža, sprožila pa jih je turistična industrija kot del svoje obrambne strategije, saj so novi izdelki ali procesi pogosto rezultat izključno inovativnih prizadevanj (Hjalager 1997, 35). Zato je v tem delu poseben poudarek na dejstvu, da turistične organizacije in drugi deležniki na področju turizma razvijajo inovativna podjetja v vseh segmentih svoje dejavnosti. Inoviranje v turizmu pomeni sposobnost ustvarjanja

določenega prostora, kjer se srečujejo materialni in nematerialni turistični izdelki, ki s pomočjo komunikacije ustvarjajo prijetno in privlačno okolje za bivanje obiskovalcev in turistov. Način komuniciranja mora biti tisti glavni dejavnik, zaradi katerega vsi akterji doživljajo turistični prostor kot svoj ali kot skupni prostor.

Kot pa je bilo že prej poudarjeno, turistične organizacije in drugu deležniki na področju turizma razvijajo inovativne podvige na vseh področjih svojega delovanja. Vendar se proces inoviranja komunikacijskega sistema v hrvaškem turizmu dogaja le parcialno, medtem ko bi se s sistematično implementacijo novih idej lahko kmalu dosegla višja raven delovanja (Gržinić in Bevanda 2014, 3). Zaradi tega se v tej disertaciji domneva, da je eden od virov na področju inoviranja v turizmu področje komunikacije in komuniciranja, ki ima, glede na dejstva, ki so že predstavljena v literaturi, v turizmu bistveno večjo vlogo, od tiste, ki mu jo laična in strokovna javnost pripisuje. Krepitev vplivov informacijskih in komunikacijskih tehnologij (ICT) ter implementacija mobilne tehnologije je pomembno vplivala na inoviranje turistične ponudbe (Buhalis in Law 2008, 609), saj lahko turist s pomočjo mobilne naprave kadarkoli (pred prihodom na destinacijo ali na sami destinaciji) pridobi informacije, ki so mu nujne za njegovo bivanje v tistem trenutku. Z razvojem komunikacijske tehnologije se je pojavila tudi potreba, da podjetja, ki se ukvarjajo z zagotavljanjem turističnih storitev, načrtujejo tehnološke naložbe, zlasti na področju ICT. »Učinkovitost poslovanja turističnih posrednikov temelji na hitri opredelitvi želja turistov, prilagajanju vsebin in načina njihove ponudbe zahtevam turistov in v prilagajanju komunikacije.

Za turiste ima zelo pomembno vlogo razpoložljivost informacij pri odločanju o potovanju, pri čemer uporaba ICT pa ne le da zmanjšuje negotovost in potencialno tveganje, temveč tudi povečuje kakovost potovanja« (Mihajlović 2013, 70). Pri tem imajo pomemben vpliv tudi socialni mediji, ki so še vedno relativno neraziskan pojem, vendar je njihova uporaba precej spremenila tržno podobo poslovnih organizacij in turističnih destinacij. To so orodja, ki turistom in ponudnikom na destinaciji omogočajo neprekinjeno interakcijo, saj je njihova glavna naloga izmenjava informacij (Albee 2010, 37).

Eden od primerov takšnega inovativnega načina komuniciranja je gejmfikacija - proces izboljšanja storitve z uporabo igralnih izkušenj, na način, da se z olajšanjem dela podpira ustvarjalna vrednost uporabnika (Huotari in Hamari 2012, 19). Namreč, vedenjski znanstveniki so spoznali, da se bo z zasnovanimi ukrepanji, s katerimi se ljudje vključujejo v določeno dejavnost, izboljševala produktivnost pri izvajanju le-te. V današnji digitalni dobi se ta fenomen vedno bolj uporablja v tržnih strategijah, pa tudi na drugih področjih, kot je izobraževanje (Hsin-Yuang Huang in Soman, 2013, 5).



### **3 EMPIRIČEN DEL**

Z empirično analizo smo podrobno obdelali učinke obstoječih oblik komunikacije ter smo preučili možnosti spremembe in uvajanja novih komunikacijskih modelov na turistični destinaciji Zagreb.

#### **3.1 Kvalitativna raziskava – intervju, analiza**

Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave je razvidno, da imajo izpraševanci znanje o tem, da je potrebna inovacija integriranih turističnih proizvodov, da bi se ohranila konkurenčna prednost glede na druge destinacije. Vendar pa je iz pogovora sklenjeno, da skupna vizija ni dovolj jasno in prepričljivo določena. Prav tako je sklenjeno, da se udeleženci izogibajo boljšemu mreženju in večjemu vključevanju v komunikacijske procese sprejemanja politik in ukrepov za razvoj turizma. Pomembno je tudi poudariti, da Turistična skupnost mesta Zagreb zelo dobro opravlja delo na področju razvoja komunikacijskih in informacijskih sistemov, vendar še vedno obstaja potreba po krepitvi določenih segmentov v komunikaciji. Močnejši pluralizem v komunikaciji, hitrejši pretok informacij, čim manj komunikacijskega šuma in uporaba komunikacijskih medijev so pričakovanja vseh deležnikov ali akterjev turistične destinacije. Izpraševanci so bili med pogovorom precej nedoločni, vendar se je poudarilo dejstvo za potrebo po dodatni in nenehni nadgradnji in razvoju sistema komuniciranja na destinaciji, ki mora temeljiti na osrednji vlogi destinacijske menedžment organizacije. Namreč, največ izpraševancev se je strinjalo, da obstaja potreba po inkorporiranju navedene organizacije v komunikacijski sistem turistične destinacije Mesta Zagreb.

#### **3.2 Kvantitativna raziskava - anketa, analiza**

V tem delu doktorske disertacije so bili predstavljeni rezultati kvantitativne raziskave, ki je opravljena z metodo anketiranja na turistični destinaciji Zagreb. Prva raziskava je vključevala nosilce turistične ponudbe na destinaciji Zagreb. Za vzorec se šteje 325 izpraševancev, ki delajo v vseh četrtih Zagreba in v različnih turističnih dejavnostih. Po predstavitvi osnovnih značilnosti samega vzorca (družbeno-demografski profil izpraševancev: izobraževanje, položaj v organizaciji, velikost organizacije, turistično območje/dejavnost, starost, spol in geografsko območje) so bile testirane postavljene hipoteze. Za namene raziskav so bile uporabljene naslednje statistične metode: opisna statistična analiza, Kolmogorov-Smirnovljev test, faktorska analiza

in regresijska analiza. Spodaj so navedeni rezultati opisne statistične analize:

a) Ocena obstoječega komunikacijskega modela na turistični destinaciji Zagreb

Rezultati kažejo, da je bil obstoječi komunikacijski model ocenjen kot povprečno primeren. Glavne pomanjkljivosti obstoječega komunikacijskega modela so: pomanjkanje optimalnega sodelovanja med zasebnim in javnim sektorjem ( $M = 3,09$ ), pomanjkanje optimalne komunikacije med subjekti civilne družbe z zasebnim sektorjem ( $M = 3,17$ ), dostop do potrebnih informacij ( $M = 3,18$ ), pomanjkanje optimalne komunikacije med subjekti civilne družbe z javnim sektorjem ( $M = 3,2$ ), neprimerna udeležba vseh udeležencev na destinaciji pri sprejemanju strategije razvoja turizma ( $M = 3,25$ ), kot tudi nezmožnost sodelovanja vseh udeležencev ponudbe pri odločanju v organih lokalne skupnosti ( $M = 3,27$ ). Kot pozitivne značilnosti obstoječega komunikacijskega modela je poudarjeno: komuniciranje preko interneta s poslovnimi partnerji zunaj destinacije ( $M = 4,33$ ), komuniciranje s poslovnimi partnerji na destinaciji preko skupnih organov na destinaciji ( $M = 4,15$ ) in komuniciranje s poslovnimi partnerji na destinaciji preko interneta ( $M = 4,05$ ).

b) Odnos udeležencev TDMZ do inoviranja in oblikovanja komunikacijskega modela

Iz predstavljenih rezultatov je mogoče skleniti, da izpraševanci povprečno pozitivno ocenjujejo potrebo po inoviranju in ustvarjanju komunikacijskega modela. Po mnenju izpraševancev v našem vzorcu je to najbolje doseči z uporabo novih rešitev na destinaciji ( $M = 4,38$ ), kar pozitivno vpliva na njeno fleksibilnost in odziv na izzive ( $M = 4,15$ ), ter s pomočjo novih rešitev, ki se odzivajo na zahteve iz poslovnega okolja ( $M = 4,14$ ).

c) Odnos udeležencev TDMZ do inoviranja in ustvarjanja turističnih (integralnih) proizvoda

Na podlagi rezultatov je razvidno, da izpraševanci v povprečju pozitivno ocenjujejo potrebo po inoviranju in oblikovanju turističnih (integralnih) proizvoda. Po mnenju izpraševancev v vzorcu se to lahko najbolje doseže z vrednotenjem ocen turistov, kupcev turističnih proizvoda ( $M = 4,04$ ), z razumevanjem raznolikosti na turistični destinaciji ( $M = 3,78$ ) in z medsebojno delitvijo obstoječih virov, potrebnih za oblikovanje ponudbe ( $M = 3,74$ ).

d) Načela participativnega komuniciranja v menedžmentu

Izpraševanci v povprečju izjemno pozitivno ocenjujejo pomen komuniciranja v skladu z načeli participativnega menedžmenta. Za vse spremenljivke je aritmetična sredina nad 4, na podlagi česar je mogoče sklepati, da izpraševanci prepoznajo prednosti participativnega komuniciranja v menedžmentu in jih ocenjujejo kot zelo pomembne.

e) Komunikacijske vrednosti na turistični destinaciji

Izpraševanci v povprečju izjemno pozitivno ocenjujejo pomen komunikacijskih vrednosti na destinaciji. Za vse spremenljivke je aritmetična sredina nad 4, na podlagi česar je mogoče sklepati, da izpraševanci prepoznajo prednosti participativnega komuniciranja menedžmenta in jih ocenjujejo kot zelo pomembne. Kot glavna komunikacijska vrednost je ocenjen internet kot sredstvo za povezovanje s širšim poslovnim okoljem ( $M = 4,61$ ), potem pomen sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije pri zbiranju informacij ( $M = 4,49$ ), kot tudi hitrost in kakovost pretoka informacij vseh oblik, simbolov, podob in videotehnike ( $M = 4,48$ ).

f) Destinacijska menedžment organizacija v središču komunikacijskega modela na destinaciji

Na podlagi rezultatov je mogoče sklepati, da izpraševanci v povprečju zelo pozitivno ocenjujejo postavitev destinacijske menedžment organizacije kot središča komunikacijskega modela na destinaciji. Za vse spremenljivke je aritmetična sredina nad 4, na podlagi česar je mogoče sklepati, da izpraševanci prepoznajo prednosti in pomen ustanovitve destinacijske menedžment organizacije. Kot glavne prednosti destinacijske menedžment organizacije so izpraševanci ocenili pravično in pošteno rešitev nesporazumov in konfliktov, kar ustvarja občutek enakopravnosti na turistični destinaciji ( $M = 4,42$ ), racionalizacijo časa in virov ter optimizacijo sinergijskih učinkov socialnega faktorja ( $M = 4,42$ ), pa tudi samostojno in strokovno razdelitev delovnih sredstev, kar je motiv za sodelovanje pri oblikovanju novih turističnih proizvodov ( $M = 4,41$ ). Kvantitativna raziskava prek anketnega vprašalnika, kot metode zbiranja podatkov, je izvedena tudi med turisti na turistični destinaciji mesta Zagreb, pri čemer so bili z opisno statistično analizo pridobljeni naslednji rezultati:

a) Ocena informiranosti turistov na turistični destinaciji mesta Zagreba

Izpraševanci so v povprečju zadovoljni z informiranostjo na turistični destinaciji mesta Zagreb. Kot glavne prednosti izpraševanci poudarjajo informiranje preko prijateljev in znancev, ki so že obiskali Zagreb ( $M = 4,46$ ), enostaven dostop do vseh turističnih znamenitosti ( $M = 4,4$ ), zaposlene v gostinskih objektih kot vir informiranja ( $M = 4,4$ ), pravočasno obvestilo o dogodkih na destinaciji ( $M = 4,31$ ), spletne strani turistične destinacije ( $M = 4,22$ ) in socialna omrežja ( $M = 4,13$ ).

b) Ocena možnosti komuniciranja na turistični destinaciji mesta Zagreb

Izpraševanci v povprečju pozitivno ocenjujejo možnosti komuniciranja na destinaciji. Po mnenju izpraševancev v našem vzorcu je najboljša komunikacija z državljanima mesta Zagreb,

ker so odprti za komunikacijo ( $M = 4,59$ ), z udeleženci turistične ponudbe ( $M = 4,49$ ) ter z zaposlenimi in predstavniki v objektih prehrane ( $M = 4,35$ ). Opazuje se pomanjkanje komunikacije s turističnimi animatorji ( $M = 2,86$ ), na podlagi česar se lahko sklepa, da je v animaciji, kot delu turistične ponudbe mesta Zagreb, še prostora za izboljšanje turističnega izdelka.

c) Ocena pomembnosti informativno-komunikacijskega medija za turiste

Izpraševanci kot pomemben ocenjujejo informativno-komunikacijski medij za turiste. Po mnenju izpraševancev je v našem vzorcu najpomembnejša razpoložljivost interneta v nastanitvenih zmogljivostih ( $M = 4,67$ ), internet v restavracijah in drugih gostinskih objektih za prehrano ( $M = 4,67$ ), kot tudi v kavarnah in drugih gostinskih objektih ( $M = 4,61$ ).

d) Ocena zastopanosti informativno-komunikacijskih medijev

Izpraševanci v povprečju zelo pozitivno ocenjujejo zastopanost medijev na turistični destinaciji mesta Zagreb. Za vse spremenljivke je aritmetična sredina nad 4, razen za spremenljivko Na turistični destinaciji Zagreb so vse spremembe v infrastrukturi vnesene v navigacijski sistem Garmin.

Za hipotezo Turisti na destinaciji v Zagreb pozitivno ocenjujejo informiranost in možnost komuniciranja z nosilcem turistične ponudbe, je izračunana aritmetična sredina za vsako od lestvic iz vprašalnika (Ocena informiranosti turistov na TDMZ, Ocena možnosti komuniciranja na TDMZ, Ocena pomembnosti informativno-komunikacijskega modela za turiste in Ocena zastopanosti informativno-komunikacijskih medijev za turiste ter Ocena zastopanosti informativno-komunikacijskih medijev za turiste). Vrednost aritmetične sredine za dimenzijo Ocena informiranosti turistov na TDMZ znaša 3,96, za dimenzijo Ocena možnosti komuniciranja pa znaša 3,83, kar pomeni, da je navedena hipoteza potrjena. Hipoteze 11 in 12 so bile zavrnjene na podlagi izvedene raziskave.

## 4 ZAKLJUČEK

V skladu s teoretično vsebino, ki je predstavljena v tem delu, in z rezultati raziskave, se predlaga koncept novega komunikacijskega modela, kot načina vključitve komunikacijskih vrednosti v proces oblikovanja nove turistične ponudbe turistične destinacije mesta Zagreb, kar bo doseženo predvsem z uvedbo destinacijske menedžment organizacije v organizacijsko strukturo na turistični destinaciji Zagreba. Ta naj bi bila primarna logistična predpostavka za implementacijo komunikacijskih vrednosti v delovanju organizacijske strukture destinacije. Participativno komuniciranje deležnikov na turistični destinaciji, ki bodo medsebojno povezani z dejavnostjo destinacijske menedžment organizacije, ima lahko vse značilnosti funkcionalnega komuniciranja, ki omogoča najvišjo integracijo, adaptacijo in angažiranost, kar bi v končni fazi privedlo do zadovoljitve potreb vseh deležnikov. V tem delu je s primerjavo Destinacijske menedžment organizacije mesta Dunaj in Turistične skupnosti mesta Zagreb ugotovljeno, da je v tej drugi organizaciji očitno pomanjkanje mreženja in sodelovanja zasebnega in civilnega sektorja, kot tudi skupine turistov pri profiliranju politike razvoja destinacije. Takšna organizacijska struktura ne omogoča uporabe vseh vrst komuniciranja kot tudi vseh smeri komuniciranja. Obstoječa komunikacijska struktura ni dovolj prilagojena trenutnemu stanju turizma, kar je podrobno pojasnjeno v teoretičnem delu disertacije. Zaradi tega dejstva je kot nov komunikacijski element vzpostavljena destinacijska menedžment organizacija, ki bi predstavljala subjekt akumuliranega znanja, na podlagi katerega bi upravljala s participativnim komuniciranjem vseh deležnikov, ki so potrebni za uspešno oblikovanje turističnega izdelka, in bi imela zelo pomembno vlogo za vključevanje turistov, ki bi bili eden od glavnih moderatorjev turistične ponudbe.

Nov komunikacijski model je izraz in sublimacija rezultatov teoretične in empirične raziskave na turistični destinaciji Zagreb. Shema novega modela predstavlja sodobno paradigmo komunikacijske organizacije, ki vključuje ali povezuje v omrežje vse aktualne subjekte dogodkov v turistični dejavnosti na destinaciji. Ta rešitev vsebuje tudi model odprtih inovacij, ki omogoča odpiranje komunikacijskega sistema in optimalno sinergijo inovativnih zmožnosti udeležencev, ob enakem upoštevanju različnih interesov. Participativni argument in argument strokovnosti in znanja, ki ga distribuira DMO, sta temeljna izhodišča komunikacijske organizacije vsake turistične destinacije. Predlagani model organizacijske komunikacije ustrezno vključuje vse deležnike v proces odločanja, ki bo služil učinkovitem upravljanju procesov ustvarjanja nove ponudbe na turistični destinaciji Zagreb.

## 5 ZNANSTVENI PRISPEVEK

Znanstveni prispevek te doktorske disertacije je razviden v teoretičnem in empiričnem delu. Teoretična stran disertacije ponuja sistematičen pregled stanja v turizmu, povezanega z oblikovanjem turističnega izdelka in določanjem akterjev, potrebnih za uspešno realizacijo takšnega procesa. Zlasti v teoretičnem delu je poudarjena sinteza dveh glavnih tematskih celot - turizma in komunikacije ter prikaz njihove nujne in neločljive medsebojne povezanosti. Ustvarjalna recepcija vrednosti, posameznih v tej nalogi predstavljenih, teoretičnih modelov pri koncipiranju našega komunikacijskega modela, znanstveni je prispevek teoretičnem premišljevanju vloge komunikacijskih vrednosti v razvoju turistične dejavnosti.

Empirični del in rezultati, ki izhajajo iz raziskave v tej disertaciji so omogočili, da se od velikega števila možnosti, povezanih s komunikacijsko organizacijo na turistični destinaciji Mesta Zagreb, filtrira nov komunikacijski sistem, ki bi bil primeren za uspešen razvoj turističnega izdelka na tej turistični destinaciji. Hkrati tudi gre za prvo raziskavo v Republiki Hrvaški, ki postavlja komunikacijske vrednosti v temelje organizacijske strukture in logike upravljanja pri razvoju turistične destinacije. Ponujeni model razkriva izjemno vlogo komunikacijskega argumenta tako na lokalni, kot tudi na regionalni, nacionalni in globalni ravni ter odpira nove vidike in poglede na inoviranje na področju turistične dejavnosti družbe.

Doktorsko delo nam kot celota ponuja nove ideje in koncepte na več ravneh. Predvsem se predlaga ustanovitev in dejavnost destinacijske menedžment organizacije, ki v sedanjih izkušnjah destinacije ne obstaja, v komunikacijski organizaciji na turistični destinaciji mesta Zagreb. Ob tradicionalno prisotnih skupinah, ki sodelujejo pri ustvarjanju turističnega izdelka, si v delu prizadeva za uvajanje sektorja povpraševanja, oz. samih turistov v navedeni proces. Ta skupina, z uporabo tehnologije in s tem nove oblike komuniciranja, bistveno določa aktivnosti na destinaciji in tako postane zelo pomemben dejavnik komunikacijske organizacije turistične destinacije. Prispevek dela se kaže tudi v omogočanju uporabe demokratskega participativnega komuniciranja znotraj osnovnih organizacij in med organizacijskimi strukturami, kjer je posebej poudarjena dvosmerna komunikacija, s čimer se poveča pomen participativnega argumenta.

Nove komunikacijske vrednosti, ki izhajajo iz teoretične in empirične raziskave, bodo omogočile optimalen način uporabe socialnega kapitala na področju turistične destinacije z interaktivnim in participativnim načinom komuniciranja. Poleg tega se bo zagotovila možnost konstituiranja destinacije kot dinamičnega omrežja dejavnosti, ki bo podajala ustrezne in pravočasne odgovore na spremembe v turističnem okolju. Prav tako bo uporaba

novih komunikacijskih vrednosti, kot je bilo že večkrat poudarjeno, privedla do ustvarjanja, oblikovanja novih in inoviranja obstoječih turističnih proizvodov, ki bodo predstavljale odziv na dejanske potrebe, zahteve in želje tistih, ki uporabljajo te turistične izdelke. Nazadnje se bo prispevalo k še močnejši promociji destinacije v regionalnem, nacionalnem in globalnem okolju ter se bo zagotovila konkurenčnost in prepoznavnost turističnega prostora.

Vse navedeno v celoti demokratizira in humanizira proces oblikovanja turističnega prostora, kar predstavlja ključni znanstveni prispevek k trajnostnemu in družbeno odgovornemu razvoju destinacije in regije.

## 6 OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Ko govorimo o omejitvah tega doktorskega dela, je to predvsem povezano s številom (513) in strukturo izpraševancev, ki so sodelovali v procesu empirične raziskave. V raziskavo so vključeni akterji na vseh turističnih območjih, ki delujejo v vseh mestnih četrtih turistične destinacije Mesta Zagreb. Tovrstna heterogenost je zahtevala dodatna prizadevanja v procesu izvajanja kakovostnih in kvantitativnih raziskovalnih metod. Omejitve je predstavljala izpolnitev anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen na več načinov: osebno, po pošti ali po elektronski pošti. Na začetku je bil odziv po e-pošti nezadovoljiv, zato smo udeležence naknadno osebno in telefonsko kontaktirali. Opozoriti je treba, da je bilo med anketiranjem ugotovljeno, da se je določeno število akterjev izognilo sodelovanju. V procesu kakovostne raziskave je omejitve predstavljala število sogovornikov, natančneje njih devet, kar je relativno skromno število. Treba je upoštevati, da je vsak model socialne interakcije, vključno s komuniciranjem v turizmu, pogojen z mnogimi nenehno spreminjajočimi naravnimi in družbenimi dejavniki. To pomeni, da je tudi model, ki je ponujen kot del doktorskega dela, podvržen stalnemu preverjanju njegovih sposobnosti pri zagotavljanju optimalne komunikacije na destinaciji. Z drugimi besedami, v prihodnosti je zaželeno nadaljevati raziskave te vrste, zlasti v obdobju pred sprejetjem novih strategij za razvoj turizma na destinaciji. Na ta način bi bilo sprejetje strategij razvoja bolj realno in v funkciji razvoja turistične dejavnosti.

Posebno pomembno vlogo bi imelo doseganje dogovora med glavnimi nosilci procesa turistične dejavnosti glede razvoja in organizacije določenih oblik izobraževanja akterjev, ki bi se nanašalo na participativno komuniciranje in kulturo mreženja, da bi se dosegla čim večja stopnja sinergije ustvarjalnih potencialov socialnega dejavnika. Precej prostora za prihodnje raziskave na zadevnem področju je tudi v komunikaciji z domicilnim prebivalstvom, ki se ne ukvarja neposredno s turistično dejavnostjo, na način da bodo vključeni v organizacijsko komuniciranje z neposrednimi nosilci turistične ponudbe in predstavniki javnega in civilnega sektorja na turistični destinaciji Zagreb. Ker turistična destinacija ni izoliran sistem, temveč je povezan z drugimi destinacijami na horizontalni in vertikalni ravni, je priporočljivo opravljati raziskave tudi o takih oblikah in vrstah komuniciranja. Namreč, turistične strukture bi morale na vseh ravneh uresničevati svoje poslovne interese z oblikovanjem strateške razvojne politike. V podjetniškem modelu organiziranosti hrvaškega turizma mora veljati načelo združevanja, povezovanja in sodelovanja, svobodno, prostovoljno in interesno.

V nadaljnjih raziskavah, ki bodo obravnavale problematiko komuniciranja na turistični



destinaciji Mesta Zagreb, bi bilo koristno vključiti dodatne spremenljivke, ki bi znatno vplivale na proces ustvarjanja in inoviranja turističnega modela. Poleg neposrednih vplivov neodvisnih spremenljivk, vključenih v model, na eno neodvisno spremenljivko, je treba dodatno raziskati tudi posredovalno vlogo določenih spremenljivk pri oblikovanju komunikacijskega modela in njihovega pomena pri ustvarjanju in inoviranju turističnih proizvoda, oz. raziskati, ali obstajajo statistično značilni vplivi izbranih neodvisnih spremenljivk na odvisne spremenljivke preko posredovalnih spremenljivk. Na ta način bi se dobila bolj celovita slika o tem, kako oblikovati komunikacijski model, s ciljem njegove prilagoditve ustvarjanju integralnih turističnih proizvoda na turistični destinaciji Mesta Zagreb.

# SADRŽAJ

<b>1 U V O D.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Polazišta za identificiranje problema istraživanja.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Teorijska i idejna polazišta.....	1
1.1.2 Definiranje istraživačkih pitanja.....	3
<b>1.2 Namjena, ciljevi, terminologija i struktura rada.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Namjena i ciljevi.....	4
1.2.2 Terminologija i pojmovna distinkcija.....	5
1.2.3 Struktura disertacije.....	10
<b>1.3 Hipoteze.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Metode.....</b>	<b>13</b>
1.4.1 Određivanje metoda istraživanja.....	13
1.4.2 Definiranje istraživačkog uzorka.....	13
1.4.3 Opis obrade podataka.....	14
<b>2 TEORIJSKI ASPEKTI KOMUNIKACIJSKIH VRIJEDNOSTI NA</b>	
<b>TURISTIČKOJ DESTINACIJI.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Komunikološki aspekti turizma.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Komuniciranje kao bitna odrednica turizma.....	15
2.1.2 Uloga komunikacija u komercijalizaciji turizma.....	15
<b>2.2 Turistička destinacija i komuniciranje.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Organizacijska osnova turističke destinacije.....	16
2.2.2 Turistički proizvod i usluga.....	18
2.2.3 Turistička organizacija i konkurentnost destinacije.....	21
2.2.4 Destinacijska menadžment organizacija (DMO).....	26
2.2.5 Komunikacijska organizacija na drugim suvremenim destinacijama.....	27
2.2.6 Turistička organizacija na destinaciji grada Zagreba.....	29
<b>2.3 Komunikacijski modeli i njihova primjena u turizmu.....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Vrste komunikacijskih modela.....	32
2.3.2 Modeli i razine komuniciranja u turizmu.....	38

2.3.2.1 Modeli komuniciranja u turizmu.....	38
2.3.2.2 Razine komuniciranja u turizmu.....	41
<b>2.4 Komuniciranje i turistički doživljaj.....</b>	<b>44</b>
2.4.1 Interpretacija i animacija – ključ komunikacije u turizmu.....	46
2.4.2 Društvene mreže kao generator sublimirane komunikacije.....	48
2.4.3 Turistička komunikacija u svakodnevnom životu lokalne zajednice.....	49
2.4.4 Komunikacija u stvaranju turističkog i destinacijskog imidža.....	50
<b>2.5 Participativno komuniciranje.....</b>	<b>53</b>
2.5.1 Teorijski aspekt participativnog komuniciranja.....	53
2.5.2 Komunikacijske prepreke u destinacijskoj organizaciji.....	55
2.5.3 Komunikacijska e-participacija u turizmu i e-turizam.....	56
2.5.4 Utjecaj komunikacijskog faktora na proces integracije dionika na turističkoj destinaciji.....	60
<b>2.6 Komunikacijski čimbenik i inoviranje turističke ponude.....</b>	<b>60</b>
2.6.1 Socijalni resursi kao polazište komuniciranja i čimbenik inovacija.....	60
2.6.2 Inoviranje i upotreba resursa za razvoj konkurentne ponude.....	62
2.6.3 Informacijska i komunikacijska tehnologija kao faktor inoviranja turističke ponude.....	63
2.6.4 Inovativna komunikacija u funkciji menadžmenta turističke destinacije.....	65
<b>3 EMPIRIJSKI DIO – ISTRAŽIVANJE, REZULTATI I RASPRAVA .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Kvalitativna analiza.....</b>	<b>68</b>
3.1.1 Sadržaj kvalitativne metode istraživanja pomoću intervjua.....	68
3.1.2 Primjena komunikacijskih vrijednosti na području uključivanja dionika u inovativne aktivnosti i stvaranje nove turističke ponude.....	69
3.1.3 Utjecaj komunikacijskih vrijednosti odnosno postojećeg komunikacijskog modela na stvaranje poslovnog okruženja za kreativno inoviranje turističke ponude.....	70
3.1.4 Upotreba participativnog demokratskog komuniciranja u procesu stvaranja nove turističke ponude na destinaciji.....	71
3.1.5 Odnos dionika prema destinacijskoj menadžment organizaciji kao bitnoj značajki novog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji.....	72

3.1.6 Utjecaj napretka i razvoja informacijske i komunikacijske tehnologije (informacijski sustav) na događanja na turističkom prostoru (povećanje uloge turista u kreiranju ponude).....	72
<b>3.2 Rezultati kvantitativnog istraživanja sa sudionicima turističke ponude na destinaciji Zagreb.....</b>	<b>74</b>
3.2.1 Predstavljanje mjernog instrumenta (anketnog upitnika).....	74
3.2.2 Tijek istraživanja.....	76
3.2.3 Opis uzorka.....	76
3.2.4 Hipoteze.....	77
3.2.5 Predstavljanje rezultata i potvrđivanje/odbacivanje hipoteza.....	79
3.2.6 Rezultati deskriptivne statističke analize.....	80
3.2.7 Rezultati faktorske analize.....	94
3.2.8 Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa.....	113
3.2.9 Rezultati regresijske analize.....	114
<b>3.3 Rezultati kvantitativnog istraživanja među turistima na turističkoj destinaciji grada Zagreba.....</b>	<b>147</b>
3.3.1 Predstavljanje mjernog instrumenta (anketnog upitnika) .....	147
3.3.2 Tijek istraživanja.....	148
3.3.3 Opis uzorka .....	149
3.3.4 Hipoteze.....	149
3.3.5 Predstavljanje rezultata i potvrđivanje/odbacivanje hipoteza.....	150
3.3.6 Rezultati deskriptivne statističke analize.....	150
3.3.7 Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa.....	159
3.3.8 Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa.....	160
3.3.9 Rezultati Kruskal-Wallisova H testa.....	164
<b>3.4 Rasprava .....</b>	<b>165</b>
<b>4 ZAKLJUČAK.....</b>	<b>171</b>
4.1 Sažetak sadržaja znanstvenog istraživanja.....	171
4.2 Rezultati istraživačkog rada i prijedlog novog modela komuniciranja.....	178
4.3 Znanstveni doprinos.....	180

4.4 Ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja.....	182
5 POPIS LITERATURE I IZVORA.....	185

## **PRILOZI**

<b>Prilog A: Anketni upitnik: Sudionici turističke ponude na destinaciji</b>	
<b>Prilog B: Anketni upitnik: Turisti na destinaciji grada Zagreba</b>	
<b>Prilog C: Survey questionnaire for tourists who chose the city of zagreb as their destination</b>	
<b>Prilog D: Kvalitativna metoda: Tehnika istraživanja – intervju</b>	
<b>Prilog E: Spolna struktura ispitanika</b>	
<b>Prilog F: Struktura uzorka u odnosu na stupanj obrazovanja</b>	
<b>Prilog G: Struktura uzorka u odnosu na ispitanikov status u organizaciji</b>	
<b>Prilog H: Struktura uzorka prema veličini organizacije u kojoj rade ispitanici</b>	
<b>Prilog I: Struktura ispitanika u odnosu na turističko područje/djelatnost</b>	
<b>Prilog J: Struktura uzorka prema geografskom području djelovanja sudionika</b>	
<b>Prilog K: Deskriptivna statistička analiza za varijablu Starost ispitanika</b>	
<b>Prilog L: Spolna struktura ispitanika</b>	
<b>Prilog M: Struktura uzorka u odnosu na stupanj obrazovanja</b>	
<b>Prilog N: Struktura uzorka u odnosu na ispitanikov bračni status</b>	
<b>Prilog O: Struktura uzorka prema društvu na putovanju</b>	
<b>Prilog P: Struktura uzorka prema najčešćem razlogu putovanja</b>	
<b>Prilog R: Struktura uzorka prema državi podrijetla</b>	
<b>Prilog S: Deskriptivna statistička analiza za varijablu Starost ispitanika</b>	

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Porterov model konkurentnosti.....	22
Slika 2. Dwyer-Kimov model konkurentnosti.....	24
Slika 3. Ritchie-Crouchov model konkurentnosti.....	25
Slika 4. Razvoj strategije <i>Tourism strategy 2020</i> .....	29
Slika 5. Laswellov model komuniciranja.....	33
Slika 6. Model Shannona i Weavera.....	33
Slika 7. Model komunikacije Osgooda i Schramma.....	34

Slika 8. Koszyk-Pruysov model.....	35
Slika 9. Prakkeov model komuniciranja.....	36
Slika 10. Prikaz jednosmjernog modela komuniciranja u turizmu.....	39
Slika 11. Prikaz kružnog komunikacijskog modela u turizmu.....	40
Slika 12. Internetski komunikacijski ciklus.....	41
Slika 13. Razine komuniciranja u turizmu.....	42
Slika 14. Komunikacijski model „Značenje značenja” (Ogden i Richards).....	47
Slika 15. Vrste komuniciranja u procesu stvaranja slike destinacije.....	52
Slika 16. Važnost e-participacije u komunikacijskom procesu na turističkoj destinaciji.....	58
Slika 17. Shema novog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji Zagreb.....	179

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Ocjena postojećeg komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji grada Zagreba.....	81
Tablica 2. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Odnos sudionika TDZG-a prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela.....	83
Tablica 3. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Odnos sudionika TDZG-a prema inoviranju i kreiranju turističkih (integralnih) proizvoda.....	84
Tablica 4. Deskriptivna statistička analiza za dimenziju Načela participativnog komuniciranja u menadžmentu.....	87
Tablica 5. Deskriptivna statistička analiza za dimenziju Komunikacijske vrijednosti na turističkoj destinaciji.....	89
Tablica 6. Rezultati deskriptivne statističke za dimenziju Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji.....	92
Tablica 7. Rezultati Kaiser-Meyer-Olkinova testa i Bartlettovog testa sferičnosti za dimenziju Ocjena postojećeg komunikacijskog modela.....	94
Tablica 8. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca za dimenzije Ocjena postojećeg komunikacijskog modela.....	95
Tablica 9. Faktorske težine.....	96
Tablica 10. Izdvojeni faktori nakon rotacije metodom Varimax.....	98
Tablica 11. KMO i Bartlettov test.....	100
Tablica 12. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca.....	100

Tablica 13. Izdvojeni faktori nakon rotacije metodom Varimax.....	101
Tablica 14. KMO i Bartlettov test.....	102
Tablica 15. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca.....	103
Tablica 16. Izdvojeni faktori nakon rotacije metodom Varimax.....	104
Tablica 17. KMO i Bartlettov test.....	105
Tablica 18. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca.....	106
Tablica 19. Faktor Participativno komuniciranje u menadžmentu.....	107
Tablica 20. KMO i Bartlettov test.....	108
Tablica 21. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca.....	108
Tablica 22. Izdvojeni faktori nakon rotacije pomoću metode Varimax.....	109
Tablica 23. KMO i Bartlettov test .....	110
Tablica 24. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca.....	111
Tablica 25. Izdvojeni faktori nakon rotiranja pomoću metode Varimax.....	112
Tablica 26. Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa za sve faktore dobivene faktorskom analizom .....	113
Tablica 27. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	115
Tablica 28. Kvaliteta regresijskog modela.....	116
Tablica 29. Rezultati F-testa.....	117
Tablica 30. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	117
Tablica 31. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	118
Tablica 32. Kvaliteta regresijskog modela.....	119
Tablica 33. Rezultati F-testa.....	119
Tablica 34. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	120
Tablica 35. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	121
Tablica 36. Kvaliteta regresijskoga modela.....	121
Tablica 37. Rezultati F-testa.....	122
Tablica 38. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	122
Tablica 39. Kvaliteta regresijskoga modela.....	123
Tablica 40. Rezultati F-testa.....	123
Tablica 41. Vrijednost regresijskog koeficijenta.....	124

Tablica 42. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	125
Tablica 43. Kvaliteta regresijskog modela.....	125
Tablica 44. Rezultati F-testa.....	126
Tablica 45. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	126
Tablica 46. Kvaliteta regresijskog modela.....	127
Tablica 47. Rezultati F-testa.....	127
Tablica 48. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	128
Tablica 49. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	129
Tablica 50. Kvaliteta regresijskog modela.....	130
Tablica 51. Rezultati F-testa.....	131
Tablica 52. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	131
Tablica 53. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	132
Tablica 54. Kvaliteta regresijskog modela.....	133
Tablica 55. Rezultati F-testa.....	133
Tablica 56. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	134
Tablica 57. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	136
Tablica 58. Kvaliteta regresijskog modela.....	137
Tablica 59. Rezultati F-testa.....	137
Tablica 60. Vrijednost korelacijskog koeficijenta.....	138
Tablica 61. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	139
Tablica 62. Kvaliteta regresijskog modela.....	140
Tablica 63. Rezultati F-testa.....	140
Tablica 64. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	141
Tablica 65. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	142
Tablica 66. Kvaliteta regresijskog modela.....	144
Tablica 67. Rezultati F testa.....	144
Tablica 68. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	145
Tablica 69. Vrijednosti regresijskih koeficijenata.....	146
Tablica 70. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Ocjena informiranosti turista na turističkoj destinaciji grada Zagreba.....	151



Tablica 71. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Ocjena mogućnosti komuniciranja na turističkoj destinaciji grada Zagreba.....	153
Tablica 72. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija za turiste.....	156
Tablica 73. Deskriptivna statistička analiza za dimenziju Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija na TDGZ-u.....	157
Tablica 74. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenzije upotrijebljene u upitniku.....	159
Tablica 75. Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa za sve faktore dimenzije.....	160
Tablica 76. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa.....	161
Tablica 77. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa.....	161
Tablica 78. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa.....	162
Tablica 79. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa.....	162
Tablica 80. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa.....	163
Tablica 81. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa.....	163
Tablica 82. Rezultati Kruskal-Wallisova H testa.....	164
Tablica 83. Rezultati Kruskal-Wallisova H testa.....	165

## **KAZALO IMENA**

## **KAZALO POJMOVA**

## **IZJAVA O AUTORSTVU**

## **POTVRDA O LEKTORIRANJU**

## **POTVRDA O TEHNIČKOM PREGLEDU**

# 1 U V O D

## 1.1 Polazišta za identificiranje problema istraživanja

### 1.1.1 Teorijska i idejna polazišta

Komuniciranje kao razmjena informacija (Plenković 1993, 66) ima najznačajniju ulogu u kreiranju sadržaja turističke ponude na destinaciji. Upravo zbog toga nastala je ideja za identifikaciju novih mogućnosti za uključivanje komunikacijskih vrijednosti u proces razvoja turizma na destinaciji Zagreb. Naime, na temelju saznanja zasnovanih na neformalnim razgovorima s dionicima, ali i korisnicima usluga, te praćenja razvoja događaja na destinaciji smatra se da se djelujući model organizacijske komunikacije nedovoljno koristi efektima komunikacijskih vrijednosti u cilju stvaranja novih proizvoda. »S komunikološke točke gledišta valja istaknuti da je svaka povijesna etapa komuniciranja imala svoje tehničke i kvalitativno drugačije sisteme komuniciranja« (Plenković 2017, 2).

Radi što jasnijeg predočavanja načina na koji komunikacija utječe na razvoj turističke ponude, izdvojeno je nekoliko definicija tog pojma. Prema Stewartu Tubbsu, komunikacija se definira kao razmjena iskustava, a ljudska komunikacija je jedinstvena upravo zbog sposobnosti čovjeka da kreira i upotrebljava simbole kojima se ta iskustva razmjenjuju (Tubbs 2013, 35). Tom je aspektu razumijevanja procesa društvenog komuniciranja svakako immanentna inovativna funkcija kao izraz sposobnosti rješavanja problema koji prate razvoj na svim segmentima društvenog života. Komunikacija se nikada ne može događati izolirano i uvijek je vezana za kontekst (Windahl i dr. 1992, 22-23).

Plenković za komunikaciju kaže: »Kao društveno biće, čovjek od svog početka komunicira. Komunikacija je, prema tome, istinska čovjekova odlika. Ona je trajna i opća karakteristika ljudske egzistencije, koja se nalazi na putu prema slobodi« (Plenković 1993, 66). Komuniciranje je oblik sporazumijevanja između ljudi koji neki teoretičari poput profesora Franca Vrega definiraju kao osnovni socijalni proces koji postoji u svim domenama društvenog života (Vreg 1990, 19) i u velikoj ga mjeri određuje okolina (Watzlawick i dr. 2011, 25-26). Međutim, kada se govori o vezi između komunikacije i turizma te o značaju komunikacije za turizam, može se reći da turizam postoji zbog komuniciranja i da su to dva komplementarna procesa, a »čovjek u turizmu se udružuje s kreativnim komunikativnim ljudima« (Plenković 2015, 5). Komuniciranje je taj jedinstveni činilac koji omogućava da turistička destinacija, koja je inače osnovna istraživačka jedinica događanja u turizmu, postane turistički prostor. U današnjem

informacijskom razdoblju dolazi do strukturne promjene globalnog komuniciranja, pa je tako uslijedila i globalizacija turističkog diskursa, koji je dio globalnog komuniciranja (Vreg 2007, 181). »Početak 20. st., nakon izuma filma, došlo je do izuma epohalnih medija (radio, televizija, kompjuter, novi mediji, Internet, multimedija, grafički dizajn te mobilna industrija), a početak 21.st. doveo je do nezaustavljivog razvoja mobilne i digitalne industrije, društvenih mreža i mnoštva web portala. Globalni razvoj medijske komunikacije, posebno elektroničkih medija, mobilne industrije i digitalne komunikacije afirmirao je komunikologiju kao znanost o komuniciranju« (Plenković 2017, 2).

U razdoblju u kojem su takve promjene nastupile promijenila se i nacionalna politika, odnosno njezini ciljevi. Upravo o ciljevima nacionalne politike ovise i odluke o tome što se želi postići turističkim komuniciranjem (Vreg 2007, 181). Turizam predstavlja vrlo važnu djelatnost za gospodarstvo mnogih država (Mathieson 1982, 212; Šutalo i dr. 2011, 268; Jasprica 2012, 116), pa tako i za gospodarstvo Hrvatske, što potvrđuju podaci Strategije razvoja turizma u Republici Hrvatskoj, koja do 2020. godine predviđa »oko 18,5 milijardi eura turističke potrošnje, što je 11 milijardi eura više nego u 2010. godini« (Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske 2013, 65). Također, »turizam zadire gotovo u sve sfere društvenog i gospodarskog razvoja uopće, on istodobno međusobno djeluje kompleksno i komplementarno te je duboko inkorporiran u tijekove svakidašnjeg života« (Čavlek i dr. 2011, 23). Prema predviđanjima Svjetske turističke organizacije (UNWTO) turizam će do 2030. godine zabilježiti 1,8 milijardi inozemnih dolazaka (World Tourism Organization UNWTO 2011, 3). Europska unija detektirala je turizam unutar svojih integracijskih procesa kao jednu od najdinamičnijih i najzahtjevnijih aktivnosti koja se sve više događa upravo u gradovima (Vuković 2006, 37-38). Kad se uzmu u obzir i recentna predviđanja o porastu populacije koja živi u gradovima, sa sadašnjih 53 % na 70 % do 2050. godine (United Nation 2013), jasno je kako će turizam u budućnosti doživjeti esencijalnu transformaciju upravo u urbanim sredinama. Međutim, turizam već odavno nije samo gospodarska djelatnost, već mnogo više. On je privredni i socijalni fenomen globalnih razmjera s tendencijom prožimanja svih društvenih struktura i neprekidnog rasta. Turizam je u prošlom stoljeću poprimio globalne dimenzije i prerastao u jednu od najmasovnijih pojava u suvremenom svijetu (Gržinić i Bevanda 2014, 7). Kako je rastao turizam, polako se pojavila i potreba za stvaranjem konkurentnosti destinacije. Uz marketinško pozicioniranje, na konkurentnost destinacije utječu i »...učinkovita destinacijska politika i menadžment, postojanje kadrovskih i financijskih resursa potrebnih za razvoj turizma, postojanje poduzetničke inicijative u destinaciji, podrška od strane tijela lokalne samouprave te regionalnih i nacionalnih organizacija za destinacijski menadžment (DMO),

postojanje vizije razvoja turizma u destinaciji na temelju koje se definiraju razvojni strateški ciljevi destinacije, postojanje instrumenata i projekata za operacionalizaciju postavljenih strateških ciljeva, postojanje instrumenata i procedura za reviziju i procjenu uspješnosti ostvarivanja zadanih ciljeva itd.« (Krešić 2007, 55). Kao i u slučaju razvoja i uspjeha u poduzetništvu, i u turizmu je ključno suočavanje s najvećim izazovom, a to je neprestano učenje i utvrđivanje znanja (Drucker 1992, 244), konstantna kreativnost i nadopunjavanje, osobito na polju komunikacijskih vještina.

### 1.1.2 Definiranje istraživačkih pitanja

Pod utjecajem razvoja i napretka informacijske i komunikacijske tehnologije rađa se potreba za stvaranjem nove ponude kao načina konkurentske uspješnosti u turizmu. Turistička destinacija Zagreb nije izuzeta iz općih trendova, zbog čega je razvoj nove ponude, temeljene na inovativnoj tehnologiji, imperativ opstanka na sve konkurentnijem tržištu. Stoga se istraživanje temelji na sljedećim pitanjima:

1. Ostvaruje li inovativno održavanje komunikacijskog sustava učinke socijalnog kapitala socijalnih aktera, načela organizacije i stvara li mogućnost nastanka nove kvalitetne konkurentne ponude (Granowetter 1973; Putnam 1993)? Brojni istraživači poput Likara uvjereni su da je invencija sposobnost otkrivanja novih aspekata ili odnosa među stvarima, pojavama i pojmovima (Likar 2001, 17). Može se stoga reći da postavljanje novih načina komuniciranja u odnosima između dionika na turističkoj destinaciji bitno određuje kvalitetu odnosa među njima.

2. Kako sa sinergijom znanja na prakseološkoj razini i na temelju zahtjeva i očekivanja destinacije koncipirati komunikacijski model koji će omogućiti višu razinu kvalitete i konkurentnost ponude turističkih proizvoda i usluga na destinaciji Zagreb? Odgovor na istraživačko pitanje bilo bi konstituiranje destinacijske menadžment organizacije (DMO) (Gržinić i Bevanda 2014; Jegdić 2011). Destinacijska menadžment organizacija se u literaturi definira i kao središnji stručno koncipirani subjekt koji najviše pridonosi kvaliteti unutrašnjeg razvoja i kompetitivnosti turističke destinacije (Jegdić 2011, 58).

3. U kojoj će mjeri predložena promjena komunikacijske organizacije u razvoju turizma pridonijeti razvoju održivog turizma (uključivanje domicilnog stanovništva u donošenje politika razvoja turizma) u gradu Zagrebu kao turističkoj destinaciji? Dakle, kako komunikacijski argument utemeljen na komunikacijskim vrijednostima utječe na procese sinergije inovativnog potencijala dionika (socijalnog faktora) na destinaciji?

4. Iznimno važan utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) u turizmu (e-turizam) promijenio je način pristupanja turističkim uslugama i način na koji se te usluge troše, a sveprisutni i vrlo inovativni ICT-i potrošačima pružaju različite kanale kojima pristupaju uslugama (Ukpabi i Karjaluoto 2017, 618; Garcia i Calantone 2002, 110). S obzirom na tu okolnost postavlja se istraživačko pitanje: može li razvoj e-komunikacijskih medija staviti turističku potražnju u položaj jednog od najznačajnijih nosećih sektora (pored javnog, privatnog i civilnog) u strukturi i funkcioniranju suvremeno organizirane turističke destinacije? Istražujući povratnu informaciju turista (potražnje), odnosno njihovu ocjenu važnosti komunikacijskih kanala, nastojat će se identificirati čimbenici koji utječu na korisničko prihvaćanje i konzumiranje e-turizma.

## **1.2 Namjena, ciljevi, terminologija i struktura rada**

### 1.2.1 Namjena i ciljevi

Namjena istraživanja u doktorskoj disertaciji je da na znanstvenoj razini omogući pronalaženje odgovora na postavljena istraživačka pitanja o problemu postavljanja novog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji Zagreb. Naime, projekcija komunikacijskih vrijednosti, onako kako ih objašnjava znanstvena komunikološka teorija, nalazi se u strukturiranju novih komunikacijskih modela (Plenković 1993; Kunczik i Zipfel 2006; State i dr. 2015). Potrebu strukturiranja na području komunikacijskih procesa Plenković objašnjava na sljedeći način: “Danas je globalni medijski svijet, u teoriji i praksi, sazreo za uspostavljanje nove općeljudske holističke komunikativne zajednice koja će biti sposobna uspostaviti demokratsko i humano inkluzivno medijsko društvo na svim razinama globalne, regionalne, nacionalne i lokalne medijske komunikacije” (Plenković 2017, 87). Da bi se navedeno postiglo, potrebno je uspostaviti holističku komunikativnu strukturu, odnosno postići “stanje opće medijske svijesti koja ima ciljanu potrebu, u mnoštvu medijskih različitosti, za uspostavljanjem sveopće holističke strukturalne regulacije novog medijskog izraza (Plenković 2017, 87).

Dakle, glavna namjena doktorske disertacije je stvaranje novog komunikacijskog modela unutar koncepta utjecaja komunikacijskih vrijednosti na razvoj turističke destinacije Zagreb. Glavni cilj doktorske disertacije je pronalaženje novih mogućnosti kojima bi se unaprijedila organizacijska komunikacija na razini turističke destinacije Zagreb, a to znači da je potrebno istražiti na koji način komunikacijski faktor utječe na kvalitetu procesa integracije, koja omogućava sinergiju stvaralaca usluga i umrežavanje ponuđača, kao i drugih dionika na

turističkom području grada Zagreba, te koncipirati novi komunikacijski model.

Novi komunikacijski model (na idejnoj istraživačkoj razini) osim participativnog demokratskog komuniciranja prihvaća i postojanje destinacijske menadžment organizacije, koja će predstavljati središnju točku komunikacijskog sustava. Naime, socijalnu mrežu nosioca turističke ponude na turističkom prostoru konstituira komunikacija, odnosno komuniciranje, koje će stručno umrežavati upravo DMO. Ciljevi disertacije podijeljeni su na teorijske i empirijske:

#### *Teorijski ciljevi*

1. Pregled literature koja se bavi pitanjima uloge komunikacije u turizmu i koncipiranja različitih komunikacijskih modela. Budući da se disertacija bavi pitanjem postavljanja novog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji, provest će se istraživački pregled literature i s područja turizma, a osobito turističke destinacije.
2. Definiranje pojmova: za potrebe kvalitetnog istraživanja, analiziranja i interpretacije dobivenih rezultata, napravljena je pojmovna distinkcija kako ne bi došlo do terminoloških zabuna i nejasnoća.
3. Pregled komunikacijskih modela u znanstvenoj komunikološkoj literaturi.

#### *Empirijski ciljevi:*

1. Kreiranje anketnih upitnika.
2. Provođenje dubinskih intervjua.
3. Provođenje anketnog istraživanja na statistički reprezentativnom uzorku.
4. Obrada podataka.
5. Testiranje postavljenih hipoteza.
6. Predstavljanje rezultata.
7. Predlaganje novog komunikacijskog modela kao rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja koji treba omogućiti kreiranje nove ponude na turističkoj destinaciji Zagreb.

#### 1.2.2 Terminologija i pojmovna distinkcija

Na području određivanja pojmova koji čine elemente ove istraživačke teme mnogo je sinonima i proizvoljnih tumačenja njihove biti, što u teoriji i praksi može dovesti do poteškoća, odnosno komunikacijskih problema u procesu postizanja namjene i ciljeva istraživanja, stoga su već na početku detaljno određeni najvažniji izrazi i termini kojima se

definiraju istraživačka pitanja, analiziraju pojave i procesi te donose zaključci i interpretiraju rezultati kako bi se na taj način eliminirali tzv. terminološki šumovi te omogućilo što bolje razumijevanje značenja poruka i informacija između direktnih i indirektnih dionika koje obuhvaća ovaj istraživački proces.

#### *a) Informacija*

»Jedan od osnovnih pojmova u analizi komunikacijskog sustava jest pojam informacije. Zato je sasvim razumljivo da se bez određenja ovog pojma uopće ne može započeti nikakva komunikacijska rasprava« (Plenković 1993, 63). »U suvremenom komunikacijskom svijetu informacije se prenose isključivo putem računala ili mobitela (e-mail, web-stranice, SMS-poruke, baze podataka i druge elektroničke informacije), a u najnovije vrijeme putem e-mobitela. Informaciju možemo definirati kao ljudsku spoznaju koja se događa u komunikativnoj interakciji između najmanje dva komunikacijska partnera (Vreg 1990, 25; Plenković 1993, 65). Kod prijenosa informacije bitna je pravovremenost jer ako ona nije prenesena u “pravo vrijeme”, gubi svoju svrhu (Toplak i Toplak Perović 2018, 236).

#### *b) Komuniciranje*

Prije samog definiranja pojma bitno je istaknuti važnost procesa komuniciranja, a pojedini autori tu važnost posebno naglašavaju u domeni upravljanja projektima (Čulo i Skendrović 2010, 228). Kao najvažniji socijalni proces, komuniciranje je bitan element sporazumijevanja među ljudima koji omogućava socijalno funkcioniranje (Vreg 1990, 19). »Komuniciranje je proces u kojem se informacija iz statusa *per se* pojavljuje u tzv. upotrebnoj vrijednosti, kad postaje vrijednost i za druge ljude. Etimološki, komunicirati znači razgovarati (*communicatio, -onis - razgovor*), međusobno općiti, razmjenjivati informacije« (Plenković 1993, 66). Isti pojam Tubbs definira kao razmjenu iskustava stvaranjem i uporabom simbola (Tubbs 2013, 35). »Temeljna svrha svakog komuniciranja je razvijanje spoznaja i informacija pomoću kojih se lakše, brže i učinkovitije uspostavljaju i razumijevaju komunikacijski procesi« (Plenković 2017, 155). Nikola Čanak u svom radu *Komunikologija i timski rad* komunikaciju definira kao proces razmjene informacijskih sadržaja, kako bi se između sudionika u procesu komuniciranja razvio osjećaj razumijevanja (Čanak 2011, 8).

#### *c) Komunikacijski model*

Definiranjem komunikacije uočava se i postojanje komunikacijskih modela koji proces

komuniciranja podižu na višu razinu. »Modeli su naši oblici viđenja određenih pojava i procesa, manje ili više uspješna preslikavanja realiteta radi točnijeg uočavanja bitnih strukturalnih karakteristika i, što je još važnije, odnosa među elementima i dijelovima jedne pojave kao cjeline« (Plenković 1993, 37). Talijanski profesor lingvistike, književnik i esejist Umberto Eco također je svojim djelom *Kultura, informacija, komunikacija* dao značajan doprinos definiciji i razumijevanju komunikologije naglasivši da određivanje komunikološkog modela jednog otvorenog procesa podrazumijeva perspektivu cjelokupnosti (Eco 1973). Modeli komuniciranja su apstraktne tvorbe, zamisli i predodžbe pojedinaca ili grupe autora o konceptualizaciji sadržaja i komunikacijskih funkcija (State i dr. 2015, 310) čiji je cilj rješavanje određenih pitanja vezanih za probleme u razvoju organizacijske komunikacije, koja se uzima kao primjer komuniciranja na više razina. Model osnovnog događaja komunikacije uključuje samo dva sudionika: pošiljatelja i primatelja, koji predstavljaju izvor komunikacije te razmjenjuju poruke (Tubbs 2013, 37). U disertaciji se analizira kakav bi komunikacijski model bio adekvatan za optimalno funkcioniranje turističke destinacije.

#### *d) Komunikacijske vrijednosti*

Utjecajni američki sociolozi Talcott Parsons i Edward A. Shils definirali su komunikacijske vrijednosti kao element određenog simboličkog sustava koji je usvojen, a koji predstavlja kriterij prema kojemu se odabire između nekoliko opcija koje postoje u određenoj situaciji. Komunikacijske vrijednosti predstavljaju prihvaćene standarde i uvjerenja o poželjnim ciljevima upotrebe komunikacijskog argumenta u određenim okolnostima. U uvjetima gospodarske aktivnosti se iz pojma komunikacija kao poželjno, dobro i prihvatljivo kao vrijednost izdvaja i aplicira sve ono što koristi postizanju održivog i društveno odgovornog razvoja turističkog prostora (Parsons i Shils u Koković 2008, 51).

#### *e) Komunikacijski mediji*

Prema Vregu, mediji su sredstva koja prenose značajne, bitne sadržaje u određenom obliku: za komuniciranje među ljudima, to su verbalna, neverbalna i tehnička sredstva (Vreg 1990, 21). »Kao što je komuniciranje pretpostavka za prelaženje informacija iz statusa per se u prometnu vrijednost, isto tako je i medij druga pretpostavka tzv. materijalizacije informacije. Naime, bez transponiranja informacije u neki komunikacijski medij (govor, vidni kanal, elektromagnetne valove, pismo itd.), ona ostaje nevidljiva i nečujna svim ljudima osim autora. Zbog toga se može reći, kakav medij, takva i tolika prometna vrijednost informacije« (Plenković 1993, 78).



#### f) *Participativno komuniciranje*

Participativna komunikacija je temelj dobrog funkcioniranja neke organizacije (kompanije) jer podrazumijeva jasno razrađene poslovne i strateške ciljeve koji su uvjetovani organiziranom komunikacijom (Gostiša 1996, 69; Kejžar 2003, 1). U radu se pretpostavlja da takvu vrstu javnog komuniciranja treba prenijeti i na turističku destinaciju kako bi se unaprijedio dosadašnji način komuniciranja i poslovna suradnja svih dionika. Razvoj pluralnosti i participativnog djelovanja nužan je s obzirom na izrazitu dinamiku turističkog područja.

#### g) *Crowdsourcing*

Pojam *crowdsourcing* postao je gotovo neizostavan u pozicioniranju komunikacijskih vrijednosti u nekoj organizaciji, pa tako i na turističkoj destinaciji. Jedan od najčešće spominjanih autora tekstova o tom fenomenu, Jeff Howe, definira *crowdsourcing* kao način rada u kojem se funkcije koje su dotad obavljali zaposlenici neke tvrtke prebacuju na nedefiniranu mrežu ljudi u obliku otvorenog poziva (Howe 2008, 9). *Crowdsourcing* može djelovati tako da se posao obavlja u suradnji ili individualno. U svakom slučaju, glavni preduvjet za *crowdsourcing* je upotreba formata otvorenog poziva i mreže koja sadrži velik broj potencijalnih dionika u primjerice nekoj velikoj kompaniji (Howe 2008, 9).

State i drugi u svom radu *Experimental Research Regarding New Models of Organizational Communication in the Romanian Tourism* određuju ovaj pojam kao pridobivanje informacija uključivanjem usluga brojnih ljudi, bilo da su oni za to plaćeni ili neplaćeni, obično preko interneta (State i dr. 2015, 2, 18).

#### h) *Destinacijska menadžment organizacija (DMO)*

»Destinacijska menadžment organizacija je operativni voditelj turizma u destinaciji koji s obzirom na operativnu prirodu svojih zadataka mora raditi u suradnji s tijelima javnog i privatnog sektora« (Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO) 2013). Destinacijska menadžment organizacija definira se i kao organizacija koja se na regionalnom nivou brine za strateški plan razvoja turizma (Buhalis 2000, 98). DMO ima važnu ulogu na području turizma, odnosno pomaže lokalnim tvrtkama u izgradnji konkurentne prednosti, koju će također znati i iskoristiti (Sainaghi 2006, 1053). U tom kontekstu temeljni strateški ciljevi DMO-a su: briga za dugoročan razvoj lokalne sredine, održivi razvoj turizma, rad na usklađenosti ekonomske, ekološke i društvene sredine, osiguravanje zadovoljstva turista te, na kraju, briga za maksimizaciju profita, zarade turističkih tvrtki (Buhalis 2000, 100).

#### *i) Mreža*

Komuniciranje kao interaktivni proces nužno ostvaruje povezivanje (umrežavanje) različitih sudionika u procesu distribucije i upotrebe informacija. Temeljni je oblik sporazumijevanja, a u tom procesu informacija postaje upotrebljiva za sve sudionike (Vreg 1990, 19; Plenković 1993, 66). U komunikacijskom procesu komunikatori i recipijenti međusobno djeluju, a rezultat tog djelovanja je stvaranje mreže, odnosno povezivanje moći socijalnih dionika u socijalnoj mreži (Latour 1986, 265).

#### *j) Sudjelujuće umrežavanje*

U participativnoj organizaciji osim glavnog upravitelja (menadžera) sudjeluju i ostali dionici koji imaju jednako pravo utjecaja na donošenje odluka, kao i upravitelj (Gostiša, 1996, 20). Participativno ili sudjelujuće umrežavanje (međusobno povezivanje) temelji se na komunikaciji, što je osobito važno na području turizma. Učinkovita komunikacija između svih dionika u turizmu od iznimne je važnosti za njegov razvoj.

#### *k) Socijalni kapital*

U radu se naglašava da je socijalni kapital niz različitih subjekata koji imaju dvije zajedničke karakteristike: svi se sastoje od nekih aspekta društvene strukture i olakšavaju određene akcije pojedinaca unutar strukture (Coleman 1990, 302). Bourdieu ga definira kao zajedništvo svih aktualnih ili potencijalnih resursa koji su vezani za posjedovanje održive mreže odnosa (Bourdieu 1980, 2).

#### *l) Turistička destinacija*

Brojne su definicije turističke destinacije, a za pojedine autore ona predstavlja »lokalitet, mjesto, regiju, skupinu regija, zemlju, (pa čak i skupinu zemalja i kontinent) kao određene turističkog putovanja. Razvoj koncepta turističke destinacije ima ishodište u pojmu turističkog mjesta, pri čemu većina autora kao njegove najvažnije atribute ističe privlačnu snagu, intenzitet posjeta te ostvarenje određene potrošnje i po toj osnovi egzistencije lokalnog stanovništva« (Dulčić i Petrić 2001, 119). Turistička destinacija obuhvaća brojne elemente (statički, dinamički, pozitivni i negativni dojmovi) koji čine jedinstvenu atraktivnost turističkog proizvoda (Žuvela 1998, 208). Uz destinaciju, definiran je i pojam „turist“ za kojeg se smatra da ima prepoznatljive osobine (Cohen 1974, 527), ali one ga u potpunosti ne određuju jer se njegove navike s vremenom polako mijenjaju.

### *m) Turistički proizvod*

Turistički proizvod se može objasniti kao predmet razmjene između ponude i potražnje na nekom turističkom području (Veljković i Colarič-Jakše 2014, 75). U literaturi se razlikuju tri osnovne karakteristike turističkog proizvoda, a to su: neopipljivost, neusklađivost i nerazdvoživost (Cooper i dr. 2008, 434). To znači da turistički proizvod nisu samo materijalne stvari koje turist kupi tijekom boravka na turističkoj destinaciji, već je to cjelokupni doživljaj boravka (Cooper i dr. 2008, 433-437).

### *n) Inovativnost*

Inovativnost je esencija uspjeha neke korporacije, a definira se kao praktična upotreba ideja da bi postizanje ciljeva organizacije bilo optimalno (Majaro 1992, 6). Premda je ovdje riječ o inovativnosti u tvrtkama, korporacijama i sl., isto se može primijeniti na turizam. Naime, kao što neka tvrtka bez inovativnih ideja stagnira te s vremenom dolazi do njenog kraha, može se reći da na isti način turizam na „propada” ako ga ne obogaćujemo inovativnim sadržajem i ponudom (Majaro 1992, 6).

## 1.2.3 Struktura disertacije

Tijekom postavljanja i povezivanja pojedinih elemenata ovog rada najprije su postavljeni osnovni postulati i principi organizacijske i funkcionalne strukture. U uvodnom poglavlju dana su osnovna objašnjenja problema istraživanja i istraživačkih pitanja te namjene i cilja istraživačkog rada, kao odgovora na postavljena pitanja.

Uvodno poglavlje sadrži i objašnjenje upotrijebljenih termina kako u znanstveno-istraživačkom radu ne bi došlo do nejasnoća. U drugom poglavlju (teorijski dio) predstavljena je pregledana literatura s komunikološkog i turizmološkog područja. Ovdje su izložena relevantna teorijska saznanja vezana za istraživački problem (komunikacijski model na turističkoj destinaciji). U trećem poglavlju (empirijski dio) predstavljene su metode i tehnike upotrijebljene u ovom istraživačkom radu. Isto tako, u ovom se dijelu nalazi interpretacija dobivenih rezultata istraživanja, odnosno valorizacija hipoteza.

U četvrtom poglavlju (zaključak) predstavljeni su i detaljno objašnjeni rezultati istraživačkog rada. Prije svega, oblikovana su saznanja i preporuke za praktičnu primjenu predloženog komunikacijskog modela. Naravno, ukazano je i na pitanja koja ostaju predmet istraživanja. Slijede reference (izvori i literatura) upotrijebljene u ovom znanstveno-istraživačkom radu. Struktura ove cjeline zaključena je priložima.

### 1.3 Hipoteze

Na temelju rezultata dosadašnjih istraživanja na destinaciji Zagreb o utjecaju komunikacijskih vrijednosti na investicije i inovacije na području turizma sastavljeni su određeni misaoni odgovori na pitanja vezana za probleme upotrebe komunikacijskih vrijednosti u turizmu. Dakle, hipoteze su prvi korak prema novim spoznajama o načinima i mogućnostima oblikovanja uspješnog modela komuniciranja na destinaciji. Hipoteze provjerene istraživanjem usmjeravaju ka odgovorima koje traže istraživačka pitanja:

**Hipoteza 1.** Postojeći komunikacijski model na destinaciji Zagreb statistički značajno ne utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 2.** Ocjena značaja načela participativnog komuniciranja koju daje nositelj turističke ponude na destinaciji Zagreb pozitivno utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 3.** Ocjena komunikacijskih vrijednosti koju daju sudionici na turističkoj destinaciji Zagreb pozitivno utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb (metoda linearne regresije).

**Hipoteza 4.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja i komunikacijske vrijednosti pozitivno utječu na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 5.** Nositelji turističke ponude pozitivno ocjenjuju postavljanje DMO-a za nositelja novog komunikacijskog modela stvaranja poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 6.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju komunikacijskog modela i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na kreiranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 7.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju komunikacijskog modela i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na inoviranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 8.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju turističkih integralnih proizvoda i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno

utječu na kreiranje komunikacijskog modela na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 9.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju turističkih integralnih proizvoda i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na inoviranje komunikacijskog modela na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 10.** Turisti na destinaciji Zagreb pozitivno ocjenjuju informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude.

**Hipoteza 10a.** Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezanima za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude prema spolu ispitanika.

**Hipoteza 10b.** Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezanima za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude ovisno dobi ispitanika.

**Hipoteza 11.** Postoje statistički značajne razlike u ocjeni važnosti različitih komunikacijskih kanala (medija) i njihove zastupljenosti na destinaciji Zagreb koju daju turisti ovisno spolu ispitanika.

**Hipoteza 12.** Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezanima za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude ovisno stupnju obrazovanja.

Prilikom formuliranja hipoteza kreće se od sljedećih pretpostavki:

- Teorijska polazišta s područja komplementarnosti komunikacijskih vrijednosti i inovativnosti u turizmu izvode se iz teorija o komunikacijama i komuniciranju, kao i iz teorija o inovativnosti.
- Znanstvena i strukovna literatura s područja komuniciranja i inovacija, ali i turizma, je dovoljno opsežna te omogućava cjelovit pristup proučavanju formuliranih istraživačkih pitanja.
- Faktor komuniciranja jako utječe na inovacije u turističkoj djelatnosti, međutim, u prakseološkom pristupu je zapaženo da turistički djelatnici taj utjecaj ne prepoznaju.
- Pretpostavlja se da će ispitanici razumjeti značaj sudjelovanja u istraživanju jer su, u konačnici, upravo oni ti koji će imati neposredne koristi od prepoznavanja važnosti utjecaja kvaliteta komunikacije na razvoj destinacije.
- Općenito, primjenom rezultata znanstvene teorije moguće je inovirati komunikacijske modele na turističkim destinacijama.

## 1.4 Metode

### 1.4.1 Određivanje metoda istraživanja

U dosad provedenom istraživanju metodom multivarijantne faktorske i regresijske analize o utjecaju komunikacijskih procesa u sferi turizma autori istraživanja su turizam promatrali kao »sociokulturni fenomen u interaktivnom prostoru u kojemu se sučeljavaju različite obrazovne komunikacijske kulture na svim razinama turističkog obrazovanja: globalno, regionalno, nacionalno i lokalno« (Veljković i drugi 2010, 293). Uzimajući u obzir navedene rezultate, naklonjenost ili nenaklonjenost ispitanika određenim stavovima u anketi provedenoj za potrebe ove disertacije mjerene su Likertovom ljestvicom. U teorijskom dijelu upotrijebljene su sljedeće znanstvene metode: metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda komparacije i metoda generalizacije. U istraživačkom dijelu upotrijebljen je dubinski intervju kao tehnika kvalitativne metode prikupljanja empirijskih podataka, dok je kao tehnika kvantitativne metode prikupljanja empirijskih podataka upotrijebljena anketa. Mjerni instrument za istraživanje čimbenika koji utječu na inovaciju i razvoj osnovnih, sastavljenih, a osobito integralnih turističkih proizvoda i usluga na turističkoj destinaciji grada Zagreba oblikovani su na osnovi koncepata kojima se istražuje socijalni kapital.

### 1.4.2 Definiranje istraživačkog uzorka

»Uzorak je dio ukupne populacije koji se podvrgava anketiranju. Taj dio ispitivane populacije, dakle uzorak, mora biti reprezentativan, tj. mora posjedovati sve značajke skupine koju predstavlja« (Kukić i Markić 2006, 171). Za potrebe disertacije provedena su dva istraživanja. Prvo istraživanje se odnosi na stručnjake, odnosno zaposlene u turizmu, dionike u kontekstu stvaranja novog poslovnog okruženja za kreiranje inovativne ponude na destinaciji Zagreb. Radi se o reprezentativnom i stratificiranom uzorku (N = 325) koji obuhvaća dionike (zaposlenike u zračnoj luci, turističke vodiče, taksiste, hotelijere, vlasnike restorana, klubova za zabavu, itd.), odnosno nositelje stvaranja i ponude turističkih proizvoda i usluga. Drugo istraživanje se odnosi na turiste na destinaciji grad Zagreb. Zahvaljujući sve intenzivnijoj e-komunikaciji dolazi do sve veće interakcije turista s nositeljima ponude turističkih proizvoda na destinaciji, stoga turisti postaju značajan faktor razvoja turizma na destinaciji. Njihovo zadovoljstvo kvalitetom komuniciranja na destinaciji s nositeljima ponude i s domicilnim stanovništvom istraženo je na reprezentativnom statističkom uzorku

(N = 188). Istraživanja su obuhvatila osobe starije od 18 godina, oba spola i različitih obrazovnih struktura. Ukupan broj ispitanika u oba istraživanja iznosi 513 (N = 513).

#### 1.4.3 Opis obrade podataka

Dobiveni rezultati obrađeni su uz pomoć programskog paketa *SPSS Statistics 24 for Windows*. Za anketni upitnik koji se odnosio na aktere na turističkoj destinaciji grad Zagreb upotrijebljene su sljedeće analize: deskriptivna statistička analiza, Kolmogorov-Smirnovljev test, faktorska analiza i regresijska analiza. Za anketni upitnik koji se odnosio na turiste na turističkoj destinaciji grad Zagreb upotrijebljene su sljedeće statističke analize: deskriptivna statistička analiza, Kolmogorov-Smirnovljev test i testovi za provjeravanje statistički značajnih razlika između različitih poduzoraka.

## **2 TEORIJSKI ASPEKTI KOMUNIKACIJSKIH VRIJEDNOSTI NA TURISTIČKOJ DESTINACIJI**

### **2.1 Komunikološki aspekti turizma**

#### **2.1.1 Komuniciranje kao bitna odrednica turizma**

Komuniciranje i turizam pojave su koje imaju karakteristike globalnih fenomena. Sa stajališta istraživanja i aplikacije modela komuniciranja na području turizma važna je činjenica da turizam podjednako određuju sve tri vrste komuniciranja: intrapersonalno (autopoetično), interpersonalno (živo) i masovno (neživo) medijsko komuniciranje.

Interpersonalna komunikacija ili unutrašnji govor je, jednostavno rečeno, razgovor sa samim sobom, a njome se sagledava vlastito ponašanje (Lukačević i dr. 2016, 92).

Interpersonalna komunikacija za Tubbsa predstavlja osnovnu jedinicu komunikacije, a osnovni element tog oblika komunikacije je razina intimnosti među stranama koje komuniciraju. Tubbs također navodi kako taj oblik komunikacije u najvećem dijelu uključuje neformalne, svakodnevne razgovore. (Tubbs 2013, 50).

Masovna, odnosno medijska komunikacija, označava onu komunikaciju koja se odvija posredovanjem, izvor poruke je neki medij, a takva poruka nije namijenjena malom broju osoba, kao u interpersonalnoj ili intrapersonalnoj komunikaciji, nego većem broju ljudi, odnosno masama. (Tubbs 2013, 55). Uz ovdje navedene vrste komuniciranja, u radu se naglašava i objašnjava pojam sublimirane komunikacije (Plenković 2015, 1) kao kreativniji, uzvišeniji način stvaranja ponude na turističkom prostoru.

#### **2.1.2 Uloga komunikacija u komercijalizaciji turizma**

Turizam se često smatrao sinonimom za godišnji odmor, a danas, kada su putovanja čak i na udaljene destinacije uvelike pojednostavljena zahvaljujući razvoju prometne infrastrukture i suvremenim tehnologijama, pojam turizam poprima mnogo veće značenje (Veljković, Colarič-Jakše 2014, 11). Također, važnu ulogu u porastu broja putovanja odigrala je komercijalizacija, koja se najbolje očituje u konkurentnoj sposobnosti turističke destinacije (Magaš 2018, 39). U kolotečini svakodnevnog života, ispunjenog odlascima na posao i vraćanjem kući, nametljiva industrija zabave pronašla je plodno tlo za sve veću želju i potrebu čovjeka za putovanjem (Krippendorf 1986, 37-39). Pod snažnim utjecajem globalizacije i



tehnološkog napretka počelo se mijenjati i turističko tržište, a multimedijaska komunikacija donosi sve relevantne informacije o turističkim tržištima (Oppitz 1998, 188). Suvremeni marketing turizma, u koji se može ubrojiti upotreba društvenih mreža, jednako snažno djeluje na međunarodnom i na lokalnom nivou. Glavni zadatak turističkih organizacija je predstavljanje i promidžba konkurentne turističke destinacije, ističući njezine pogodnosti zbog kojih će potražnja za tom turističkom destinacijom porasti (Cooper i Hall 2008, 218). Promidžbu određene turističke destinacije odnosno turističkog proizvoda turističke zajednice najčešće obavljaju putem posredništva u drugim zemljama (primjerice nastupi i prezentacije na sajmovima), izradom planova promocije, koji se temelje na istraživanjima provedenima na domaćem i inozemnom tržištu. (Čavlek i dr. 2011, 103-104). Za kvalitetnu promidžbu u turizmu važno je ići ukorak s trendovima.

## **2.2 Turistička destinacija i komuniciranje**

### **2.2.1 Organizacijska osnova turističke destinacije**

Turistička destinacija je, u širem smislu, odredište nekog putovanja. Moderno teorijsko shvaćanje turističku destinaciju definira kao širi integrirani prostor koji, na temelju atrakcija i turističke infrastrukture, osiguravaju jedinstven turistički doživljaj, zbog čega su područje intenzivnog okupljanja turista (Jegdić i Marković 2011, 17). Pojam turistička destinacija odnosi se na određeno turističko područje, regiju, državu, nekoliko država, cijeli kontinent, odnosno područje prožeto mrežama međuovisnih odnosa vezanih za turističku djelatnost, a temelji se upravo na procesu komuniciranja (Murphy i dr. 2000; Čavlek i dr. 2011). Dakle, pod pojmom destinacija »podrazumijevamo optimalno sastavljen i tržištu prilagođen prostor koji s razvojem važnih i dominantnih sposobnosti na destinaciji svjesno stvara pretpostavke koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže dobre turističke rezultate« (Magaš 1997, 20). S evolucijom turizma razvijala se i turistička destinacija, odnosno određeni lokaliteti koji su radi prilagođavanja novonastalim promjenama na tržištu morali kreirati novi turistički proizvod, što bi značilo da se ponuda turističke destinacije neprekidno mijenja, a njena promjena uvelike ovisi o tržištu (Magaš 1997, 21-22). Definiranje pojma turističke destinacije mora imati fokus na potrošaču, odnosno turistu (Jegdić i Marković 2011, 20). Turisti imaju različitu percepciju turističke destinacije, stoga je moguće da njihove želje i očekivanja ne budu ispunjene na pravi način. Upravo zbog toga, turistička destinacija bi trebala biti fleksibilna i dinamična, u skladu s neprekidnim promjenama potreba potrošača,

odnosno turista (Jegdić i Marković 2011, 20-21).

Jedan od najvažnijih faktora turističke destinacije je njena atraktivnost. Svaka destinacija ima neku atrakciju koja je stavlja na tržište. To mogu biti prirodne atrakcije, kao što su mora, rijeke, planine, itd. ili povijesno-kulturne značajke i znamenitosti nekog mjesta. Također, destinacija može biti atraktivna i zbog svoga geografskog položaja, kao i zbog cjenovne pristupačnosti, ali i aktivnosti koje nudi (Čavlek i dr., 2011, 389-393).

Ritchie i Crouch razlikuju sedam kategorija koje čine faktor atraktivnosti turističke destinacije (Ritchie i Crouch 2010). Prva je svakako njezin geografski položaj i klima, što je često presudno za odabir jedne destinacije pored druge. Za neke turiste su od važnosti i povijesne i kulturne znamenitosti, što je postalo važno, pogotovo u novije vrijeme, kada mnoge turističke destinacije zbog svoje turističke ponude počinju nalikovati jedna na drugu, stoga povijest i kultura, nešto što je jedinstveno, mogu biti odlučujući faktor za izbor destinacije. Tržišne veze označavaju dimenzije kojima je neka turistička destinacija povezana sa stanovnicima te turističke regije. Kao posebnu kategoriju navode razne aktivnosti koje smatraju jednim od najvažnijih aspekata turističke destinacije. Zatim, posebne manifestacije ili događaji koji čine neku destinaciju jedinstvenom (primjerice karneval u Veneciji). U kategoriju zabave ubrajaju i jedinstvene oblike zabave (primjerice igre na sreću u Las Vegasu). Posljednja kategorija, koju možemo nazvati industrijom turizma, podrazumijeva primjerice prometnu povezanost, uslužne objekte, funkcionalnost smještaja, itd. (Ritchie i Crouch 2010, 1054-1057). Uz atrakcije turističke destinacije, Buhalis navodi i ostale ključne faktore koji čine turističku destinaciju: pristupačnost, odnosno prometnu povezanost, blizinu javnog prijevoza, dostupnost parkirnog mjesta, itd., zatim ostale pogodnosti, primjerice blizinu i dostupnost maloprodajnih trgovina, restorana, usluge dostave, kao i pomoćne usluge poput pošte, banke, bolnice itd. (Buhalis 2000, 98). Pod pristupačnost turističke destinacije podrazumijeva se, među ostalim, geografska udaljenost, ekonomski trošak potreban kako bi se došlo do te destinacije, kao i razvijenost prometne infrastrukture i njezina kvaliteta (Jegdić i Marković 2011, 28).

Međutim, svi ti faktori ponekad nisu dovoljni da udovolje željama i potrebama turista, odnosno turističke potražnje koja se neprekidno mijenja, a globalna integracija općenito stvara gospodarski rast koji utječe na prosperitet turizma (Oppitz 1998, 187-188). Moderna komunikacija u mrežnom marketingu, koja djeluje na svim razinama komunikacije (globalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i lokalnoj), dovodi do promjena u komunikacijskom sustavu (Korenjak i dr. 2013, 15). Kad se uzme u obzir ta činjenica, turistička destinacija bi trebala djelovati kao sustav s više elemenata (Dulčić i Petrić 2001, 119-120). Dulčić i Petrić

elemente turističkog sustava grupiraju prema ulozi kojom ostvaruju ciljeve tog sustava. Kao najvažnije elemente turističkog sustava navode upravljačke organizacije (organe i organizacije državne uprave i samouprave), zatim elemente iz kojih se proizvodi turistička usluga, primjerice infrastrukturna i prirodna dobra, elemente koji formiraju radne resurse, što obuhvaća sve djelatnike koji na neki način čine turističku uslugu. Također, postoje i tržišni elementi, u koje ubrajamo potrošače, odnosno korisnike turističkih usluga, te samu turističku uslugu, koja predstavlja i cilj cijelog turističkog sustava. Elementi turističkog sustava su u međusobnom odnosu, a taj odnos se uspostavlja interpersonalnom komunikacijom. Primjerice, element turistička usluga nastaje zahvaljujući interakciji elemenata osoblja i korisnika. (Dulčić i Petrić 2001, 122-123).

Cjenovno određivanje vrijednosti neke turističke destinacije obuhvaća više čimbenika, odnosno dionika u turizmu, a neki su već spomenuti. Međutim, cijena određene turističke destinacije može imati značajan utjecaj na sliku o toj destinaciji jer nije rijetkost da turist odustane od posjeta nekoj turističkoj destinaciji zbog primjerice velikih troškova putovanja do same destinacije. Turističke destinacije koje nude jedinstveno iskustvo (primjerice Venecija) imat će veću cijenu od nekih drugih, također atraktivnih destinacija. Međutim, današnji, moderan turist, sve se više okreće manje posjećenim, još uvijek ne toliko istraženim i popularnim destinacijama, u kojima se zapravo dobije više za mnogo manju cijenu (Buhalis 2000, 110).

Posjećenost destinacije ovisi i o vrsti putovanja. Poslovna putovanja organizirana su tako da okolnosti ne dopuštaju puno fleksibilnosti prilikom odabira destinacije, dok su putovanja iz razonode puno fleksibilnija što se tiče izbora destinacije. Odabir destinacije nekog poslovnog putovanja većinom je pod utjecajem zaposlenika odgovornih za organizaciju konferencija i sastanaka, a privlače ih turističke destinacije u kojima je dobra povezanost s obrazovnim ustanovama i raznim udrugama ili tvrtkama, odnosno za posao praktične turističke destinacije. Kod putovanja iz razonode lokalni dionici neke turističke destinacije privlače putnika drugim sredstvima, najčešće promotivnim materijalom koji sadrži opis atrakcija koje ta destinacija nudi (Buhalis 2000, 100-101).

### 2.2.2 Turistički proizvod i usluga

Kao što je već spomenuto, Veljković i Colarič-Jakše turistički proizvod definiraju kao premet trgovine, odnosno razmjene između ponude i potražnje na području turizma. To je glavni element turističke ponude. Sama riječ „proizvod” označava materijalno dobro, fizički

opipljivo, koje na neki način zadovoljava potrebe turista. Međutim, kao što stoji u prethodnoj definiciji, pojam proizvod se više ne može gledati samo s tog stajališta (Veljković i Colarić-Jakše 2014, 75).

Turistički proizvod ima različito značenje, ovisno o tome gleda li se na njega sa stajališta turističke ponude ili sa stajališta turista. U užem smislu, i s gledišta turista turistički proizvod predstavlja sve ono što turist kupi. U širem smislu, možemo reći da je turistički proizvod iskustvo koje turist doživi na svom putovanju, odnosno sve ono što doživi prilikom boravka na određenoj turističkoj destinaciji (Vanhove 2011, 99). Dakle, kao turistički proizvod ne shvaćamo samo materijalne, opipljive stvari, nego i različite neopipljive elemente, primjerice gostoljubivost lokalnog stanovništva, atmosferu u turističkoj destinaciji, itd. (Čavlek i dr. 2011, 64). Atraktivnost turističke destinacije je faktor koji privlači potrošače na tu destinaciju, a uglavnom se sastoji od više elemenata koji svojim osobinama zadovoljavaju turističke potrebe (Jegdić i Marković 2011, 28).

Cooper i Hall daju sličnu definiciju turističkog proizvoda, objašnjavajući ga kao skup iskustava turista proživljenih na određenoj destinaciji. Ovi autori razlikuju nekoliko oblika turističkog proizvoda koje turisti mogu konzumirati, čak i u isto vrijeme. Prvi oblik je putni proizvod, koji uključuje cjelokupni put, od odabira destinacije do odlaska na putovanje, a to najčešće podrazumijeva pakete putovanja putničkih agencija. Zatim, destinacijski proizvod koji obuhvaća sva iskustva s okolinom, ljudima, itd. koja turist doživi na destinaciji. Turistički poslovni proizvod služi kako bi se turistima pružilo što kvalitetnije iskustvo na destinaciji te, na kraju, uslužni proizvod, koji predstavlja cjelokupno iskustvo tijekom putovanja i na turističkoj destinaciji. (Cooper i Hall 2008, 11-12).

Kombinacija više vrsta turističkog proizvoda stvara široku lepezu iskustava u kojoj potrošači (turisti) mogu steći iskustva koja će što više odgovarati njihovim željama i potražnji. Takav način kombiniranja nekoliko oblika turističkog proizvoda za turizam predstavlja izazov kako pronaći pravu kombinaciju tih oblika da bi se udovoljilo različitim profilima potrošača (Cooper i Hall 2008, 13). Cjelokupna turistička ponuda određene turističke destinacije skup je komunikacijskih procesa brojnih subjekata koji s raznovrsnom ponudom traže i nalaze svoju poziciju na tržištu. Kada je riječ o stvaranju novih proizvoda, Veljković smatra da se radi o procesu interaktivnosti kao fenomenu interesne komunikacijske umreženosti dionika. Interaktivnost je, po njegovom mišljenju, način sinergije svojstava, u pravilu osnovnih i jednostavnih turističkih proizvoda, a tom se prilikom stvara učinak potpunog zadovoljstva gostiju, potrošača usluga. Cilj tog komunikacijskog procesa je odgovoriti na zahtjeve i očekivanja turista s jedne strane, i osigurati profit, koji je pokazatelj uspješnosti ponuditelja

s druge strane (Veljković 2008, 144). Općenito, proces intersubjektivne aktivnosti, koji se odvija na relacijama između nosioca parcijalnih proizvoda, najvažniji je komunikacijski proces kojim dionici na destinaciji dostižu materijalizaciju svojih poslovnih aktivnosti stvaranjem integralnih turističkih proizvoda. Zanimljiva je upotreba termina „turistički proizvod” jer znamo da turist gotovo nikada ne kupuje samo jednu uslugu za vrijeme boravka na određenoj destinaciji (Veljković i Colarič-Jakše 2014, 78). Cjeloviti ili integralni turistički proizvod čini više jednostavnih proizvoda te on predstavlja turistički proizvod za potrošača, konzumenta. Drugim riječima, riječ je o ukupnosti svih proizvoda i usluga koje kupac, turist, odabere i sastavi. Cjeloviti je turistički proizvod složeniji jer se u njemu odražava i raznovrsnost potražnje. Kvalitetu i raznovrsnost turističke ponude odlikuje mogućnost izbora, kombinacije i sastavljanja (komponiranja) cjelovitog turističkog proizvoda po vlastitoj želji (Veljković i Colarič-Jakše 2014, 79). Želje i tendencije turističkih potrošača, odnosno turista, s vremenom i napretkom tehnologije, ali i promjenama u društvu, uvelike su se promijenile. Moderan turist više ne traži od svog putovanja samo odmor i razonodu, već puno više. Zahvaljujući visokom stupnju obrazovanja, već spomenutom tehnološkom napretku, moderan turist svoju turističku potražnju podiže na viši nivo koji odmor iz razonode pretvara u aktivan odmor. Promjene u turističkoj potražnji utjecale su i na sam turistički proizvod, koji se zbog novih zahtjeva i sam morao promijeniti. Moderan turist većinom već posjeduje neka iskustva, stoga od turističke ponude i od turističke destinacije zahtijeva veliku kvalitetu. Kako je svaki turist individua, njegove želje i potrebe također su različite, stoga današnji turizam nastoji što više usmjeriti ponudu potrošaču, odnosno turistu, što u prošlosti nije bio slučaj. Upravo zbog toga od jednog općeg turističkog proizvoda, koji se u prošlosti nudio podjednako svima, danas razlikujemo nekoliko oblika turističkog proizvoda, usmjerenih turistu kao individui, primjerice turizam na plaži, ekoturizam, kulturni turizam, itd. (Cooper i dr. 2008, 584-592). Prilikom stvaranja turističke usluge, odnosno turističkog proizvoda, za postizanje efekta doživljavanja kvalitete vrlo je važan prvi i neposredni kontakt stvaratelja usluge s gostom. Pritom se ne misli samo na provođenje standardiziranih i rutinskih operacija prilikom pružanja usluge, nego se mnogo više naglašava novi pristup kvaliteti turističkog proizvoda upravo prilagođavanjem turističkog proizvoda pojedincu (Veljković i Colarič-Jakše 2014, 82). Istraživanje suvremenih trendova na području razvoja turističkog proizvoda dovelo je do zanimljive konstatacije Gligorijevića i Stefanovića o turističkom proizvodu kao rezultatu rada, kako turističke ponude, tako i turističke potražnje, na osnovu koje je teorija turizma izvela zaključak o turističkom proizvodu kao nikada dovršenom proizvodu. Autori dodaju da su turistički potrošači činitelj stalne nadogradnje

odnosno razvoja turističkog proizvoda (Gligorijević i Stefanović 2012, 239).

Zbog navedenih promjena dolazi i do promjena u marketingu i promociji turističkog proizvoda. Kako bi taj marketing bio što učinkovitiji, potrebno je provođenje dubinskih analiza ponašanja turista kako bi se shvatile njihove želje i očekivanja od turističkog proizvoda (Cooper i Hall 2008, 30-35). Možemo reći da se ovdje vraćamo na pojam komunikacije u turizmu, kao najvažnijeg čimbenika turizma. Shvaćanje očekivanja turista može se postići samo zahvaljujući komunikaciji sa samim turistima.

### 2.2.3 Turistička organizacija i konkurentnost destinacije

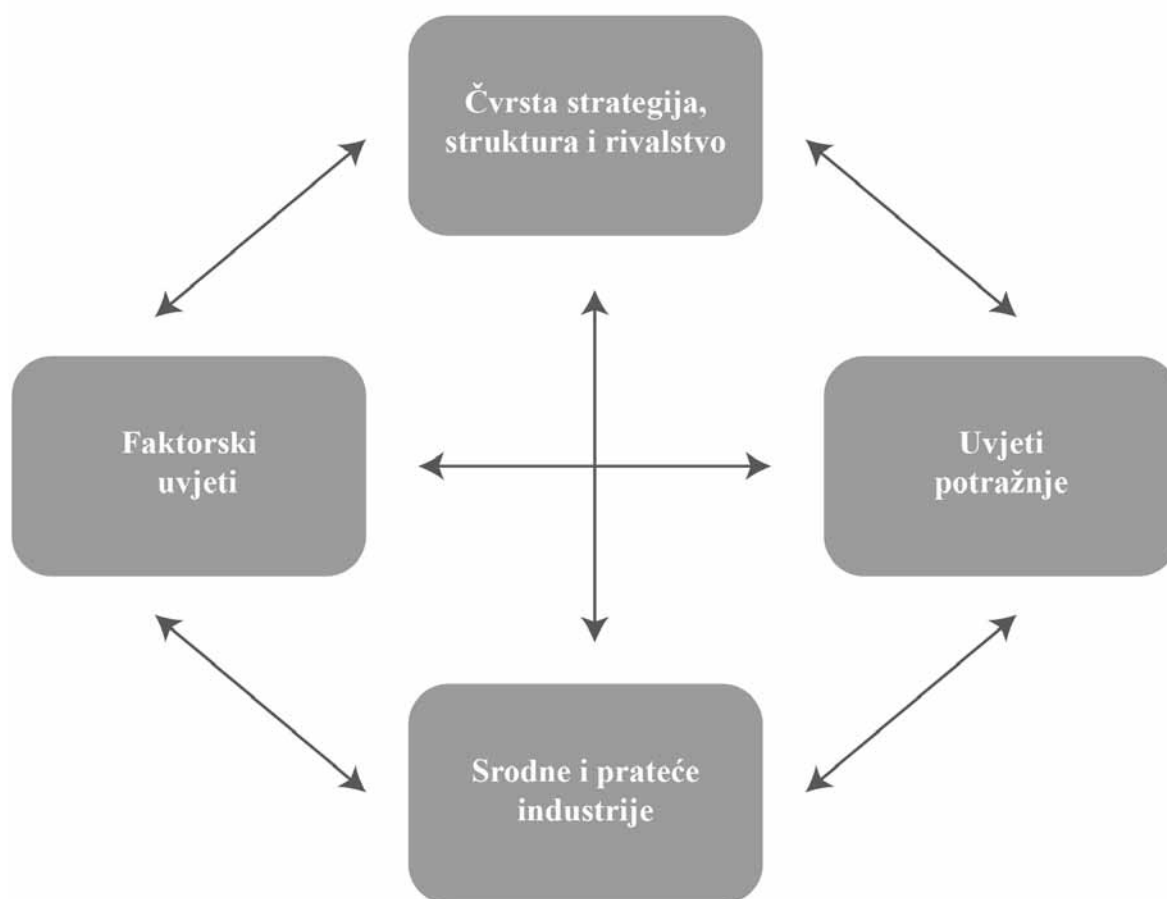
Promatramo li turistički proizvod kao rezultat individualnog i personaliziranog pristupa u njegovom kreiranju te uzmemo li turističku destinaciju kao sustav u kojem se odvijaju različiti procesi prilikom djelovanja raznih skupina dionika, tada postaje jasno da je za koordinaciju navedenih radnji potrebno postojanje turističke organizacije koja predstavlja središnju točku u jednom tako velikom, dinamičnom i čestim promjenama podložnom sustavu. Magaš ističe da su brojni autori dali različite uvide kakva bi turistička organizacija trebala biti i koje bi bile njezine funkcije, a kao zajednički nazivnik, izveden iz tih brojnih definicija, navodi sljedeće: »U svakom slučaju, za turističke organizacije možemo reći da su to organizacije koje umrežavaju različite javne i privatne interese, a na dobrobit jačanja i promicanja turizma mjesta, regije, zemlje, odnosno destinacije« (Magaš i dr. 2018, 72).

Da bi se turistička destinacija pod upravljanjem takve organizacije uspješno razvijala, potrebno je razvijati njezinu konkurentnost (Crouch i Ritchie 1999, 137; Mihalič 2000, 65; Buhalis 2000, 106; Dwyer i Kim 2003, 374; Enright i Newton 2004, 777). Buhalis, primjerice, konkurentnost vidi kao glavni čimbenik za dugoročan razvoj i opstanak turističke destinacije, a osiguranje konkurentnosti bi trebala biti glavna funkcija menadžmenta turističke organizacije (Buhalis 2000, 106), dok Dupeyras i MacCallum objašnjavaju da konkurentnost destinacije znači da ona nudi atraktivne i inovativne usluge uz racionalnu upotrebu dostupnih resursa (Dupeyras i MacCallum 2013, 14). Magaš ističe da na destinaciju gledamo kao sustav u kojem konkurentnost proizlazi iz djelotvornosti njegovog menadžmenta koji treba raditi na razvoju turističke ponude i upravljati kadrovskim i tehnološkim resursima u tom razvoju (Magaš 2003, 52-53). Na istom tragu Enright i Newton u članku *Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach* ističu da su za razvoj turističke destinacije ključni konkurentni čimbenici same destinacije (Enright i Newton 2004, 777).

Teorijska istraživanja konkurentnosti određene destinacije rezultirala su kreiranjem

različitih modela konkurentnosti kojima se nastojalo jasno prikazati koji su to bitni faktori koji utječu na razvoj određene destinacije i kako se konkurentnost može mjeriti. Jedan od najpoznatijih modela konkurentnosti pripada Michaelu E. Porteru, koji kao glavne pokretače konkurentnosti izdvaja faktorske uvjete i uvjete potražnje, srodne i prateće industrije te strategiju, strukturu i rivalstvo (Porter 1990, 78). Faktorske uvjete čine infrastruktura, tehnološki i ljudski resursi, znanje i moć inovacije, dok uvjeti potražnje određuju okolnosti potražnje za proizvodom, pri čemu povećanje potražnje rezultira većom konkurentnosti (Riasi 2015, 18). U model su uključene i srodne i prateće industrije (što se može vidjeti na slici 1.) koje su internacionalno konkurentne te jasna strategija, struktura i rivalstvo kao uvjeti razvoja konkurentnosti.

**Slika 1. Porterov model konkurentnosti**



Izvor: Prilagođeno iz Porter 1990, 78.

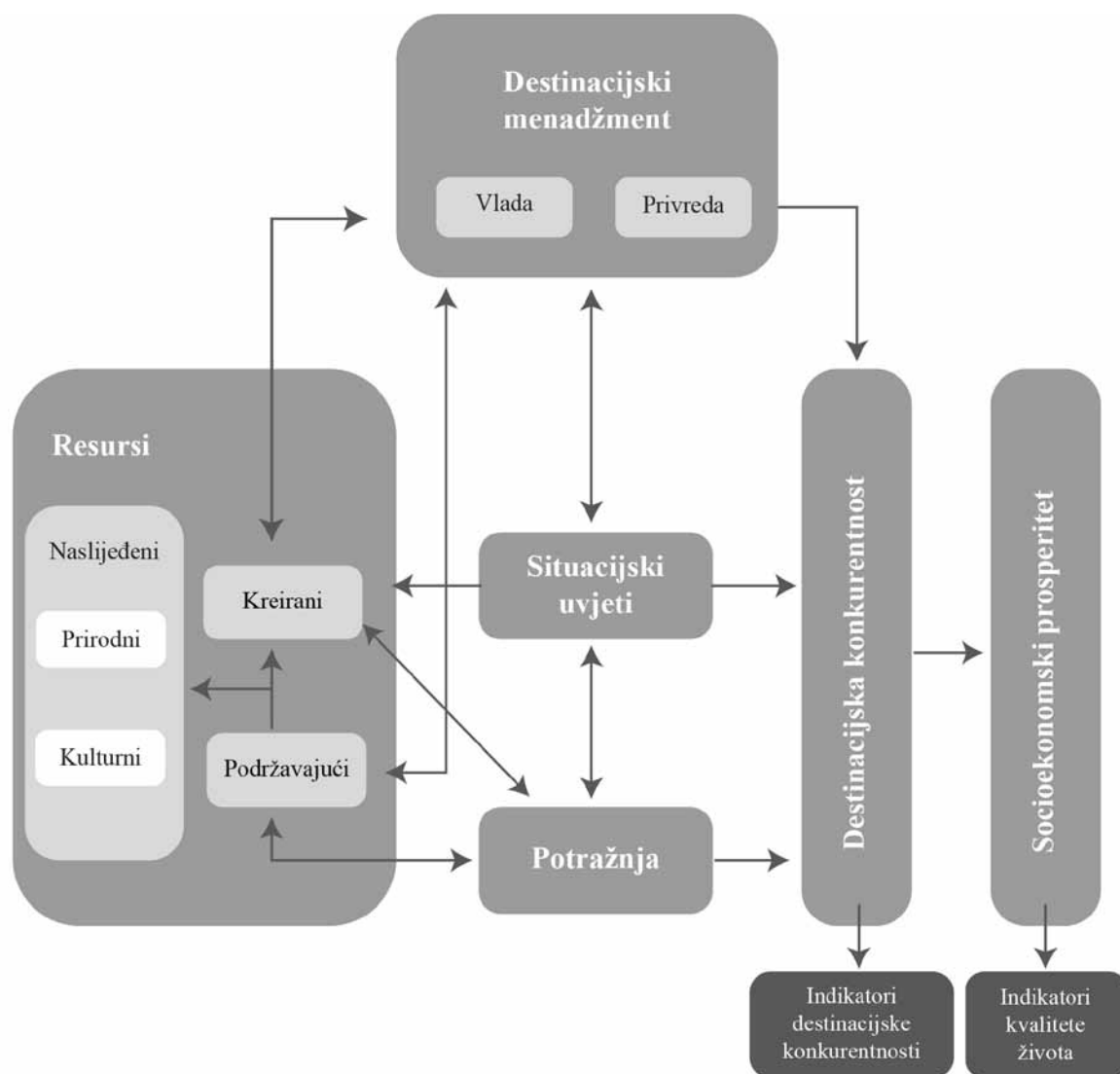
Još jedan značajan doprinos razvoju modela konkurentnosti dali su Dwyer i Kim, čiji se model sastoji od šest elemenata, kako je prikazano na slici 2.

Model se sastoji od resursa destinacije koji mogu biti naslijeđeni (prirodni i kulturni) – jezera, mora, planine; kreirani – infrastruktura u smislu raznih aktivnosti, događanja i zabave, te podržavajući – dostupnost destinacije, kvaliteta usluge i sl. (Kunst 2009, 141). Sljedeću važnu ulogu u razvoju konkurentnosti ima destinacijski menadžment, čija je uloga unaprijediti atraktivnost resursa i njihovu kvalitetu, pri čemu su nositelji tih funkcija unutar menadžmenta javni i privatni sektor (Berdo 2015, 28). Situacijske uvjete čine: lokacija destinacije, okoliš, sigurnost, cjenovna konkurentnost, dok potražnja predstavlja želje i percepciju posjetitelja vezane za potražnju (Dragičević i dr. 2012, 315). Za predmetnu tematiku vrlo je važan prilog autora Ritchieja i Croucha, koji su u knjizi *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective* predstavili svoj model konkurentnosti turističke destinacije, prikazan na slici br. 3, a kao elemente koji će osigurati konkurentnost definirali su turističku politiku, planiranje i razvoj, destinacijski menadžment, kvalificirajuće i podržavajuće čimbenike (Kunst 2009, 138). Tim elementima autori su dodali i utjecaj konkurentnog mikrookruženja i globalnog makrookruženja (Dragičević i dr. 2012, 315). Kvalificirajući čimbenici određuju potencijal same destinacije, ali turistički sektor na te čimbenike ne može utjecati, dok su podržavajući čimbenici temelj i nužan element razvoja turističke destinacije (Ritchie i Crouch 2003, 69-75).

Turistička politika predstavlja niz pravila i direktiva koji će omogućiti da destinacija konkurentski svakodnevno funkcionira i razvija se, a destinacijski je menadžment određen elementima kao što su *organizacija, marketing, kvaliteta usluge/iskustvo, informacije/istraživanje, upravljanje ljudskim resursima, financije i rizični kapital, upravljanje posjetiteljima, upravljanje resursima destinacije i krizni menadžment* (Ritchie i Crouch 2003, 183). Kako bi izbjegli nejasnoće u strateškom planiranju te razvijali turizam na održiv način, turistički menadžeri i operatori formiraju inovativne strategije (Dwyer 2009, 63). Prema istraživanjima koja su provedena u regiji, turist može lako procijeniti atraktivnost nekog odredišta, no manje obraćaju pažnju na čimbenike poput odredišne politike ili načina na koji se upravlja u segmentu turizma (Dragičević i dr. 2012, 318). O Porterovom modelu konkurentnosti Jegdić i Marković navode njegove tri strategije konkurentne prednosti, koje su lako primjenjive na konkurentnost u turizmu. Prva strategija prednosti je postati proizvođač sa najnižom cijenom na tržištu, zatim ponuda nečeg drugačijeg i novog, što omogućuje kontrolu cijene na tržištu te stvaranje novog tržišta, kako bi ostalim konkurentima bilo otežano natjecanje na tržištu (Jegdić i Marković 2011, 81).



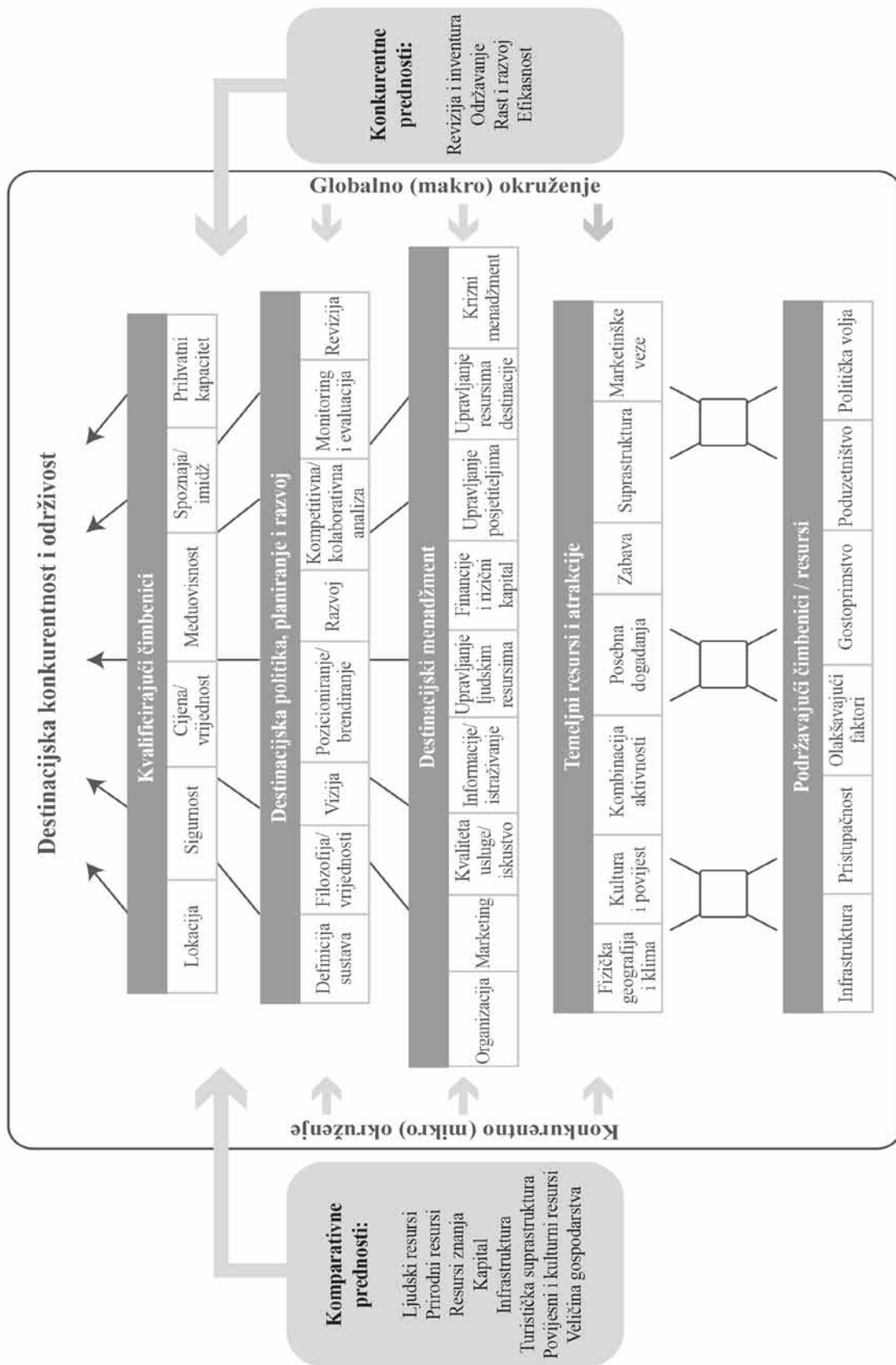
**Slika 2. Dwyer-Kimov model konkurentnosti**



Izvor: Prilagođeno iz Dwyer i Kim 2003, 378.

Konkurentnost turističke destinacije temelji se na uvjerenju da je iskustvo i doživljaj turista na destinaciji ključan turistički proizvod, a kad je riječ o konkurentnosti u turizmu, ista je usredotočena upravo na turističku destinaciju, koja svoje komparativne prednosti nastoji iskoristiti na najbolji mogući način (Jegdić i Marković 2011, 78). Dwyer i Kim u svom modelu razlikuju dvije vrste resursa: naslijeđene (planine, rijeke, jezera, i sl.) i kreirane, pod koje se ubrajaju kuhinja, jezik, običaji, itd. te infrastruktura, zabavne atrakcije, organizirani događaji i slično (Dwyer i Kim 2003, 377-379). Ovim prikazom konkurentnosti destinacije nastoji se pronaći slabe i jake točke određene destinacije, a isti može biti od pomoći za napredak turizma određene destinacije. (Dwyer i Kim 2003, 407).

Slika 3. Ritchie-Crouchov model konkurentnosti



Izvor: Prilagođeno iz Ritchie i Crouch 2003, 63.

Upravo su kvaliteta usluge, odnosno iskustvo posjetitelja, interakcija s turistima te dobivanje povratne informacije od gostiju ono što, smatra Ryan, nedostaje postojećim turističkim organizacijama, a što bi trebalo biti sastavni dio menadžmenta turističke organizacije (Ryan u Buhalisu 2000, 98). Turistička organizacija mora sustavno pratiti informacije o zadovoljstvu gostiju (Ritchie i Crouch 2003, 73). Ono što danas omogućuje primanje povratne informacije o iskustvu boravka na destinaciji, a time i sve jače sudjelovanje turista u oblikovanju proizvoda, jest informacijska tehnologija. U svojoj knjizi *E-tourism, Case Studies* Egger i Buhalis navode da je za uspješno stvaranje turističkog proizvoda vrlo važna uloga informacijske tehnologije koja omogućuje obradu velike količine informacija i povezivanje svih sudionika u turizmu (Egger i Buhalis 2008, 327). A Buhalis je i prije naglašavao da se jačanjem uloge korisnika u stvaranju turističkog proizvoda mijenja uloga posrednika u turizmu koji su zbog toga bili primorani preoblikovati način rada, a razvoj informacijske tehnologije ujedno je omogućio i pojavu nove vrste turističkih informacijskih posrednika (Buhalis 1998, 416). S obzirom na to da se svi navedeni elementi nalaze u tako dinamičnom sustavu kao što je turizam, jasna je potreba za stalnim istraživanjima i prilagodbama koje se tiču organizacijskog sustava u turizmu, tj. potreba za napuštanjem postojećih modela organizacija i načina upravljanja u turizmu i jačanjem uloge inovativnosti na tom području, s većim stupnjem participacije svih sudionika u turizmu te promjenom komunikacijske paradigme.

#### 2.2.4 Destinacijska menadžment organizacija (DMO)

Uzmemo li kao glavnu pretpostavku u definiranju turističke destinacije činjenicu da na nju možemo gledati kao na sustav u kojem djeluju različiti dionici, tada nam postaje vrlo jasna i Buhalisova definicija destinacijske menadžment organizacije (DMO). Naime, on definira DMO kao središnju točku tog sustava, odnosno organizaciju koja se brine o planiranju razvoja turizma i posjeduje resurse za poduzimanje akcija koje će pridonijeti ostvarivanju strateških ciljeva (Buhalis 2000, 98). Buhalis ističe da su temeljni strateški ciljevi DMO-a briga za dugoročan razvoj lokalne sredine i održivi razvoj turizma (usklađenost između ekonomske, ekološke i društvene sredine), briga za zadovoljstvo turista te briga za povećanje profita, odnosno zarade turističkih poduzeća. Destinacijska menadžment organizacija, prema Buhalisu, mora upravljati navedenim ciljevima i organizirati ih tako da njihova realizacija ravnomjerno zadovolji potrebe i želje svih dionika na destinaciji. Nepostojanje organizacije i djelovanja destinacijske menadžment organizacije u tom bi slučaju ugrozilo odnose između dionika, postizanje strateških ciljeva, a samim time i konkurentnost te kontinuirani razvoj

turističke destinacije (Buhalis 2000, 99). Jovan Popesku navodi da postoje dva preduvjeta za funkcioniranje destinacijske menadžment organizacije, a to su učinkovit model i struktura organizacije te vizija i liderstvo. Popesku objašnjava da je u stvaranju uspješne turističke destinacije i turističkog proizvoda potrebno da svi oni koji sudjeluju u tom sustavu osvijeste zajedničke ciljeve i kreiraju jasnu viziju, tj. strategiju koja će omogućiti uspješno izvršenje unaprijed određenih zadataka i ostvarivanje rezultata. Upravo zbog raznovrsnosti dionika u sustavu, potrebna je i jasna podjela uloga i nadležnosti, odnosno struktura rada, organizirana tako da se dionici međusobno nadopunjuju, da se njihovi povremeno suprotni stavovi minimiziraju te da njihova suradnja omogući uspješno funkcioniranje i razvoj turizma na turističkoj destinaciji (Popesku 2009, 255). Koordinacija dionika na destinaciji glavna je uloga destinacijske menadžment organizacije, a kvalitetna povezanost s njima uvjet je za pozitivne učinke na destinaciji (Presenza i dr. 2005, 9).

Ako je turistička destinacija sustav unutar kojeg su aktivni različiti procesi kojima upravljaju dionici koji pripadaju raznim sektorima, tada je turistička menadžment organizacija središnja točka koja mora povezivati dionike i biti prisutna u svim procesima koji omogućuju uspješno kreiranje turističkog proizvoda. U tom kontekstu Popesku ističe da DMO mora upravljati aktivnostima aktera, provoditi marketinške aktivnosti kojima će privući turiste na određenu turističku destinaciju, usmjeriti se na razvoj turističke destinacije u smislu ulaganja u infrastrukturu, ljudske resurse, tehnologiju i sl. te nadzirati isporuku usluge i proizvoda kako bi bila u skladu s obećanim iz marketinških aktivnosti organizacije, odnosno mora osigurati kvalitetno iskustvo korisnika usluge koje će utjecati na stvaranje pozitivne slike o samoj destinaciji (Popesku, 2016, 113).

#### 2.2.5 Komunikacijska organizacija na drugim suvremenim destinacijama

U istraživačkoj namjeri koncipiranja adekvatnog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji Zagreb komparativnom su metodom analizirane komunikacijske organizacije na drugim suvremenim destinacijama. Naime, i u Hrvatskoj i u svijetu postoje turističke destinacije različitih razina koje svoje strategije razvijaju sa snažnim fokusom na razvoj destinacijskog menadžmenta. Tako, na primjer, regionalna turistička destinacija Istarska županija kao jedan od strateških ciljeva navodi sljedeće: »Kontinuirano graditi i unaprjeđivati znanja vezana uz destinacijski menadžment - sustav turističkih zajednica kao profesionalni nosilac destinacijskog menadžmenta na razini regije Istre« (Masterplan turizma Istarske županije 2015-2025 2015, 214), dok turistička destinacija Ljubljana kao svoju misiju navodi

zajednički pristup u razvoju turističke ponude koja će pozitivno utjecati na kvalitetu života svih stanovnika, kao i na atraktivnost destinacije za posjetitelje (*Strategija razvoja in trženja turističke destinacije Ljubljana za obdobje 2014-2020* 2014, 7). Istraživačka pažnja u radu usmjerena je prema turističkoj destinaciji grada Beča i njezinoj destinacijskoj menadžment organizaciji kao pokretaču razvoja turističke destinacije i glavnom nositelju u razvoju turističkog proizvoda.

U strateškom dokumentu Grada Beča za razvoj turizma *Tourism Strategy 2020* destinacijski menadžment definira se pojmom razvojno partnerstvo (*Tourism Strategy 2020*, 8).

Kako sam pojam govori, riječ je o suradnji i uključenosti raznih skupina dionika koje međusobno povezuje središnji organizacijski sustav, odnosno Destinacijska menadžment organizacija – *WienTourismus*. Ona je ustrojena kao neprofitna organizacija na čijem je čelu predsjednik koji je član poglavarstva Grada Beča za financije, gospodarstvo, digitalizaciju i međunarodne odnose.

Pravnim okvirom za područje turizma kao glavna zadaća organizacije *WienTourismus* propisano je poticanje razvoja i promoviranje bečkog turizma, zastupanje interesa Savezne Države Beč na području turizma, destinacijski marketing, sudjelovanje u postupku donošenja gradskih mjera koje se tiču turizma, poticanje i organizacija važnih događanja te poticanje domicilnog stanovništva na sudjelovanje u razvoju turizma (*Gesetz betreffend die Tourismusförderung in Wien; Wiener Tourismusförderungsgesetz*, 3. čl.). U turističkoj strategiji Grada Beča ističu da je na njihovu turističku zajednicu ispravno gledati kao na PR i marketinšku agenciju koja, zajedno sa svojim partnerima, nastoji realizirati svoje strateške ciljeve postavljene u strateškom dokumentu za razvoj bečkog turizma, koji je proizvod zajedničkog djelovanja Turističke zajednice, Grada Beča i turističke industrije. U Strategiji se ističe činjenica da nikada dosad nije postignuta tako visoka razina participacije raznih skupina i dionika koji čine turističku industriju, ali što je još važnije, uključenosti posjetitelja grada Beča i lokalnog stanovništva. Uspješno planiranje iznimno je vano za lokalnu zajednicu (Leland i dr. 2012, 44).

Naime, prilikom planiranja i definiranja svojih strateških ciljeva navedena destinacijska menadžment organizacija povezala je velik broj stručnjaka s područja turizma koji su trebali procijeniti tadašnje turističko stanje u Beču i odrediti najveće izazove za nadolazeće razdoblje. Osim domaćih stručnjaka, DMO Beč djelovala je i na internacionalnoj razini konzultirajući se s brojnim stranim stručnjacima o navedenim temama. Usto, kao jedan od najznačajnijih koraka prilikom definiranja svojih ciljeva i postavljanja nove strategije za razvoj turizma ističe se i upotreba *Crowdsourcing*, putem kojeg su se posjetitelji grada

Beča, ali i lokalno stanovništvo, uključili u proces razvoja strategije, čime im je omogućeno da ponude svoje viđenje u kojem bi se smjeru Beč u turističkom smislu trebao kretati, izraze svoje stavove te aktivno sudjeluju u razvoju Beča kao turističke destinacije. Vrlo je zanimljivo što su odlučili u navedenom strateškom dokumentu i objaviti neke od povratnih informacija koje su zaprimili, a koje se sastoje od različitih prijedloga, kao što je izgradnja šetnice u zraku, plutajuća tržnica, organizacija Festivala svjetla, otvaranje Muzeja suvenira, održavanje satova bečkog valcera u parkovima i sl. (*Tourism strategy 2020*, 12-13). Taj je proces nazvan *procesom otvorenih inovacija* koji, kako se navodi, omogućuje stvaranje šire slike o potrebama i željama gostiju. DMO Beč se odlučio, uza sve navedeno, na dodatno jačanje komunikacijskih veza između suradnika provođenjem pojedinačnih razgovora s brojnim stručnjacima u turističkoj industriji, ekonomiji, znanosti i administraciji koji su u značajnoj mjeri, razmjenom svojeg znanja i stečenog iskustva, pridonijeli razvoju novih ideja i stvaranju kompletnog turističkog proizvoda (*Tourism strategy 2020*, 9-10). Proces sustavnog razvoja strategije i otvorenih inovacija prikazan je na slici 4.

**Slika 4. Razvoj strategije *Tourism strategy 2020***



Izvor: Prilagođeno iz *Tourism strategy 2020* 2014, 10.

#### 2.2.6 Turistička organizacija na destinaciji grada Zagreba

U gradu Zagrebu, koji u sferi turizma definiramo kao turističku destinaciju, ulogu centralne organizacije za razvoj turizma ima lokalna turistička organizacija - Turistička zajednica grada Zagreba. Dragan Magaš navodi da su najznačajnije zadaće lokalne turističke organizacije osiguravanje što boljih uvjeta boravka turista uređenjem turističke općine ili grada,

informiranjem o turističkim ponudama te organizacijom raznih manifestacija (kulturnih, zabavnih, sportskih...). Lokalna turistička organizacija ima i ulogu koordinatora svih subjekata koji sudjeluju u turističkom prometu. Lokalna turistička organizacija isto tako organizira i provodi akcije za očuvanje turističkog prostora i zaštitu okoliša, kao i kulturne baštine. Uza sve to, organizacija promiče i društvene vrijednosti koje određenu destinaciju čine turistički prepoznatljivom. Ona obavlja i poslove vođenja popisa gostiju te naplate boravišne pristojbe, obrade podataka o turističkom prometu, kao i prikupljanja podataka o prijavi i odjavi gostiju. Lokalna turistička organizacija ima i vrlo važnu edukacijsku ulogu – ona potiče aktivnosti obrazovanja lokalnog stanovništva o temama vezanim za okoliš, prirodne vrijednosti i važnost turizma, a provodi i brojne promotivne aktivnosti (Magaš 2003, 151).

Turistička zajednica grada Zagreba osnovana je 29. travnja 1992. temeljem Zakona o turističkim zajednicama (Turistička zajednica grada Zagreba 2015). Međutim, Hrvatski je sabor 2013. godine usvojio Strategiju razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine, u kojoj se, između ostalog, kao jedan od načina razvoja turizma navodi konstituiranje destinacijske menadžment organizacije:

Sustav TZ treba revidirati i racionalizirati ne samo radi potrebe provođenja zaključaka Strategije razvoja turizma RH do 2020., nego i zbog povećanja njegove ukupne učinkovitosti, osobito na regionalnoj i lokalnoj (destinacijskoj) razini, gdje se turistička aktivnost i događa. Povećanje učinkovitosti sustava TZ podrazumijeva osiguranje svih preduvjeta za sustavnu provedbu poslova/funkcija destinacijskog upravljanja.

Kad je riječ o racionalizaciji sustava, potiče se udruživanje pojedinih lokalnih (gradske/općinske) turističkih zajednica na načelima prostorno-funkcionalne i proizvodne cjelovitosti (primjerice otoci, rivijere, regije), pri čemu pripadnost istim županijama ne mora predstavljati nužan uvjet. Uz osiguranje pokrivenosti cijelog teritorija RH, udruživanje pojedinih turističkih zajednica na nekom području, a time i odgovornost za poslove destinacijskog upravljanja, u pravilu se zasniva na kriteriju financijske samodostatnosti. Drugim riječima, današnje turističke zajednice, kroz navedeni proces racionalizacije sustava i teritorijalnog okrupnjavanja, prerastaju u prave destinacijske menadžment organizacije (DMO). To podrazumijeva njihovo primjereno kadrovsko ekipiranje i dodatnu edukaciju za poslove upravljanja destinacijskim razvojem, što se osobito odnosi na zadaće jačanja konkurentnosti destinacije te sposobnost koordinacije i usklađivanja često suprotstavljenih interesa dionika u destinaciji.

U upravljanje destinacijom, osim turističkih profesionalaca, poželjno je na različite načine pojačano uključiti predstavnike lokalnog stanovništva kako bi se osigurao destinacijski razvoj i po mjeri lokalne zajednice. U tom smislu pozitivna europska iskustva upućuju

na mogućnost formiranja tzv. lokalnih akcijskih grupa (LAG) (Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, 2013).

Trenutno ustrojstvo Turističke zajednice grada Zagreba čine sljedeća tijela Zajednice – Skupština, Turističko vijeće, Nadzorni odbor te predsjednik Zajednice. Skupština se sastoji od dviju grupa – turističke grupe djelatnosti i grupe s turizmom povezanih djelatnosti, a neki od zadataka Skupštine su donošenje Statuta Zajednice, odlučivanje o izboru i razrješenju članova Turističkog vijeća i Nadzornog odbora, donošenje godišnjeg programa rada te financijskog plana i sl. Turističko vijeće izvršno je tijelo Zajednice koje provodi odluke Skupštine, upravlja imovinom Zajednice, priprema prijedloge za Skupštinu itd. Sastoji se od osam članova i predsjednika. Nadzorni odbor je nadzorno tijelo Zajednice koje ima tri člana – dva bira Skupština, a jednog člana delegira Turističko vijeće Hrvatske turističke zajednice. Nadzorni odbor nadzire rad, odnosno vođenje poslova Zajednice, izvršenje i provedbu programa te financijsko poslovanje Zajednice. Predsjednik Zajednice je gradonačelnik Grada Zagreba i on predstavlja Zajednicu, saziva i predsjedava sjednicama Skupštine, sjednicama Turističkog vijeća i obavlja druge poslove koji su utvrđeni Zakonom i odlukama Skupštine. Za obavljanje stručnih administrativnih poslova Zajednice osniva se turistički ured. Na čelu turističkog ureda je direktor, koji zastupa Zajednicu i organizira te rukovodi radom i poslovanjem Ureda (Statut Turističke zajednice Grada Zagreba 2009).

Iz ovog općenitog opisa ustrojstva Turističke zajednice grada Zagreba možemo primijetiti da se komunikacija vezana za razvoj turizma odvija između navedenih tijela koja se nalaze u hijerarhijskom poretku. Navedeni Prijedlog Ministarstva o osnivanju destinacijskih menadžment organizacija u ovom slučaju pretpostavlja pojačano uključivanje predstavnika lokalnog stanovništva ili formiranje tzv. lokalnih akcijskih grupa, čime bi se postojeći komunikacijski model Turističke zajednice grada Zagreba izmijenio s ciljem jačanja upravljačke učinkovitosti te povećanja konkurentne prednosti Zagreba u odnosu na druge europske destinacije.

Isto tako, a što je vidljivo na primjeru Destinacijske menadžment organizacije Beča, realizacijom navedenog prijedloga sigurno bi došlo i do većeg stupnja participacije samih turista koji u velikoj mjeri mogu pridonijeti razvoju strateških ciljeva i turističke destinacije.

### **2.3 Komunikacijski modeli i njihova primjena u turizmu**

France Vreg je prilikom definiranja pojma komuniciranje zorno prikazao koliko o komuniciranju ovisi čovjekov identitet, identitet društva i njegovo funkcioniranje. Vreg piše sljedeće:



»Komuniciranje omogućava ljudima sporazumijevanje i kooperiranje, ukratko, mogućnost da ljudi žive zajedno, što je uvjet za nastanak i opstanak društva« (Vreg 1990, 19). Komuniciranje je način sporazumijevanja među ljudima, a ističe i to da ga brojni teoretičari smatraju i osnovnim socijalnim procesom te da ono obuhvaća sve sfere društvenog života (Vreg 1990, 19).

Prilikom proučavanja jednog takvog fenomena kao što je komuniciranje, može se primijetiti da su brojni teoretičari i znanstvenici komuniciranje nastojali opisati pomoću različitih modela, pri čemu su ti modeli promjenjive, nestalne i dinamične pojave, što zapravo i ne iznenađuje ako se ima na umu da je komuniciranje usko vezano za razne socijalne i tehničke karakteristike sredine u kojoj se komuniciranje odvija te o njima ovisi. Modeli komuniciranja su, kako navodi State, misaone tvorbe i predodžbe pojedinaca ili grupe autora o konceptualizaciji sadržaja i komunikacijskih funkcija (State i dr. 2015, 311).

Kako bi uopće bilo moguće analizirati kakav bi komunikacijski model bio adekvatan za optimalno funkcioniranje turističke destinacije, prije svega treba predstaviti neke od osnovnih komunikacijskih modela koji su utjecali na razvoj komunikologije, a koji će pomoći u kreiranju komunikacijskog modela za koji se smatramo da bi imao najpozitivniji učinak u sferi turizma na području turističke destinacije Zagreb.

### 2.3.1 Vrste komunikacijskih modela

Istraživanje komunikacijskog procesa iznjedrilo je velik broj komunikacijskih teorija i modela. U nastavku će se izdvojiti samo neki, za koje se smatra da će u osnovnim crtama uspjeti objasniti temeljne promjene komunikacijskog akta kroz povijest i učinke tih promjena.

#### *a) Laswellov model komuniciranja*

Jedan od osnovnih modela komuniciranja koji je poslužio kao osnova za razvoj mnogih drugih komunikacijskih modela jest Laswellov model (slika 5.). Laswell predstavlja proces komuniciranja koji se sastoji od pet elemenata. Elementi odgovaraju na pitanja tko govori, što govori, kojim kanalom, kome govori i s kojim učinkom (Laswell 1948, 216). Laswellov model je jednosmjernan, monološki, s aktivnim pošiljateljem poruke i pasivnim primateljem. »Ne vodi se računa o tome da obavijesni sadržaj uđe u komunikacijski suodnos, proces općenja, nego samo da posluži jednosmjernom činu priopćavanja. Poruka je izrazito monološki strukturirana, jer se njezin sadržaj ne upućuje primatelju kao poziv na zajednički odnos prema nekom životnom problemu, nego je postavljen kao jedina mogućnost da se taj fenomen uopće sagleda« (Martinić 1985, 134).

### Slika 5. Laswellov model komuniciranja



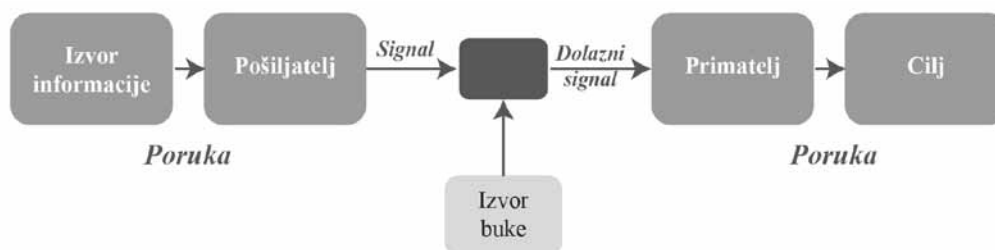
Izvor: Prilagođeno iz de Lange 2000, 4.

#### b) Komunikacijski model Shannona i Weavera

Shannon i Weaver (slika 6.) predstavili su svoj model komuniciranja zadržavši jednosmjernost samog procesa. Naime, oni također smatraju da se komunikacijski proces sastoji od pet dijelova – izvora informacije, pošiljatelja, kanala, primatelja i cilja. U izvoru informacija dolazi do odabira poruke koja će se prenijeti dalje. Pošiljatelj zatim pretvara poruku u signal koji se prenosi kroz komunikacijski kanal. Signal dolazi do primatelja, koji pretvara signal u poruku koja dolazi do određenog cilja (Shannon, Weaver 1964, 7).

Autori, za razliku od Laswella, u cijeli proces uključuju i element buke, koji uzrokuje smetnje u komunikaciji, ali autori naglašavaju da u tom slučaju za uspješnu realizaciju slanja i primanja poruke važnu ulogu ima zalihost ili redundancija, koja sprječava netočno razumijevanje poruke (Shannon, Weaver 1964, 22). Valja naglasiti da je i u ovom slučaju i komuniciranje prikazano kao izrazito jednosmjernan proces. »Model Shannona i Weavera ne uzima u obzir recipročan karakter komunikacije, tj. stječe se dojam kao da komunikacija počinje na nekoj određenoj točki i na nekoj određenoj točki završava« (Kunczik i Zipfel 2006, 20).

### Slika 6. Model Shannona i Weavera



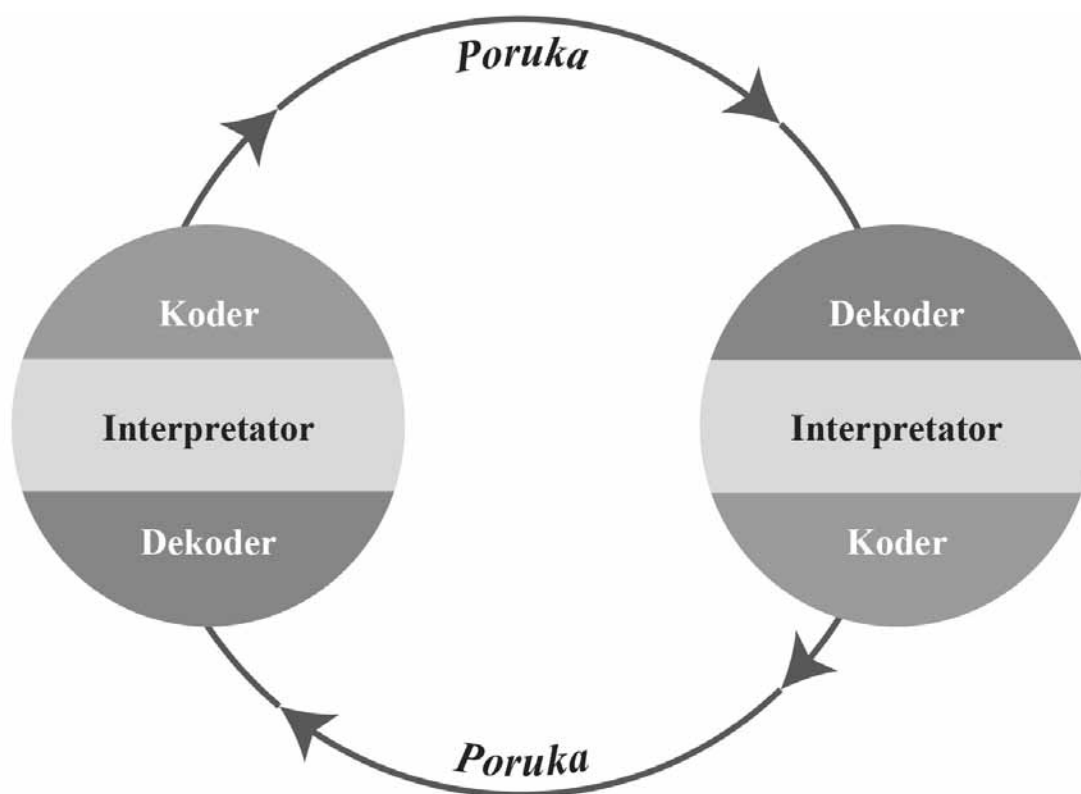
Izvor: Prilagođeno iz Shannon i Weaver 1964, 7.

#### c) Model Osgooda i Schramma

Za razliku od Laswellova modela komuniciranja te modela Shannona i Weavera, model Osgooda i Schramma uvodi dvije međusobno povezane novosti – povratnu informaciju ili tzv. feedback te kružni model komuniciranja. Naime, autori tog modela objašnjavaju da je komuniciranje proces u kojem sudjeluju dvije strane, obje aktivne u navedenom procesu i s

mogućnošću obavljanja istih funkcija. Točnije, i pošiljalatelj i primatelj poruke mogu kodirati, dalje prenositi, primiti, dekodirati i interpretirati određenu poruku (Steinberg 1994, 18). Model predstavlja novitet u odnosu na dotadašnje linearne i jednosmjerne prikaze modela komuniciranja, što je prikazano na slici 7.

**Slika 7. Model komunikacije Osgooda i Schramma**



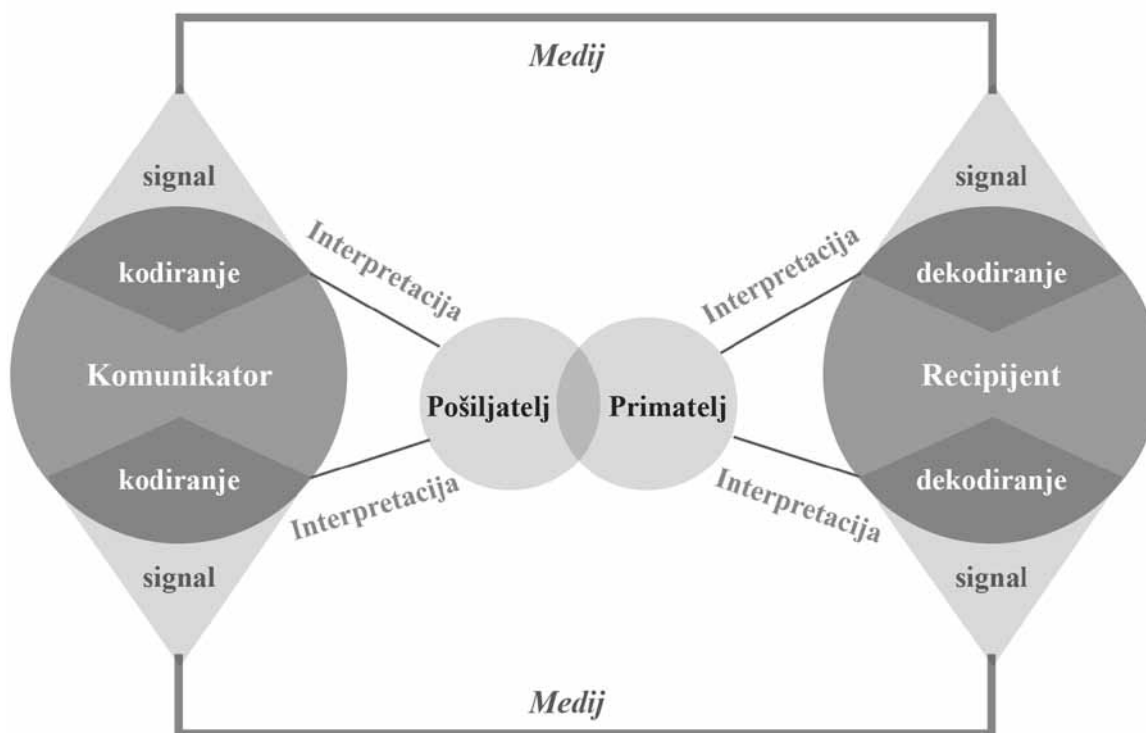
Izvor: Prilagođeno iz Steinberg 1994, 18.

#### *d) Karakteristike Koszyk-Pruysova modela*

Dok spomenuti autori nisu postavljali razlikovnu granicu između interpersonalne i masovne komunikacije, to su učinili Koszyk i Pruyss (Kunczik i Zipfel 2006, 25). Stoga je njihov model komuniciranja dobar temelj za početak proučavanja komunikacijskih modela u turizmu. Naime, Plenković ističe da autori modela razliku između modela interpersonalne i masovne komunikacije objašnjavaju na sljedeći način: »Prvo je bogatije, svestranije i dijalektičnije s postojanjem povratne informacije (*feed-back*), a drugo je znatno siromašnije i odvija se posredno, bez mogućnosti dobivanja povratne informacije« (Plenković 1993, 40). Njihov model interpersonalne komunikacije možemo vidjeti na slici 8., gdje, ističe Plenković, najvažniju ulogu ima interpretacija koja aktivnosti poput slanja i primanja poruke pretvara

u složeniji postupak koji ipak i dalje ne nudi opcije prihvatanja, odnosno neprihvatanja poruke, slaganja s njezinim sadržajem, tj. ne nudi u potpunosti objašnjenje primateljeve funkcije i njegove mogućnosti da utječe na komunikacijski proces (Plenković 1993, 41).

**Slika 8. Koszyk-Pruysov model**

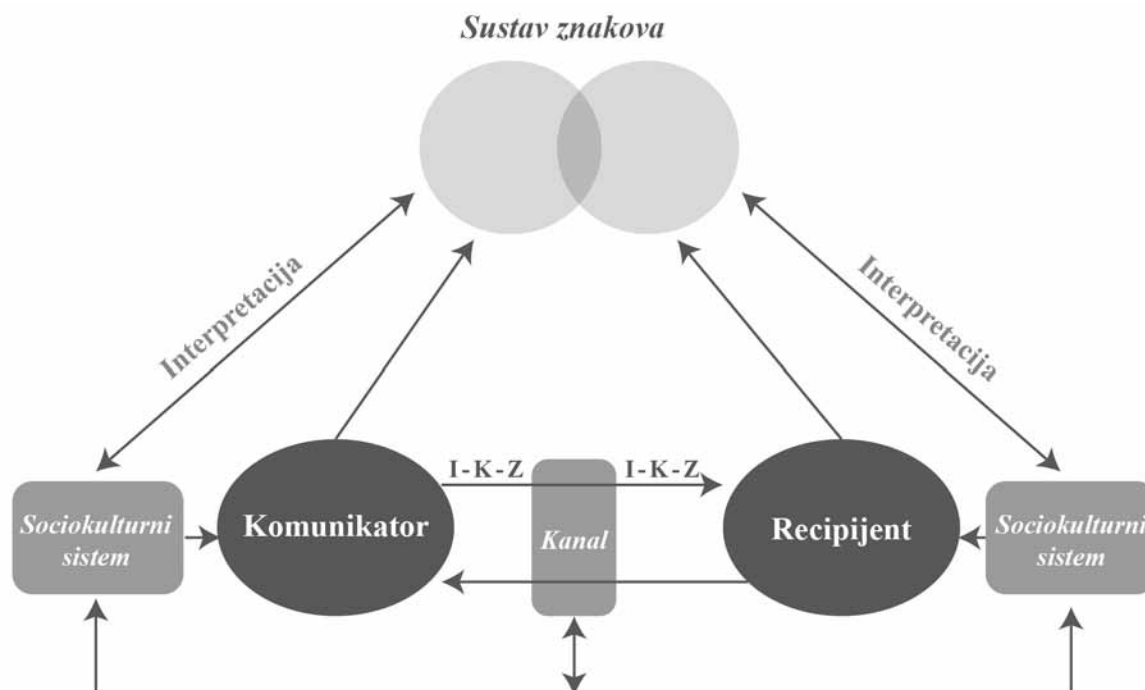


Izvor: Prilagođeno iz Plenković 1993, 40.

*e) Prakteov model komuniciranja*

Jačanje uloge recipijenta i obraćanje pozornosti na sociokulturne elemente u komunikacijskom procesu odlike su Prakteova modela komuniciranja (slika 9.). Prakte je, kako ističe Plenković, u svojem modelu još jače aktivirao funkciju primatelja poruke, povezoao recipijenta i komunikatora te ih postavio kao sudionike u komunikacijskom sustavu koji je obogaćen novom dimenzijom, onom sociokulturnom, te je time u potpunosti napustio jednosmjerni model komuniciranja, nadopunio je model uključivanjem vanjskih utjecaja na interpretaciju poruke, a komunikatora i recipijenta je pritom u komunikacijskom procesu u potpunosti izjednačio (Plenković 1993, 45). O Prakteovom modelu Vreg piše: »To znači da nositelji uloga moraju biti u takvoj međusobnoj ovisnosti koja će omogućavati neprekidnu interakciju koja se razvija, uspostavljanje dinamične ravnoteže na osnovi skladnosti komunikacijskih intencija i potreba« (Vreg 1972, 299).

**Slika 9. Prakteov model komuniciranja**



Izvor: Prilagođeno iz Plenković 1993, 43.

*f) Vregov model komuniciranja*

Razmišljanje da se na proces komuniciranja gleda kao na transakcijski proces kojim razmjena poruka ide i s jedne i druge strane te ovisi o drugim podsustavima omogućilo je razvoj novih teorija o komunikacijskim modelima. Tu je bitno istaknuti dostignuća poznatog komunikologa Franca Vrega, koji na komuniciranje gleda kao na autonoman sustav koji je otvoren prema drugim sustavima. Zbog svoje otvorenosti, komunikacijski sistem omogućuje da do društva dođu informacije iz drugih sustava koje su mu potrebne i koje društvo može dalje emitirati (Plenković 1993, 48). Vreg smatra da bi komunikacijski sustav trebao biti povezan s drugim sustavima, pri čemu se među njima konstantno odvija interkomunikacija. Samim time, za Vrega, navedeni sustav nije izoliran, ali naglašava da mora imati određenu autonomnost u odnosu na druge podsustave, što je temelj za razvoj demokratskog načina komuniciranja. Otvorenost, autonomnost, jačanje interakcijskih veza i aktivno sudjelovanje u procesu komuniciranja na svim razinama osnovne su ideje Vregova komunikacijskog modela (Vreg 1972, 302-306).

*g) Model Pavla Novosela*

Značajan doprinos razvoju komunikologije dao je Pavao Novosel, koji je kreirao vlastiti model vezan za javno komuniciranje. U Novoselovom modelu najzanimljivija je ideja

da primatelj informacije, a u slučaju javnog komuniciranja – građanin, postaje i kreator informacije (Plenković 1993, 56). Naime, Novosel pri kreiranju svojeg modela fokus stavlja, s jedne strane na *feedback*, koji mora postati dio komunikacijskog procesa, čime će se konačno postići dvosmjernost u komunikaciji te, s druge strane, na primatelja, koji prilikom procesa komunikacije mora postati aktivan sudionik. Komuniciranje treba postati proces usuglašavanja mišljenja, a ne sustav jednosmjernog prijenosa informacija. (Plenković 1993, 56). Glavne karakteristike modela Pavla Novosela su: demokratičnost, zajedništvo stvaranja, dvosmjernost, zaokruženost, aktivno sudjelovanje. Sve navedeno su komponente koje će biti jako važne u definiranju optimalnog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji Zagreb.

#### *h) Model Marija Plenkovića*

Model javnog komuniciranja u kojem građanin postaje aktivni sudionik u komunikacijskom procesu prikazao je i Mario Plenković. Naime, on ističe i vrlo važnu pojavu koja će utjecati na razvoj komunikacijskih modela, a to je razvoj tehnologije. Uz razvoj tehnologije, koji je omogućio građanima pristup informacijama, stjecanje novih znanja te samim time mogućnost stvaranja vlastite predodžbe o određenim temama, izražavanje svojih misli, reagiranje te polemiziranje, Plenković pri stvaranju komunikacijskog modela uzima u obzir još i sistemsku teoriju te društvenu pretpostavku, po čemu je sustav komuniciranja vlasništvo građana, koji unutar sustava imaju ulogu subjekta, te jezično-komunikacijski sustav u čijem je središtu dijalog. Na temelju zadanih preduvjeta Plenković model komuniciranja gradi na pet osnovnih razina: iznad svega nalazi se komuniciranje na principu interesa, spontani razgovori, odnosno razmjena iskustava kao osnovna vrsta komunikacije bez koje zapravo ne bi bilo moguće realizirati nijednu drugu složeniju vrstu. Zatim, tu je komuniciranje na području mjesnih zajednica i općina, što označava prijelaz prema formalnom obliku komuniciranja, gdje se počinje uvoditi tehnološki element u međuljudsku komunikaciju. Treća razina je na širem regionalnom području, gdje tehnološki elementi preuzimaju vodstvo nad spontanim i neformalnim komuniciranjem. Četvrti nivo predstavlja nacionalnu razinu, i tu je potrebno realizirati protok informacija s vrha prema dnu, ali isto tako omogućiti reakcije s dna prema vrhu na predmetne informacije. Na kraju, Plenković ističe, peta razina je komuniciranje između nacija i država (Plenković 1993, 60-62).

Na osnovi analize predstavljenih modela komuniciranja vidljivo je kako se razvoj komunikacijskog procesa kretao od linearnog, jednosmjernog, do kružnog, dvosmjernog, interaktivnog modela, uključujući i izmjenu uloga dionika u tom procesu, čime se napustila ideja o pošiljatelju i primatelju poruke te su predstavljeni dionici koji su istodobno i pošiljatelji

i primatelji, koderi i dekoderi, aktivni sudionici u procesu. Uza sve to, na komunikacijski čin utjecalo je i uvođenje novih elemenata, prije svega tehnologije, koja je u potpunosti promijenila sve dotadašnje paradigme komuniciranja. Tako je npr. pojava multimedija, ističu Kunczik i Zipfel, utjecala na jačanje pojma *interakcija*. Pojavom nove tehnologije »korisnik nije isključivo primatelj nego sam može korištenjem odgovarajućih povratnih kanala mijenjati sadržaje odnosno inicirati akcije« (Kunczik i Zipfel 2006, 29). McQuail ističe da su neke od glavnih promjena povećana interakcija i mrežna povezanost, delokacija slanja i primanja informacija, pojava novih uloga, prijelaz od pojma publika prema pojmu *korisnik*, adaptacija pasivnog stanja u aktivno i sl. (McQuail 2010, 141). Imajući na umu sve navedeno, možemo se fokusirati na sferu turizma i vidjeti kako komunikacijski modeli funkcioniraju u određenoj sredini te koji bi model predstavljao optimalno rješenje za uspješan razvoj turističkog proizvoda i destinacije.

### 2.3.2 Modeli i razine komuniciranja u turizmu

#### 2.3.2.1 Modeli komuniciranja u turizmu

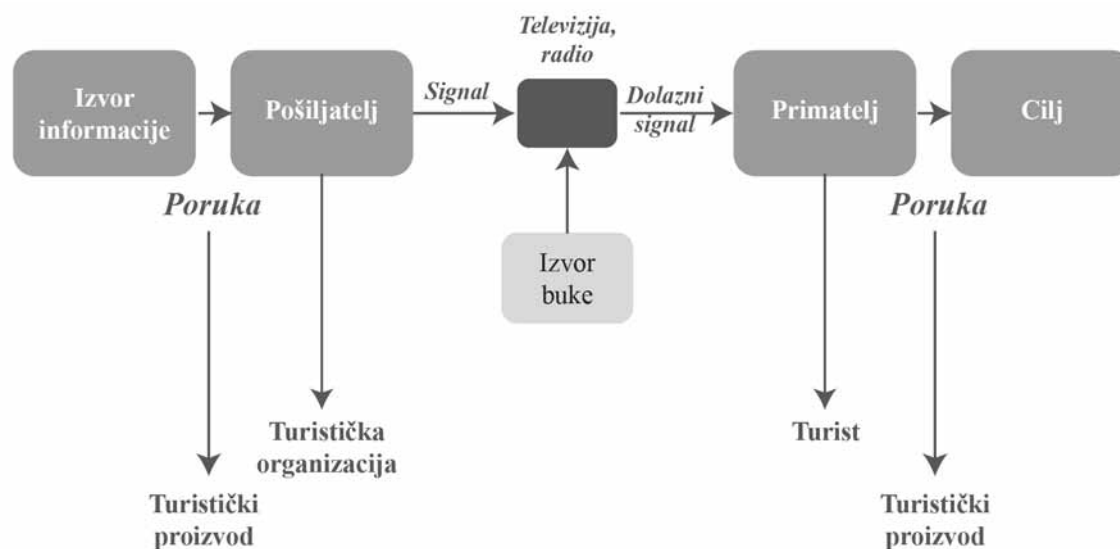
Komunikacija je, dakle, osnovni element u turizmu koji predstavlja bogato područje za istraživanje i velik broj mogućnosti u korištenju unutar predmetne sfere. Stoga smatramo iznimno važnim proučiti sve dane opcije i pokušati doći do one definicije komunikacijskog modela, a samim time i komunikacijske organizacije, koja će biti adekvatna za razvoj i uspješno funkcioniranje određene turističke destinacije. Ono što je prilikom takvih istraživanja iznimno važno imati na umu jest da je jedna od osnovnih karakteristika turizma dinamičnost i podložnost stalnim i brzim promjenama, što utječe na konstantno nastajanje novih ili izmjenu postojećih modela komuniciranja. Pronalazak i stavljanje u funkciju adekvatnog modela komuniciranja na turističkoj destinaciji značilo bi postizanje maksimalne transparentnosti u izmjeni poruka svih dionika uključenih u rad turističke destinacije, bolji protok informacija, jasniju sistematičnost i podjelu uloga te čvršću povezanost i suradnju. Osnovna ideja koja je uočena u analizi razvoja komunikacijskih modela pojavljuje se i u analizi komuniciranja u turizmu, a to je potreba za napuštanjem jednosmjernog komunikacijskog modela te uvođenje novih modela koji će u velikoj mjeri zastupati komunikaciju s dna prema vrhu, koja omogućava reakciju na zaprimljene informacije (Jurković 2012, 392).

Tradicionalni oblici komuniciranja u turizmu funkcionirali su tako da je turist pasivni subjekt kojemu je informacija o određenoj destinaciji bila ponuđena tako da se kretala s vrha,

odnosno pošiljatelj informacije bila je određena turistička organizacija, zajednica, ured i sl., te je dolazila do turista, recipijenta informacije, i tu je proces komunikacije završavao bez mogućnosti davanja povratne informacije ili stvaranja dvosmjernog načina komuniciranja. Danas smo, zbog razvoja tehnologije, svjedoci potpuno drukčijeg načina komuniciranja. »Pojedinci kao samostalne osobnosti aktivno traže informacije i ne izlažu se pasivno djelovanju medijskih sadržaja ili drugih izvora informacija« (Vreg 2007, 184). Vukman i Drpić komentiraju pojavu novih tehnologija i promjenu komunikacijskog modela: »Dok se kod tradicionalnih masovnih komunikacijskih modela kupac smatra kao pasivni subjekt, korištenje interneta kao marketinškog kanala omogućava dvosmjernu komunikaciju« (Vukman i Drpić 2014, 142).

Način na koji se turistički proizvod nudio turistu do pojave potrebe za participativnim oblikovanjem proizvoda i uključivanja turista u njegovo kreiranje te način, sada već neadekvatnog, jednosmjernog komunikacijskog oblika u turizmu možemo prikazati koristeći se modelom Shannona i Weavera (slika 10.).

**Slika 10. Prikaz jednosmjernog modela komuniciranja u turizmu**



Izvor: Prilagođeno iz Shannon i Weaver 1964, 7.

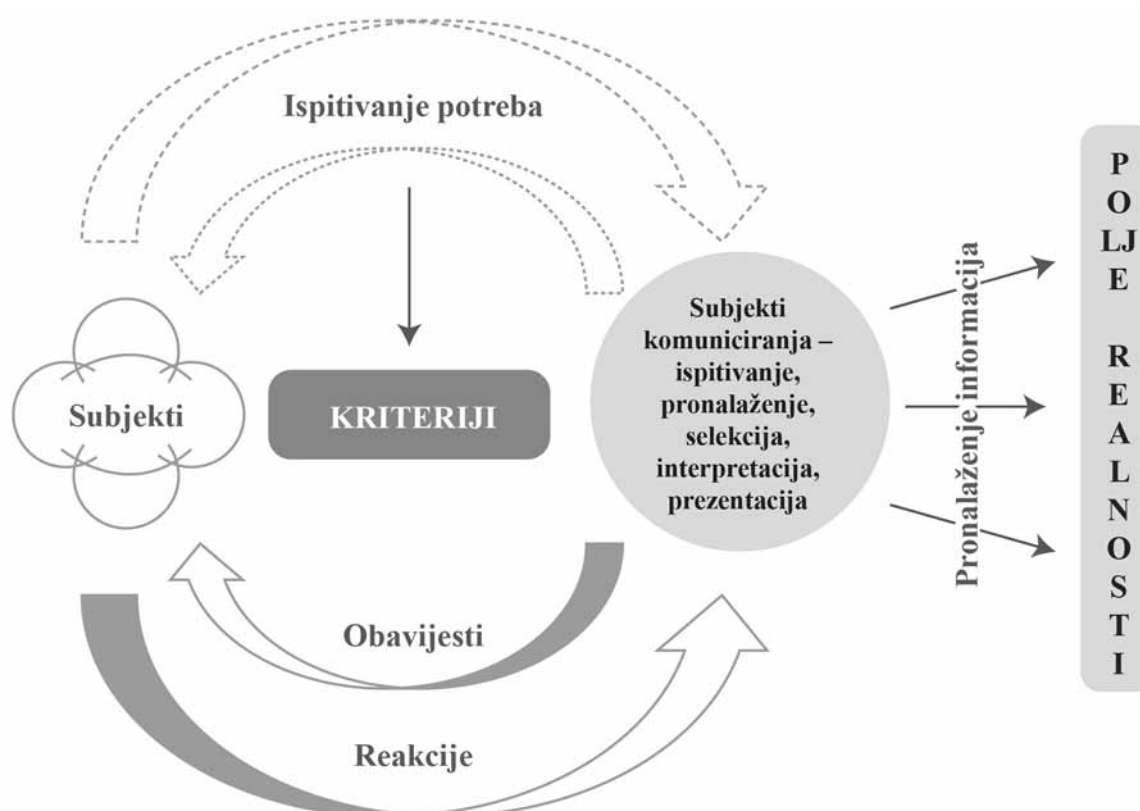
Pojava interneta promijenila je u potpunosti koncept razvoja turističkog proizvoda i njegove promidžbe. Buhalis i O'Connor tako ističu da je pojava interneta uvjetovala i pojavu tzv. *novog turista* (Buhalis i O'Connor 2005, 11). Magaš se za isto koristi pojmom *novi gost* (Magaš 2018, 21). Takvi turisti su aktivni, željni znanja, s povećanim i jasno definiranim kriterijima i zahtjevima u potrazi za svojim savršenim, personaliziranim turističkim proizvodom. Za



takve turiste, ističu autori, vrijeme je bitna odrednica u planiranju putovanja, oni nemaju vremena za čekanje te žele da se njihove želje prepoznaju brzo i da se u što kraćem roku oblikuju u traženi rezultat. Buhalis i O'Connor pritom kao najznačajnije promjene izdvajaju raznovrsniju ponudu informacija, bolje razumijevanje korisnikovih potreba, personalizaciju i sl. (Buhalis i O'Connor 2005, 11-12).

Jasno je da je došlo do promjene komunikacijskog modela (slika 11.) i uloga u komunikacijskom procesu, što možemo prikazati na modelu Pavla Novosela.

**Slika 11. Prikaz kružnog komunikacijskog modela u turizmu**



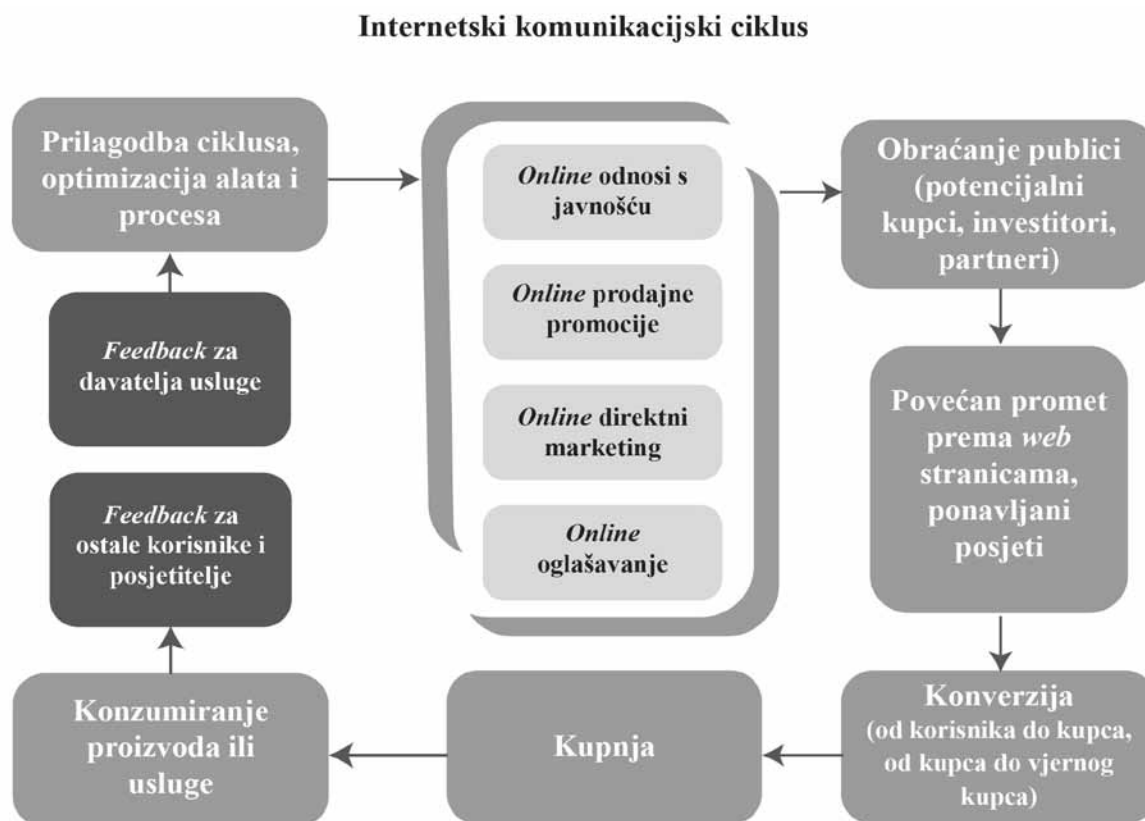
Izvor: Prilagođeno iz Plenković 1993, 56.

Gledamo li ovaj model unutar sfere turizma, vidljivo je da u jednom velikom polju realnosti, koje se sastoji od ogromnog broja ponuda, proizvoda i usluga, dolazi do pronalaženja onih informacija koje su rezultat postavljenih kriterija i ispitivanja potreba. Cijeli proces ne staje tu, već se konstantno odvija i proces reagiranja, koji će utjecati na selekciju novih informacija. Jasnije rečeno, turizam je stigao u onu fazu u kojoj je nemoguće jednostrano birati i odlučivati što će se plasirati, prodati, prezentirati. Taj odabir može biti uspješan samo ako se temelji na reakcijama i povratnim informacijama korisnika tih usluga i proizvoda.

Ipak, bitno je naglasiti da je pojava interneta komunikacijski proces dovela do puno složenije razine od navedenog.

Interaktivnost koja se postiže komunikacijom putem interneta te međusobna povezanost u stvaranju turističkog proizvoda prikazana je na slici 12.:

**Slika 12. Internetski komunikacijski ciklus**



Izvor: Prilagođeno iz Semerádová i Němečková Vávrová 2016, 284.

Danas je svako obraćanje publici u smislu oglašavanja, promocije i marketinga uvjetovano aktivnošću te publike, odnosno rezultat je njezine povratne informacije o određenom proizvodu ili usluzi. Upravo zato više i ne možemo govoriti o publici. Radi se o aktivnim sudionicima u stvaranju turističkog proizvoda koji su preuzeli glavnu ulogu u postavljanju novih pravila i funkcioniranja tržišta (Coşkun i Yılmaz 2016, 1).

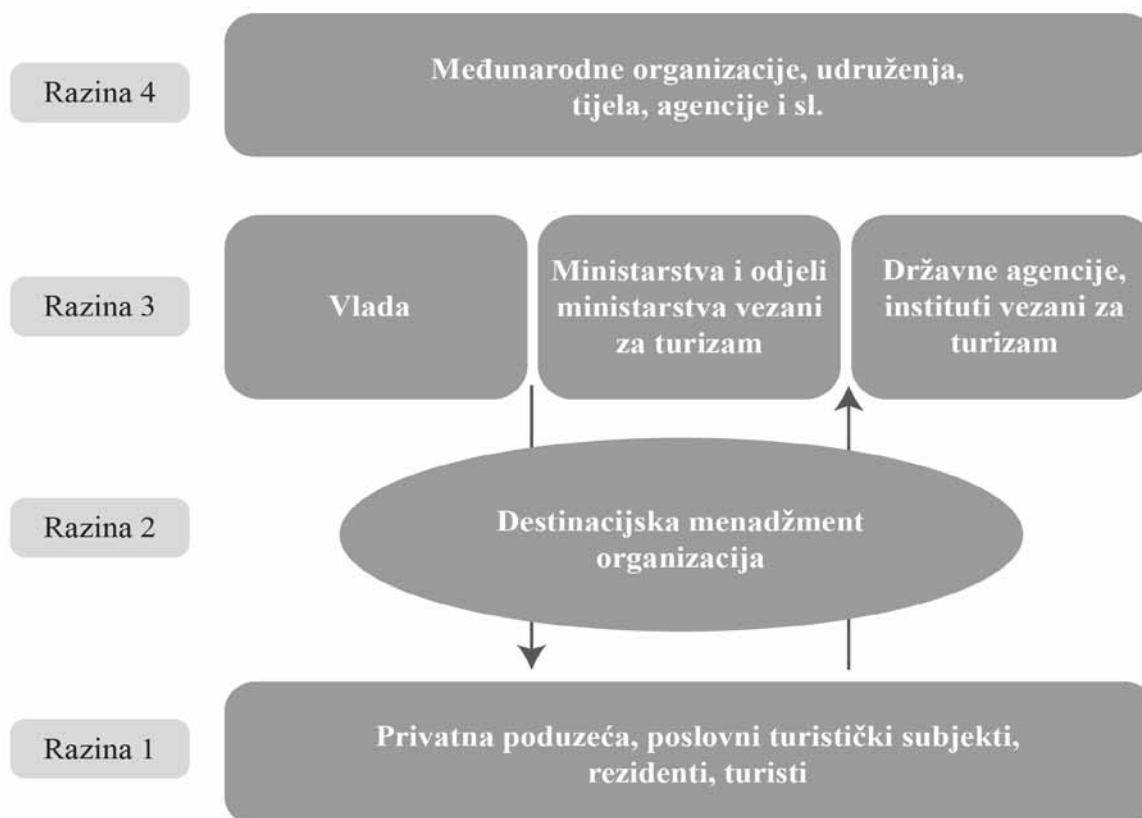
### 2.3.2.2 Razine komuniciranja u turizmu

Kada govorimo o razinama komuniciranja u turizmu, mislimo zapravo na vertikalnu komunikaciju u procesu razvoja turističke destinacije. Naime, da bi objašnjeni model

komuniciranja mogao uspješno funkcionirati, čitav komunikacijski akt treba staviti unutar jednog organizacijskog sustava uz pomoć kojeg se cijelim procesom koji se sastoji od reklamiranja, promidžbe, pretraživanja informacija, kupnje, konzumiranja proizvoda, *feedbacka*, prilagodbe traženim zahtjevima i, u konačnici, oblikovanja proizvoda upravlja te mu omogućuje uspješno funkcioniranje.

Stoga možemo izdvojiti četiri osnovne razine komuniciranja u razvoju turističkog proizvoda i destinacije, što je prikazano na slici 13.

**Slika 13. Razine komuniciranja u turizmu**



Izvor: Prilagođeno iz McCamley i Gilmore 2017, 82.

Prije svega, pozornost će biti usmjerena na destinacijsku menadžment organizaciju, koja zauzima središnje mjesto u prikazu vertikalne komunikacije te jedino mjesto na razini 2. Kao što je već spomenuto, destinacijska menadžment organizacija mora preuzeti glavnu ulogu u navedenom sustavu i komunikacijskom aktu i povezati sve dionike ključne za razvoj turističkog proizvoda. Ružić ističe da je postojanje organizacijske strukture ključ za uspješno koordiniranje, usklađivanje, donošenje odluka, primjene tih odluka i nadzora primjene (Ružić 2007, 357).

Prvu razinu čine poduzeća koja na temelju ustanovljene strategije i ciljeva turističke destinacije isporučuju proizvode i usluge. Upravo taj strateški način organizacije i rada Magaš ističe kao najvažniji za navedena poduzeća. »Glavni cilj pronalazjenja strategija dugoročno je osiguranje uspješnosti i održanje vitalnosti i sposobnosti turističkog poduzeća kako bi se na najbolji način zadovoljile želje i zahtjevi gostiju i zaposlenih u uvjetima dinamičnog okruženja« (Magaš 2018, 146). Za navedenu skupinu na razini 1 na turističkoj destinaciji javlja se problem međusobne konkurencije. Naime, Buhalis i Cooper ističu kako je bitno za razvoj turističkog proizvoda i destinacije da navedena poduzeća vlastite strategije i konkurentna razmišljanja zamijene zajedničkom strategijom te da svi zajedno rade na privlačenju što većeg broja gostiju na što kvalitetniji način (Buhalis, Cooper 1998, 334).

Prema tome, jasno je da će u tome vrlo važnu ulogu imati komunikacija poduzeća s destinacijskom menadžment organizacijom, koja bi trebala koordinirati strateškim načinom rada, upravljati komunikacijom između poduzeća i omogućiti jednakost i zadovoljstvo svih dionika.

Sljedeća skupina razine 1 su rezidenti. Brojni autori u svojim istraživanjima ističu važnost uključivanja domaćeg, lokalnog stanovništva u komunikacijski proces. Magaš navodi četiri čimbenika za uspješan razvoj destinacije, od kojih je jedan uključenost lokalnog stanovništva u izražavanju stavova o djelovanju turizma na destinaciju (Magaš 2008, 99).

Kad navodi sudionike u razvoju turističke destinacije, Popesku ističe ulogu lokalnog stanovništva koje mora sudjelovati u donošenju odluka (Popesku 2016, 56).

Kilipiris je na istom tragu dok piše o razvoju turističke industrije, napominjući da se pri planiranju njezinog razvoja moraju uvažiti potrebe lokalnog stanovništva, koje treba potaknuti da se aktivno uključi u donošenje odluka i planiranje turističkih projekata (Kilipiris 2005, 34).

Istu ideju pronalazimo i u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, gdje se navodi: »U upravljanje destinacijom, osim turističkih profesionalaca, poželjno je na različite načine pojačano uključiti predstavnike lokalnog stanovništva kako bi se osigurao destinacijski razvoj i po *mjeri lokalne zajednice*« (Strategija razvoja turizma RH do 2020. 2013, 59-60).

Stoga, destinacijska menadžment organizacija mora ostvariti komunikaciju i sa spomenutom skupinom s razine 1 kako bi omogućila uspješno stvaranje turističkog proizvoda.

Posljednja grupa razine 1 su turisti. Njihovo uključivanje u razvoj turističkog proizvoda, kako je već spomenuto, rezultat je pojave tehnologije i promjena u načinu razmišljanja i želja tzv. novog gosta. Stoga treba ostvariti komunikacijsku vezu i s tim novim dionikom u

oblikovanju turističkog proizvoda. Destinacijska menadžment organizacija mora omogućiti dobivanje povratne informacije od posjetitelja turističke destinacije kako bi na temelju takvih informacija mogla prilagođavati turistički proizvod sukladno stvarnim potrebama.

Treću razinu čine Vlada, ministarstva vezana za sferu turizma, razne državne agencije te instituti. Magaš ističe da trenutno na državnoj razini postoji problem loše organiziranosti i nejasnih funkcija. Stoga bi upravo organizacijska struktura turističke destinacije, jasnija komunikacija i podjela uloga omogućila i efikasnije djelovanje na državnoj razini u razvoju turističkog proizvoda (Magaš 2018, 126).

Četvrta razina je ona globalna, gdje komunikacijski proces prelazi granice države, kao što se vidi i na primjeru komunikacije između Destinacijske menadžment organizacije grada Beča i brojnih inozemnih stručnjaka. Komunikacija je na toj razini moguća tek nakon što se razmjena informacija provede na spomenutim razinama. Tek tada turistička destinacija može turistički proizvod, koji je nastao kao rezultat jasnog i sustavnog upravljanja, koordinacije i participacije velikog broja dionika, plasirati i sudjelovati na turističkoj sceni.

## **2.4 Komuniciranje i turistički doživljaj**

Komunikacijski proces u turizmu možemo podijeliti na dijelove sukladno fazama razvoja turističkog doživljaja. Prije svega, treba naglasiti da je i turistički doživljaj jedan od onih pojmova za koje u literaturi pronalazimo velik broj različitih definicija i shvaćanja. Pine i Gilmore tumače općenito doživljaj kao stvaranje nezaboravnog događaja korištenjem raznih usluga i roba kojima se angažiraju korisnici (Pine i Gilmore 1998, 98). Popesku definira turistički doživljaj kao određeno intrapersonalno stanje koje se formira nakon što turist doživi neko turističko iskustvo (Popesku 2016, 67), dok Larsen isti pojam objašnjava kao događaj povezan s putovanjem čije se snažne karakteristike zadržavaju u dugoročnom pamćenju turista (Larsen 2007, 15). O'Dell i Billing opisuju doživljaj vezan za putovanje kao nešto osobno, subjektivno, individualno. Za autore se takvi doživljaji planiraju na jednom mjestu, razvijaju na drugom i realiziraju na trećem mjestu (O'Dell i Billing 2005, 15). Quan i Wang smatraju da je turistički doživljaj kombinacija dviju vrsta doživljaja – prva vrsta se odnosi na doživljaj vezan za atrakcije koje su karakteristične za određenu destinaciju i koje su u većini slučajeva glavni motiv za putovanje na određenu destinaciju, dok drugu vrstu čine doživljaji vezani za popratne elemente na putovanju, kao što su hrana, smještaj i sl. (Quan i Wang 2004, 300). Za Clawsona i Knetscha stvaranje doživljaja koji je povezan s aktivnostima u slobodno vrijeme predstavlja proces koji se sastoji od pet faza: anticipacije,

putovanja na destinaciju, doživljaja na destinaciji, povratka i prisjećanja, odnosno uspomena (Clawson i Knetsch 1966, 33-35). Na osnovi navedenog modela Clare A. Gunn je razvoj turističkog doživljaja usko povezao sa stvaranjem slike o određenoj turističkoj destinaciji te je proces podijelio na sedam faza: akumulaciju, modifikaciju, odluku o putovanju, putovanje, participaciju, povratak i reakumulaciju (Gunn 1972, 120). Faze i jednog i drugog ponuđenog modela možemo grupirati na razdoblje prije, tijekom putovanja, na samoj destinaciji i poslije putovanja, pri čemu je vidljivo kako se unutar svakog razdoblja mijenja vrsta komunikacije koja služi za realizaciju turističkog doživljaja.

Tako u razdoblje prije putovanja možemo smjestiti fazu anticipacije Clawsona i Knetscha, odnosno faze akumulacije, modifikacije i odluke o putovanju Gunnova modela. Riječ je, naime, o razdoblju u kojem turist posjeduje akumuliranu količinu predodžbi o različitim turističkim doživljajima koje padaju, tijekom planiranja putovanja, pod utjecaj raznih knjiga, brošura, tiskovnih i elektronskih medija (Gunn 1972, 120), a u današnje vrijeme ponajviše društvenih mreža (Hays i dr. 2013, 230) što rezultira donošenjem odluke o putovanju.

U navedenom razdoblju glavna vrsta komunikacije je ona intrapersonalna, kada turist, prikupljanjem različitih informacija gradi ili mijenja sliku o određenoj destinaciji. Intrapersonalna komunikacija predstavlja osnovu za razvoj drugih vrsta komunikacije i omogućuje oblikovanje čovjekovog odnosa prema drugim ljudima i stvarima s kojima je u doticaju (Rozman Klasinc, Vesna 2000, 193).

Sljedeće razdoblje je razdoblje boravka na određenoj destinaciji kada turist svojom angažiranošću i različitim oblicima sudjelovanja ostvaruje ciljeve svojeg putovanja, čime se u potpunosti oblikuje doživljaj o određenoj destinaciji (Gunn 1972, 120). Interpersonalni odnosi i komunikacija ovdje su prisutni na različite načine, pa govorimo o komunikaciji između turista i domaćina koja u velikoj mjeri utječe na doživljaj turista (Ming Su i Wall 2010, 48) ili o interkulturalnoj komunikaciji koju Tubbs definira kao »komunikaciju između pripadnika različitih kultura, definiranih bilo prema rasnim, etničkim ili socioekonomskim razlikama ili kombinaciji ovih razlika (Tubbs 2013, 51). »Sve dok ljudi koji komuniciraju shvaćaju da imaju drukčije stavove i vrijednosti, interkulturalna komunikacija funkcionira na istom principu kao i interpersonalna kada je o kanalima i povratnim informacijama riječ« (Kučiš 2016, 77).

Posljednje razdoblje uključuje fazu povratka i stvaranja uspomena. U tom razdoblju iznova jača intrapersonalna komunikacija kada se turist prisjeća svega doživljenog, ali je cijelo vrijeme prisutna i interpersonalna komunikacija, koja nastupa kada turist svoj doživljaj želi podijeliti s drugima (Gunn 1972, 120). »U komunikaciji s pripadnicima druge kulture

iniciraju se procesi razumijevanja i svjesnog ili nesvjesnog uspoređivanja kultura. Ti procesi nikada nisu neutralni, već su uvijek povezani s vrednovanjem tuđih stavova, načina ponašanja, moralnih vrijednosti i dr.« (Kučiš 2016, 76).

#### 2.4.1 Interpretacija i animacija – ključ komunikacije u turizmu

Interpretacijom (lat. *interpretatio*) se smatra svako objašnjenje, shvaćanje, misaoni postupak, odnosno izlaganje, izjava kojom se utvrđuje smisao ili značenje neke pojave, teksta, zakona i dr. (Hrvatska enciklopedija 2017). S obzirom na to da se interpretaciji često daje obrazovni karakter, jer je ona svojevrsni prijenosnik informacija, u radu se posebno naglašava njezin značaj u obogaćivanju postojećih znanja i doživljaja novoga, pričanju priče o određenom proizvodu koji će pobuditi pažnju gosta i potaknuti maštu. Kvalitetna i sustavno osmišljena interpretacija u određenom turističkom prostoru može biti ključna za mijenjanje svijesti o prostornom identitetu (Marković i Fuerst-Bjeliš 2015, 74). Budući da je za turiste važan doživljaj, osjećaj zadovoljstva konzumiranom uslugom ili proizvodom, interpretacija kao subjektivni i sugestivni način predstavljanja stvarnosti ima važnu ulogu za razvoj konkurentnosti destinacije.

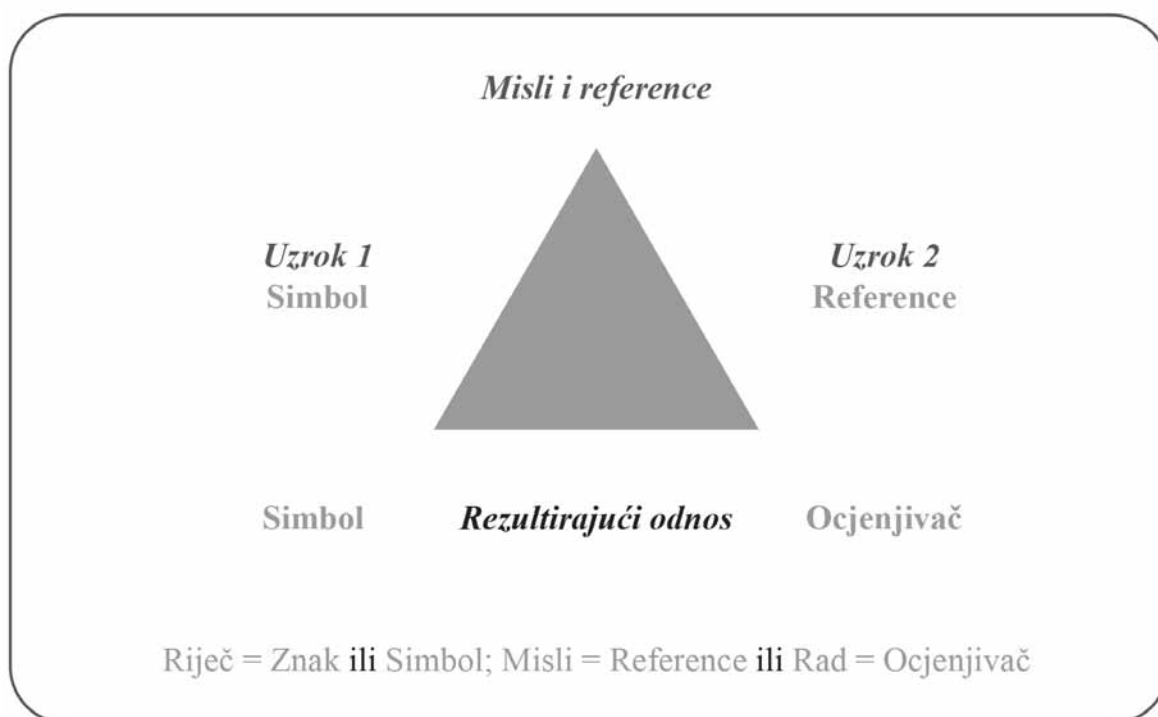
Pojedini autori, poput začetnika suvremene interpretacijske teorije Freemana Tildena, smatraju da je riječ o obrazovnoj aktivnosti čiji je cilj više usmjeren na otkrivanje značenja i odnosa, i to putem osobnog doživljaja, odnosno da je interpretacija u najmanjoj mjeri samo nabranje činjenica, jer ako se ne poveže s osobnim doživljajem, bit će uzaludna (Tilden 1977, 14-18).

Kada je riječ o interpretaciji kao obliku, obično jednosmjerne komunikacije, iznimno je važno da osoba koja interpretira poznaje bit modela Ogdena i Richardsa iz 1923. godine, poznatog i kao model »Značenje značenja«. Taj model naglašava endogeni izvor razumljivosti, a ne tumačenje koje se daje riječima koje se čuju (State i dr. 2015, 315). U skladu s time, Ogden i Richards usredotočili su cijeli svoj pristup na mogućnosti poboljšanja percepcije svake strane o sadržaju iste primljene poruke, „trokut“ koji čini riječ, njezino značenje i misao, otkrivajući da ista riječ može značiti različite stvari različitim ljudima, u skladu s njihovim referencama u različitim situacijama. Zanimljivo je isto značenje pojmova s kojima raspolažemo, iako su međusobno povezani, ne uspijevamo učinkovito komunicirati (State i dr. 2015, 314-315). Shematski, model Ogdena i Richardsa izgleda kako je prikazano na slici 14.

Veliki komunikacijski značaj na turističkom prostoru ima i animacija, odnosno komunikacijske vještine osoblja (Ravkin 1989, Galičić i Ivanović 2008, Cerović 2008, Tomka 2009.

»Animacijski programi nude se turistima kako bi oni mogli doživjeti odabranu turističku destinaciju ili očekivani program s kojim žele doživjeti motiv dolaska u destinaciju ili objekt. Svi programi, pa tako i animacijski programi, stalno se mijenjaju prema promjenama koje izazivaju stalne promjene i razvoj znanosti i tehnologije« (Cerović 2008, 21). U turizmu vrlo često nailazimo na pojam *animator*. Animator je ključna osoba za ostvarivanje komunikacije. Turisti sve više žele svoj odmor, odnosno slobodno vrijeme provoditi namjenski i aktivno, a u stvaranju doživljaja i poticanju na aktivnost animacija ima značajnu ulogu. Animacija je vrsta interpersonalne i interaktivne komunikacije koju započinje animator u namjeri da animira jednog ili više sudionika potičući ih na izvršavanje neke aktivnosti (Tomka 2009, 16).

**Slika 14. Komunikacijski model „Značenje značenja” (Ogden i Richards)**



Izvor: Prilagođena iz State i dr. 2015, 315.

U proučavanju interaktivne animacije u turizmu isti autor također ističe kako animacija kreira doživljaj, čime turistima ostavlja dojam zadovoljstva, a sve to može rezultirati povećanjem broja posjeta (Tomka 2009, 33). Pravodobna, pravilna, cjelovita, dobro usmjerena i na pravi način izražena informacija animatora, preduvjet je doživljaja i uspješnog ugođaja animacijskog programa. »Čimbenici, koji utječu na uspješan animacijski program, moraju biti svakom menadžeru u animaciji i animatoru imperativ kako bi mogao primati, ali i davati što veću razinu animacijskih programa i ukupno što više informacija« (Cerović 2008, 21).



Turisti tako putem interpersonalne animacije mogu biti aktivno uključeni u svoj odmor, aktivacija ih može dovesti do većeg doživljaja, i u konačnici zadovoljstva zbog prikupljenih iskustava. Interaktivnu animaciju zato možemo smatrati jednom od glavnih odrednica menadžmenta hotela ili nekog drugog ugostiteljskog objekta, odnosno turističke destinacije u cijelosti.

#### 2.4.2 Društvene mreže kao generator sublimirane komunikacije

U komunikacijski proces na turističkoj destinaciji sve snažnije prodire sublimirana komunikacija (Plenković 2015, 2). Neprekidno stvaranje i nadopunjavanje ključni su elementi uspješnosti svake turističke ponude, a bit navedenih promjena je kvalitetna komunikacija.

»Sublimirana komunikacija u turizmu skrivena je moć koja se ciljano upotrebljava s namjerom da se promijeni stil, ponašanje i komunikativne navike čovjeka u izboru poželjnih turističkih destinacija. Sublimiranje (lat. *sublimare* – uzvisiti) podrazumijeva kreativno umijeće komunikatora sublimiranih poruka s ciljem da enološko-gastronomsku ponudu pretvori u nešto više (u novu dodanu vrijednost u turizmu), u nešto nedohvatljivo, uzvišeno, oplemenjeno, uzdignuto do zvjezdanih razmjera. Sublimirana komunikacija u turizmu je „sublimirano imaginarno putovanje” u izrazito konzumerističko društvo ekskluzivnog turizma. Dakle, sublimirana komunikacija u turizmu je umjetno potaknuti komunikacijski proces transformirane destinacijske turističke spoznaje kao informacije *per se* u informaciju *per me*, odnosno u informaciju *per nos* u turizmu. S tog je aspekta sublimirana komunikacija izvorni dijalektički dvosmjerni proces u kojem su svi sudionici (destinacijski menadžment, vinari, kreatori, građani i turisti) kreativni komunikatori sublimirane komunikacije u turizmu« (Plenković 2015, 3).

Prema Plenkoviću, sublimirana komunikacija u turizmu ostvaruje se pomoću novih tehnologija. »Nova sublimirana komunikativna paradigma kulture „eno-gastro” sublimirane komunikacije u turizmu je ostvarljiva uz puno uvažavanje (ICT) i svih specifičnosti medijske konvergencije, digitalizacije, novih medija, mobilne komunikacije, odnosa s javnostima, interneta i društvenih mreža« (Plenković 2015, 6).

Sublimiranom komunikacijom sudionici u turizmu potiču promjene, mijenja se razina komuniciranja i kreacije, a dodatnu vrijednost u ovoj vrsti komunikacije predstavljaju ICT tehnologije, posebno upotreba društvenih mreža (Facebook, Instagram, YouTube, Tripadvisor, WhatsApp, Pinterest, Snapchat i Twitter), koje su postale globalni komunikacijski fenomen jer korisnici imaju mogućnost aktivnog sudjelovanja u kreiranju sadržaja, što im daje osjećaj pripadnosti (Ganim Barnes i dr. 2008, 37). »Zahvaljujući univerzalnim mogućnostima novih

IT tehnologija, novim postignućima medijske i mobilne industrije (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, Social Network, blogeri, mobilne aplikacije, chat servisi, iPhone, instant poruke (IM), nove IM aplikacije, Whats App, Facebook, Messenger...) komunikativni čovjek reflektira totalitet ukupnog ljudskog komuniciranja« (Plenković 2017, 2).

Pojavom i ekspanzijom takvog načina komuniciranja formirao se sasvim novi sustav mobilne komunikacije koja služi brzom razmjeni informacija u promoviranju određenih usluga i proizvoda u kojoj su korisnici društvenih mreža dobili priliku i slobodu za stvaranje različitih društvenih sadržaja (Hoegg i dr. 2006, 40). Pregledom dostupne literature i uvidom u istraživanja provedena u zemljama članicama Europske unije, više od 60 % stanovnika Hrvatske svakodnevno upotrebljava internet (Eurostat 2016), koji je postao jednim od glavnih sredstava komunikacije i javne promocije. Društvena mreža je vrsta internetskog servisa, a njezina prvobitna uloga je bila uspostava komunikacije za koju je iznimno važno da bude dvosmjerna (Gavranović 2015, 54-55). U marketinškom smislu društvene su mreže doživjele snažan uspon i gotovo da nema područja iz sfere gospodarstva u kojemu primjena takve vrste komunikacije nije prisutna. »Društvene mreže služe kao vrlo pogodan instrument razvoja gospodarstva i turizma. Pomažu izgradnji branda zemlje, stvaranju imidža i isticanju posebnih vrijednosti. Omogućuju kreiranje ponude za putnike/turiste. Ukazuju na specifičnosti i osobite značajke zemlje. Upozoravaju na ulogu turističkih stručnjaka u promicanju kulturnih vrijednosti« (Gavranović 2015, 57). Upravo zbog toga, za turističku je destinaciju ključan menadžment, koji predstavlja koordinaciju turističkih proizvoda uključujući pristup svih zainteresiranih aktera na nivou određene destinacije, a sve kako bi se među različitim opcijama, odabrao model partnerstva koji će najbolje odgovarati određenoj turističkoj destinaciji (Jegdić i Marković 2011, 7).

#### 2.4.3 Turistička komunikacija u svakodnevnom životu lokalne zajednice

Svakodnevni život lokalne zajednice je najčešći predmet interesa gostiju koji žele spoznati drukčiji stil života od onoga u mjestu prebivališta. Autori s područja turizma stoga se opravdano pitaju kakve sve mogućnosti stoje čovjeku na raspolaganju da bi kreativno ispunio svoje slobodno vrijeme, koje je postalo središnja točka turizma i turističkih putovanja (Gavranović 2015, 113). Moderan turist je osjetljiv za lokalnu kulturu destinacije koju posjećuje, a njegova iskustva doživljena na destinaciji postaju ključan element ponude turističke destinacije (Jegdić i Marković 2011, 7). Istraživanjem postojećih komunikacijskih vrijednosti na destinaciji pokušat će se utvrditi je li dobro organizirana komunikacijska

klima u slučajevima osjetljivih doživljaja određene destinacije ključni faktor zbog kojeg će turist osjetiti povezanost s destinacijom, i to na svim razinama komunikacijskog procesa koji konzumeristički turizam podižu na uzvišeniji nivo. Moderni turist želi probati lokalne gastronomske specijalitete, upoznati kulturnu baštinu kroz vlastito iskustvo, odnosno pripremajući jela ili sudjelujući u nekom od folklornih događanja i prikupljene informacije i doživljaje podijeliti sa svojom okolinom.

»Turizam kao polifunkcionalna pojava nije samo ekonomska aktivnost, nego je ponajprije sociokulturni fenomen. Osnovni su pokretački činitelji turističkih kretanja: prirodne ljudske težnje za upoznavanjem nepoznatih područja, ljudi i običaja, vjerske pobude, zdravstveni, sportski, rekreacijski, zabavni, istraživački, poslovni, putopisni, pustolovni i drugi motivi i težnje« (Gavranović 2015, 113). Pojedini autori smatraju kako je osnovna sirovina koju eksploatira turistička industrija upravo ta različitost kojoj ljudi teže, jer se putuje upravo iz želje za doživljajem (Čomić 2004, 105). »Za turističku destinaciju *branding* čini: lokalna organizacija, profesionalizam, politička struktura, cijena-ponuda, domaći turisti, konkurentnost, posebnost (jedinostvenost) ponude, sigurnost, povjerenje kupca, socijalna prihvatljivost« (Avelini Holjevac 2002, 64).

S druge strane, za što cjelovitiju turističku ponudu iznimno je važno pronaći ravnotežu između događaja (ponude) na određenoj destinaciji i održivih projekata (Wiezorek 2010, 278) jer se predstavljanje i doživljaj lokalne zajednice odvija kroz otkrivanje njenog identiteta. U tom segmentu najviše se upotrebljava pojam brendiranje, koji osim proizvoda i projekata koji će predstaviti destinaciju, podrazumijeva i kombinaciju marketinške izvrsnosti i uvažavanja osjetljivosti političkog okruženja (Braun 2012, 257).

#### 2.4.4 Komunikacija u stvaranju turističkog i destinacijskog imidža

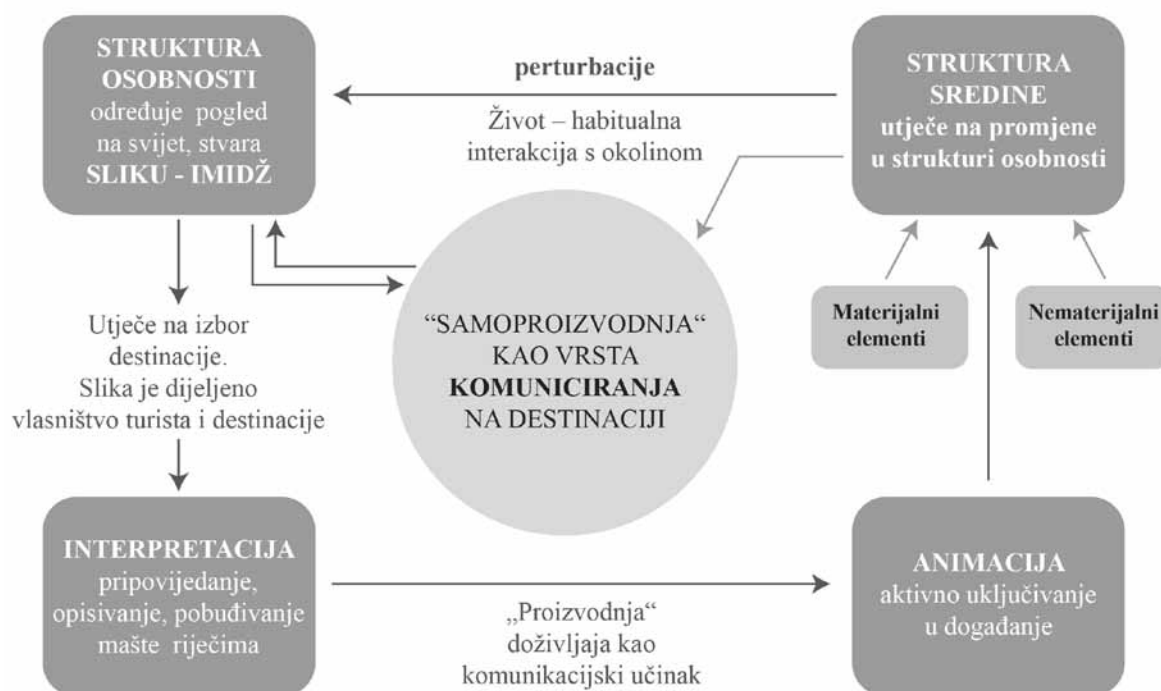
U kontekstu istraživanja tržišnog komuniciranja naglasak se posebno stavlja na istraživanja turističkog imidža, slike, odnosno dojma (Brezovec 2012, 90). Pažljivo definiranje koncepta destinacijskog imidža od velike je važnosti za marketinšku strategiju i pozicioniranje na samom tržištu (Echtner i Ritchie 1993, 3). Ti su autori u istraživanjima odredili šest komponenti destinacijskog imidža koje bi trebalo mjeriti i na taj način dobiti kompletnu sliku destinacije. Brojna istraživanja su pokazala da imidž destinacije postaje jedan od ključnih faktora izbora određene destinacije, a jasno razrađen i učinkovit marketinški plan tu destinaciju razlikuje od konkurenata na tržištu (Prebežac i Mikulić 2008, 165; Puh 2014, 483). Stvaranje imidža destinacije ključno je za što bolje upoznavanje u kulturološkom smislu te je riječ o trajnom

i osmišljenom procesu (Popesku i Gajić 2009, 171; Gavranović 2015, 73; Echtner i Ritchie 2003, 37), iz čega proizlazi da bi trebao biti pažljivo definiran i determiniran, bez ostavljanja prostora iznenađenjima ili nedorečenostima. Teoretičari i istraživači ponašanja potrošača utvrdili su da upravo turističke slike i dojmovi (impresije) imaju odlučujući utjecaj na izbor i vrednovanje turističke destinacije, a time i na bolji tržišni položaj ponuditelja turističkih roba i usluga, odnosno da su osnovni ciljevi stvaranja imidža poticanje rasta ekonomije, gospodarstva, investicija i turizma u globalu (Brezovec 2012, 90; Popesku i Gajić 2009, 172). »Turistička destinacija postaje prepoznatljiva samo onoliko koliko se u njoj turistima nude doživljajni sadržaji koji dovode do zadovoljenja potreba i motiva putovanja« (Cerović 2008, 25). Prije nego što će doći na određenu destinaciju, turist ili putnik sebe već zamišlja na njoj, pa na neki način ima i informaciju koja u interakciji s okolinom na destinaciji i pod utjecajem intrapersonalne, interpersonalne i interaktivne komunikacije može mijenjati svoj oblik. Međutim, što turistička slika ili slika neke destinacije uistinu predstavlja? Kenneth Ewart Boulding u svome djelu *The Image: Knowledge in Life and Society* naglašava da je kad je riječ o problemu razumijevanja imidža ili slike kao misaone sheme, važno upitati se proučava li se ta slika kao vlasništvo pojedinca ili skupine. Slika se uvijek zasnuje u mislima pojedinca, ona je na neki način njegovo vlasništvo, sva prikupljena iskustva koja se akumuliraju u percepciji pojedinca (Boulding 1956, 6), a stvaranje destinacijskog imidža ključno je za marketinšku percepciju (Cooper i Hall 2008, 229). U takvoj komunikaciji nužno je pažljivo razdvojiti pojam slike (imidža) određene destinacije i poruke koju ona šalje, odnosno koja dopire do recipijenta (Boulding 1956, 7). Može se očekivati da će kulturne razlike između recipijenata imati važnu ulogu prilikom određivanja značenja i prihvaćanja sadržaja turističkih poruka.

Kada proces oblikovanja imidža objašnjavamo kao proces projiciranja identiteta javnostima, ulazimo u istraživačko područje komunikologije (Brezovec 2012, 92). Marketinški stručnjaci i teoretičari turizma većinom se slažu kako u središtu prodajnog i promotivnog procesa (u ovom slučaju turističke destinacije) mora biti konzument, potrošač odnosno korisnik usluga (Senečić i Vukonić 1997, 5). Dakle, turistički prostor kao živi organizam služi za dijeljenje informacija, ali kako bi turističku sliku (imidž) u cijelosti raščlanili i shvatili, kulturološke studije nude nekoliko razina na kojima se definira komuniciranje (slika 15.). U ovome radu se ističe semiotički i ritualni pogled u komuniciranje (Brezovec 2012, 93) jer su važni za potpuno razumijevanje komunikacijskih procesa. Ritualno komuniciranje temelji se na sudjelovanju članova i partnerstvu među njima, a komunikacija se proučava kroz mišljenja i uvjerenja koja određene skupine ljudi o toj poruci dijele, dok se semiotički pogled definira

kao interakcija koja određuje pojedinca kao člana određene skupine (Carey 1989, 18; Fiske 2005, 18). U procesu komuniciranja i stvaranja slika na destinaciji, pokazuju istraživanja, dionici u kreiranju ponude ne vide turista samo kao pasivni cilj, već su s njim u izravnoj interakciji, odnosno nastoje uključiti svakog sudionika na destinaciji u kreiranje i inoviranje integralnih turističkih proizvoda i sadržaja. Turisti se na taj način identificiraju s kulturom i svim ostalim značajkama destinacije (Brezovec 2012, 103-104).

**Slika 15. Vrste komuniciranja u procesu stvaranja slike destinacije**



Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kako bi se stvorila određena slika destinacije, treba definirati što ona uistinu predstavlja. Destinacija se može definirati kao spoj individualnih proizvoda i iskustvenih doživljaja (mogućnosti) koji zajedno čine potpuno iskustvo područja koje se posjećuje (Murphy i dr. 2000, 44) ili kao »geografsko područje unutar kojeg turisti konzumiraju različite vrste sadržaja (Čavlek i dr. 2011, 391). Vrijednost određene destinacije može se smatrati kombinacijom percepcije kvalitete proizvoda i odredišta (Chang i Wildt 1994, 16-17). Za destinacijski menadžment, koji je također jedan od ključnih faktora kreiranja destinacijskog imidža, može reći da »koordinira one turističke funkcije u destinaciji koje po prirodi stvari ne mogu obavljati pojedinačni nositelji ponude ili im zajednički nastup daje veće izgleda za ostvarivanje ciljeva« (Magaš 2008, 11).

Kada u određenim krajevima ili na turističkoj destinaciji doživljavamo ili prolazimo kroz neko

iskustvo, tada puno više obraćamo pažnju na karakteristike i simbole (spomenike, zgrade, muzeje, nacionalne parkove...) tih određenih krajeva. Vidimo ih i komuniciramo s njima na svoj način, no hoće li nešto biti turistička atrakcija ili ne, uvelike ovisi o socijalno-kulturnim faktorima na određenoj lokaciji (Čomić 2004, 21). Dakle, da bi se definirala destinacija i sve njezine vrijednosti i karakteristike, potrebno je povezati više različitih faktora, ali u promotivnom, komunikacijskom smislu »turistički proizvod i ciljana tržišta preciziraju se kroz strateške marketinške planove na svim razinama, od države, regije i destinacije do razine pojedinih poduzeća« (Magaš 1997, 137-138).

## **2.5 Participativno komuniciranje**

### **2.5.1 Teorijski aspekt participativnog komuniciranja**

Pojam participacija u modernim društvenim tokovima uglavnom povezujemo s težnjama građana za uključivanjem u društvene procese, pa se i sam pojam definira kao »sudjelovanje građana u procesima formuliranja, donošenja i provedbe javnih politika« (Hrvatska enciklopedija, 2017). Jednostavnije rečeno, radi se o (su)djelovanju prilikom obavljanja nekog rada ili, što je češće, odlučivanja o nečemu. U suvremenom razumijevanju komunikacijske organizacije turističke destinacije također možemo vidjeti mnoge značajke korporativnosti, udruživanja, suodlučivanja, bez obzira na to što razvoj turizma pretpostavlja sudjelovanje privatnog i javnog sektora (Čomić 2004, 17; Brezovšek 1995, 201).

Najvažniji razlog za afirmaciju participativnog (ekonomskog ili političkog) menadžmenta u praksi je u saznanju organizacijske teorije da (su)upravljanje ima značajne motivacijske efekte na zaposlene i rezultate rada, kao i na jačanje osjećanja pripadnosti zajednici u kojoj pojedinac živi (Brezovšek 1995, 202). Kada je riječ o komunikološkim dostignućima, utemeljitelj modela participativno-demokratskog javnog komuniciranja na ovim prostorima je France Vreg (Plenković 1993, 14). »Osnovne karakteristike tog modela su: autonomnost i relativna neovisnost masovnih medija, komunikacijski pluralizam (više medija), komunikacijski federalizam, decentralizacija, interakcijsko komuniciranje, otvorenost i komunikacijski profesionalizam, što sve odgovara političkom pluralizmu i logički proizlazi iz njega« (Plenković 1993, 14). Međutim, komunikolozi se sve više pitaju hoće li veća demokratizacija ekonomskog i političkog života, veća participacija ljudi u upravljanju, novi oblici komunikacijske povezanosti, sami po sebi ukidati tradicionalne oblike danas prevladavajućega i autoritarnoga komuniciranja (Vreg 1990, 11).

U vrijeme postojanja socijalističkih država participacija se ostvarivala različitim sustavima posrednog i neposrednog odlučivanja radnika i građana (Vreg 1990, 311). Na temelju toga politolozi su, navodi Vreg, razvili paradigmu participativne demokracije, a preduvjet za to bilo je razočaranje u etablirane političke partije i u sustav parlamentarne demokracije (Vreg 1990, 311-312). Za istraživanje u ovom radu bitno je ponuditi primjenu načela participativne demokracije, odnosno model koji prelazi razinu sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju poduzeća i seže na višu integrativnu razinu. Ta viša integrativna razina, kada je riječ o turizmu, jest turistička destinacija, koju možemo s aspekta interesa njenih dionika uvjetno shvatiti kao suvremenu korporaciju. Demokratsko komuniciranje na ovoj razini u participativnom argumentu nalazi svoju pravu projekciju (Brezovšek 1995, 200; Vreg 1990, 14; Kejžar 2003, 2). Svaka suvremena organizacija, osobito kada je riječ o korporacijama, poduzećima, ali i manjim poslovnim subjektima, teži postizanju ekonomske stabilnosti, koja podrazumijeva i jasno razrađene poslovne i strateške ciljeve, koji su pak uvjetovani organiziranom komunikacijom (Kejžar 2003, 1).

S druge strane, uspješna turistička destinacija osim privatnog sektora intenzivno uključuje i civilni, a osobito javni sektor. Isto tako, cjelokupni prirodni (vode, planine, prometna infrastruktura, klima, flora i fauna) i socijalni (znanje, kultura, tradicija...) potencijali, koji su osnova razvoja turizma, čine javno dobro kojim se može uspješno upravljati u uvjetima funkcioniranja modela participativno-demokratskog komuniciranja.

U disertaciji je postavljen poslovni komunikacijski model kao splet različitih aktivnosti koje stvaraju dodanu vrijednost i menadžment, koji organizira te aktivnosti (Kejžar 2003, 3; Gostiša 1996, 5). Model treba uvijek iznova otkrivati kako se okolnosti mijenjaju. Ciljevi svake organizacije, pa tako i turističke destinacije, jesu postizanje financijskih rezultata i stabilnog tržišta te pravodobno uvođenje suvremenih tehnologija i stručnih kadrova, odnosno usmjerenost prema pozicijama uzajamno korisnog partnerstva (Kejžar 2003, 1; Magaš 2008, 2; Murphy i dr. 2000, 43). Na slici 13. prikazan je jedan od poslovnih modela unutar organizacije (destinacije) koji se temelji na organiziranoj komunikaciji i konstantnom protoku informacija među dionicima. Komunikaciju u bilo kojoj organizaciji, pa tako i na turističkoj destinaciji, moramo promatrati kao kontinuirani proces.

Participativni argument (Gostiša 1996, 20) je suvremeno načelo komuniciranja koji je organizacijska teorija prepoznala kao princip koji ima značajnu motivacijsku snagu i jačanje osjećanja pripadnosti (organizaciji, zajednici, društvu). S obzirom na izrazitu dinamiku turističkog područja, razvoj pluralnosti, demokracije i participacije, ali i s obzirom na analizu dobivenih rezultata istraživanja provedenog za potrebe ovog rada, može

se konstatirati da će, dugoročno gledano, dvosmjerni ili višesmjerni modeli komuniciranja u potpunosti preuzeti primat. U radu se na temelju istraživanjem utvrđenih potreba (istraživanje sekundarnih izvora i fokus grupe) i na temelju teorijskih i prakseoloških dostignuća gradi novi komunikacijski model koji će na temelju rezultata participativnog argumenta podići interakcijski proces na višu razinu, na kojoj će svi sudionici pridonijeti stvaranju suglasnog rješenja kao odgovora na izazove i stvaranju nove turističke ponude. Na turističkoj destinaciji Zagreb novi komunikacijski model predlaže implementaciju i podizanje načina komuniciranja i poslovne suradnje unutar turističkih poduzeća. Naime, preduvjet za uspješnu, vitalnu i motivacijsku kulturu i zdravu organizacijsku klimu svakako su simetrične komunikacije između (buduće) destinacijske menadžment organizacije i skupštine dionika, nositelja turističkih usluga iz privatnog sektora te predstavnika lokalne zajednice (javnog sektora).

#### 2.5.2 Komunikacijske prepreke u destinacijskoj organizaciji

Bit turističke destinacije je spoj proizvoda i usluga koji će dovesti do zadovoljstva korisnika. Izgradnja socijalnog kapitala koji proizlazi iz tog uzajamnog partnerstva sudionika na destinaciji uvelike ovisi o izgradnji mreže komunikacija, kao što i komunikacijski sustav u organizaciji uključuje komuniciranje prema van (s javnošću), čime određena organizacija dolazi do svih informacija potrebnih za kvalitetno funkcioniranje (Kejžar 2003, 1; Berlogar 1999, 116). Komunikacijski sustav na destinaciji omogućava da se tu destinaciju doživi na pravi način, pomaže pri razvijanju određene slike (imidža) o destinaciji pomoću različitih promotivnih alata (Buhalis 2000, 609; Pearce 1997, 16). Kada je riječ o komuniciranju u organizaciji, a isto se može projicirati i na turističku destinaciju, od velikog je značaja komunikacijska klima koja sadržava sve one karakteristike koje utječu na ponašanje ljudi i zbog kojih se organizacije razlikuju (Kejžar 2003, 1). Osim što pridonosi inovaciji, organizirana i jasno usmjerena komunikacija bi trebala služiti i prevladavanju prepreka i sporova unutar organizacije jer se i temeljne funkcije menadžmenta (bilo da je riječ o organizaciji ili destinaciji) teže odvijaju i povezuju bez organizirane komunikacije (Kejžar 2003, 5-6). Dobro osmišljena i jasno usmjerena komunikacija služi izbjegavanju potencijalnih problema i barijera u komunikacijskom procesu, odnosno izbjegavanju „komunikacijske napetosti” (Vreg 1990, 188). Prema Vregu, društvo nije skladna i uravnotežena cjelina i uvijek postoje sukobi između skupina, nekompatibilnih vrijednosti i očekivanja, osobito u političkom smislu (Vreg 1999, 425). Isto se može projicirati i u



bilo koju poslovnu organizaciju, a u ovom slučaju i na turističku destinaciju. »Strategija upravljanja medijskim izražajnim diskursom osnovno je medijsko pravilo svakog dobrog komunikacijskog upravljanja u strateškom komuniciranju s ciljem da se maksimalno smanjuje informacijska i komunikacijska neizvjesnost. Osnovno informacijsko pravilo, s aspekta upravljanja informacijama i komunikacijama, je uspješno strateško prenošenje i primanje informacija« (Plenković 2017, 2).

### 2.5.3 Komunikacijska e-participacija u turizmu i e-turizam

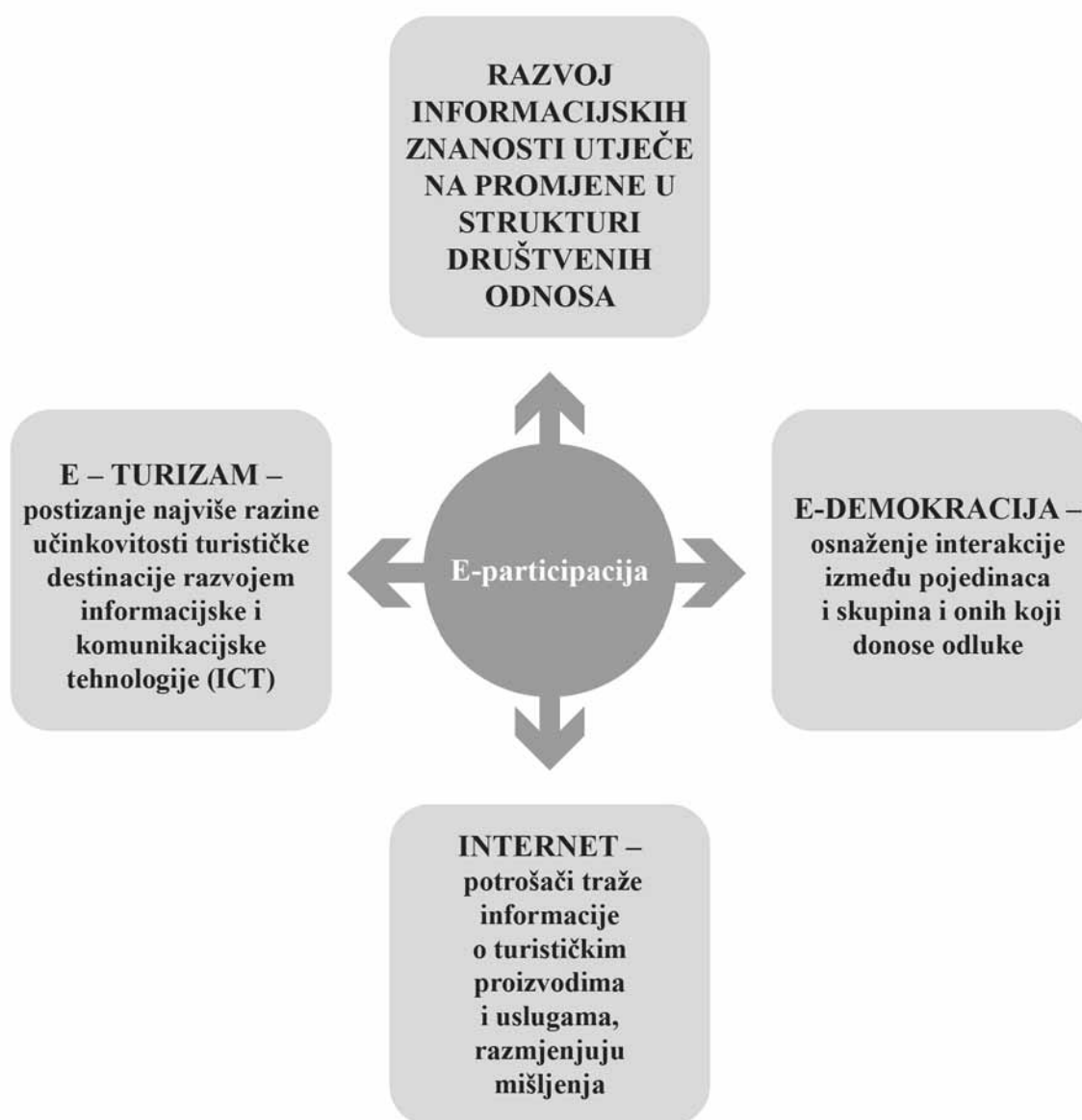
Razvoj informacijskih znanosti, inovacije u tehnologijama, a osobito ekspanzija interneta u svakodnevnom životu u velikoj mjeri utječu na promjene u strukturi društvenih odnosa (Veljković i Volčanjk 2007, 32), ali isto su tako usko povezane s informacijskim tokovima (Attewell 1992, 1). Vreg ističe da se pojavom nove tehnologije povećava broj javno dostupnih informacija kao i broj njezinih korisnika. Nova tehnologija utječe na veću aktivnost i participaciju korisnika u sferama javnog života i omogućuje nove oblike dvosmjerne komunikacije čime se smanjuje mogućnost medijskog stvaranja realnosti, a istovremeno se povećava korisnikova kontrola nad oblikovanjem informacije (Vreg 2017, 32). »Informacijska i komunikacijska tehnologija omogućuje prijenos i uporabu svih vrsta informacija te predstavlja najprodorniju generičku tehnologiju današnjice i temelj je ekonomije i društva 21. stoljeća« (Strategija Informacijska i komunikacijska tehnologija - Hrvatska u 21. stoljeću 2002). Svjedoci smo toga da je tehnološki napredak neminovno doveo i do promjena u međuljudskim odnosima, većeg udjela građana u sferama društvenog i ekonomskog života. To se ističe u području političkog djelovanja, odnosno u sferi odlučivanja i sudjelovanja građana u izbornim procesima te se u tom kontekstu sve više upotrebljava termin e-participacija, a pojedini autori (Riley 2003; Oblak 2003; Malina 2003; Kukovič i Brezovšek 2015) bave se pojmom e-demokracije, koja je zahvaljujući razvoju interneta unaprijedila interakciju između pojedinaca i skupina te onih koji donose odluke (Kukovič i Brezovšek 2015, 453). Digitalizacijom svih procesa u turizmu stvorio se novi pojam e-turizma, koji predstavlja značajan napredak u prezentaciji i upotrebi turističkih proizvoda i usluga na destinaciji, odnosno zadovoljavanje potreba sofisticiranih potrošača (Buhalis 1998, 419; Buhalis i O'Connor 2005, 7; Buhalis i Law 2008, 610). Zbog velikih mogućnosti koje nudi, potrošači se sve više, osim za brži protok informacija, koriste internetom i za novčane transakcije (Jalilvand i Samiei 2012, 593), »Dok akcija obuhvaća tijek informacije u jednom pravcu, interakcija uključuje recipročno ponašanje. Ta ideja

reciprociteta općenito definira prirodu novih interaktivnih medija« (Senečić 1998, 87).

S druge strane, e-participacija (slika 16.) podrazumijeva upotrebu informacijsko-komunikacijskih tehnologija i ima značajan potencijal za promjenu u interakciji građana i vlasti (lokalne), više uključuje građane u društvene procese i time znatno poboljšava kvalitetu angažmana i donošenja odluka (Veljković i Volčanjk 2007, 33; Kuković i Brezovšek 2015, 456; Coleman i Götze 2001, 37). Kada uzmemo u obzir konstatacije (proizašle iz pregleda stručne literature i brojnih istraživanja) da su okosnica turizma ljudi i socijalni resursi, možemo zaključiti da je participacija u turizmu, odnosno sudjelovanje svih dionika u kreiranju politika na destinaciji ključna u stvaranju i implementaciji novog poslovno-komunikacijskog modela na destinaciji. Taj model prije svega podrazumijeva utjecaj komunikacijskih tehnologija na procese uvođenja inovacija u postojeći turistički diskurs. »Informacija kao rezultat rada menadžmenta destinacije je izuzetno bitna. Stoga menadžment mora utvrditi informacije, koje kvalitete i kvantitete u kojem vremenu dolaze do stvarnih i potencijalnih gostiju. Pri tome je bitno voditi računa o svojoj mogućoj info-tehnologiji, u cilju pravodobne i svekolike informacije« (Magaš i dr. 2018, 87). Učinkovita komunikacija iznimno je važna u brojnim poslovnim okruženjima, posebno u većim organizacijama, zbog čega se one koriste raznim promotivnim alatima - od tradicionalnih, poput tiska ili radija, do modernih, digitalnih medija, odnosno interneta (Fill i Jamieson 2014, 2). »Tijekom posljednjih dvaju desetljeća svjedoci smo naglog porasta upotrebe i korištenja suvremene informacijske tehnologije, koje karakteriziraju brzina, vizualni dojam, jednostavnost korištenja, globalna dostupnost i maksimalna učinkovitost. Istovremeno s razvojem globalnog tržišta industrija i trgovina mrežno funkcioniraju na međunarodnom globalnom tržištu, uza sve veću slobodu i mrežnu komunikacijsku fleksibilnost u pogledu razmjene proizvoda i usluga« (Kučiš 2016, 166). Geografske se udaljenosti novom cyber kulturom ukidaju i ne predstavljaju više komunikacijsku prepreku (Kučiš 2016, 179). Razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija i interneta, doveo je do revolucije u komuniciranju. Društvene mreže i novi način komuniciranja doprinijele su bržem i kvalitetnijem poslovnom komuniciranju (Kučiš i dr. 2015, 419). Tehnološki i informacijski napredak neminovno su utjecali i na promjene u turizmu, koje su postale izraženije krajem 20. stoljeća i to ne samo na području turizma. »Dvadeseto stoljeće okarakterizirali su, uz intenzivnu ekspanziju informacijsko-komunikacijske tehnologije, post-moderni kapitalizam i migracijski procesi koji su rezultirali transnacionalnošću« (Kučiš 2016, 165). »Kao posljedica informacijske umreženosti stvara se iluzija o postojanju jedne univerzalne globalne kulture, međutim u realnosti svjedoci smo intenzivne lokalizacije kao posljedice

globalnih procesa« (Kučiš 2016, 179). U skladu s tim mijenjale su se i strateške odluke na destinaciji, a ključnu ulogu u tome odigrao je menadžment koji je, među ostalim, definiran kao sustav »strateških odluka poduzetih s ciljem upravljanja procesom promocije i komercijalizacije turističke destinacije« (Jegdić i Marković 2011, 8).

**Slika 16. Važnost e-participacije u komunikacijskom procesu na turističkoj destinaciji**



Izvor: Prilagođeno iz Veljković i Volčanjk 2007, 35.

Turizam se, kao i mnoge druge gospodarske grane, snažno počeo mijenjati pod utjecajem razvoja interneta te informacijskih i komunikacijskih tehnologija (Steiner i Dufour 1998, 171), koje su u posljednja dva desetljeća doživjele ekspanziju, a prema svim parametrima

broj korisnika interneta u svijetu, i dalje će rasti. »Internet je kibernetički prostor gdje se susreću ljudi svih dobi i profesija. Pošto taj prostor stvara internet, to je virtualni prostor koji u stvarnosti ne postoji. U tom prostoru sakupljaju se virtualne zajednice koje imaju zajednički jezični kod koji je obično engleski« (Vreg 2007, 182). »Kada se povijesno raščlanjuje čovjekov komunikativni put, od etape homo creature prema njegovom komunikativnom i medijskom putu, uočavamo da je čovjek bio stalno prisiljen da se prilagođava stupnju razvoja novih tehničkih mogućnosti (tehnologija)« (Plenković 2017, 2). Internet je postao mjesto u kojem potrošači traže informacije vezane za turizam, kupuju turističke proizvode i usluge i primaju mišljenja drugih (Ukpabi i Karjaluoto 2017, 620). Prema recentnim podacima, više od polovice svjetske populacije, odnosno čak 54,4 % (Internet World Stats 2018), upotrebljava internet u svakodnevnom životu.

»Zbog snažnog razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) turistički sektor je u posljednjih nekoliko desetljeća doživio nekoliko značajnih promjena. Tehnološka revolucija prouzročena razvojem interneta dramatično je promijenila tržišne uvjete poslovanja svih turističkih organizacija. ICT se brzo razvija, pružajući nove alate za preusmjeravanje i razvoj turizma« (Baldigara i dr. 2013, 343). Informacijske i komunikacijske tehnologije u konačnici omogućavaju čovjeku da dodatno aktivira svoje neiskorištene komunikativne kapacitete (Plenković 2016, 2).

Turizam možemo sagledavati i kao komunikacijski sustav preko kojega se prenose informacije i razmjenjuju iskustva između komponenata destinacije, ali isto tako i između potrošača i pružatelja usluga u širem turističkom okruženju. Komunikacije i komuniciranje, odnosno promotivne akcije u turizmu, osobito na destinaciji, prilično su složene jer u biti moraju poticati na akciju. U tom su smislu sveprisutnost i razvoj informacijskih sustava potaknuli revoluciju i uvelike utjecali na način provođenja različitih radnji u turizmu (Buhalis i Jun 2011, 4). Posljednjih 40-ak godina došlo je do radikalnih promjena u načinu na koji ljudi posluju i međusobno surađuju, a pojava interneta i e-komunikacija u globalu je izvršila znatan utjecaj da do tih promjena dođe (Saravanakumar i Sugantha Lakshmi 2012, 4445). Internet je postao mjesto na kojem potrošači traže informacije vezane za turizam, kupuju turističke proizvode i usluge te doznaju većinu informacija koje su im potrebne za određenu destinaciju. Prema Buhalisu i Junu, e-turizam kao pojam odražava digitalizaciju svih procesnih i vrijednosnih lanaca u turizmu i ugostiteljstvu općenito kako bi se postigla najviša razina učinkovitosti turističke organizacije (Buhalis i Jun 2011, 6). Suvremeni turizam i komuniciranje u toj domeni postali su nezamislivi bez interneta i moderne tehnologije.

#### 2.5.4 Utjecaj komunikacijskog faktora na proces integracije dionika na turističkoj destinaciji

U dosadašnjoj praksi su se znanje i vještine, a u novije vrijeme i dobra organizacijska klima, smatrali ključnim elementima u stvaranju (inoviranju) nove i konkurentne turističke ponude. U radu je istaknuto da komunikacije i komuniciranje, kao pretpostavke donošenja odluka (subjektivizacija dionika) i distribucije dužnosti na turističkom području, dosad nisu dobili odgovarajuću pažnju u istraživanjima razvoja turizma. Upravo zbog toga istraživanja na području komunikacija i komunikacijskih vrijednosti, odnosno njihova uloga u turizmu i ponudi, koja se provode testiranjem različitih modela komuniciranja predstavljaju svojevrсни izazov. Turizam je postao jedna od najpropulzivnijih gospodarskih grana i gotovo da ne postoji područje gospodarskog i društvenog života čiji se razvoj direktno ili barem posredno ne dovodi u vezu s turizmom (Dulčić 2001, 275). Turistička se ponuda u okvirima Republike Hrvatske iz godine u godinu razvija i raste, pa se samim time sve više nameće potreba strateškog planiranja budućeg djelovanja. U središtu tog planiranja je »komunikacijska aktivnost koja, ako je učinkovita, olakšava prezentaciju i prodaju proizvoda te formira kod potrošača svijest o vlastitom proizvodu odnosno marki proizvoda ističući njegova obilježja i prednosti u odnosu na konkurentne proizvode i marke« (Senečić 1998, 14).

Strategije razvoja turizma koje se prije svega donose na nacionalnoj, a potom i na lokalnoj razini, postale su nužan faktor u promociji turističke ponude. Strategija turističkog razvoja je usmjeravajući dokument, kako za ekonomske subjekte, tako i za politiku razvoja (Dulčić 2001, 275). Važna sastavnica svake strategije su i komunikacije, odnosno jasno usmjereni komunikacijski modeli koji su na određenoj destinaciji potrebni kako bi se promovirala ponuda i u konačnici postigli što bolji ekonomski rezultati. Jedan od autoriteta na području turizma, Jost Krippendorf, ističe kako marketing u turizmu pretpostavlja suradnju turističkih poduzeća i predstavnika javnog sektora na svim razinama (lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj), a u takvoj koordiniranoj suradnji komunikacije i komuniciranje postaju ključna poveznica (Krippendorf u Senečić 1998, 9).

## **2.6 Komunikacijski čimbenik i inoviranje turističke ponude**

### 2.6.1 Socijalni resursi kao polazište komuniciranja i čimbenik inovacija

Ljudi su ključni subjekti procesa komuniciranja koji u međusobnoj interakciji, suradnji

i razmjeni znanja i iskustava postižu nove odgovore i pronalaze rješenja za uvijek nove probleme i pitanja u razvoju svake organizacije, pa tako i turističke destinacije (Vreg 1990, 19; Kejžar 2003, 1-2). Možemo reći da su ljudi u konstantnom interakcijskom procesu (komunikaciji) na bilo kojem području rada glavni pokretač inovacija koje čine sastavni dio kulturnog i socijalnog kapitala. Brojni istraživači bave se pojmom socijalnih inovacija i inovacija općenito, odnosno pitanjem što one predstavljaju, je li taj termin dovoljno jasan i pridonosi li rješavanju problema i jačanju socijalne kohezije (Majaro 1992, 154; Bežovan i dr. 2016, 64; Pol i Ville 2009, 881). »Socijalne inovacije su socijalne kroz ciljeve i sredstva - nove ideje (proizvodi, usluge i modeli) koji istodobno podmiruju socijalne potrebe (učinkovitije nego alternative) i stvaraju nove društvene odnose ili suradnje« (Bežovan i dr. 2016, 64). Sve to možemo svesti pod zajednički pojam socijalnog kapitala. Već sam naziv socijalni u terminu „socijalni kapital” ukazuje na to da resursi nisu osobna imovina. Pojedini autori razlikuju ga od termina „financijski kapital” i „ljudski kapital”, koji su individualne prirode (Burt 1992, 9). Dakle, socijalni kapital se može upotrijebiti samo unutar mreže međudnosa, a već je u radu naglašeno da je temelj tih odnosa komunikacija. Socijalni kapital kao pojam nema jasno, neosporno značenje, tako da je u literaturi za njega moguće pronaći brojne definicije. Zbog različitih gledišta o pojmu socijalnog kapitala predstavljenih u literaturi, mogu se pronaći određena neslaganja među autorima, pa čak i kontradikcije u definiciji (Adler i Kwon 2002, 17).

Prema nekim sociolozima socijalni se kapital definira po svojoj funkciji (Coleman 1988, 95). To nije jedan entitet, već niz različitih subjekata koji imaju dvije zajedničke karakteristike: svi se sastoje od nekih aspekata društvene strukture i olakšavaju određene akcije pojedinaca unutar strukture (Coleman 1990, 302). S druge strane, socijalni kapital definira se kao sposobnost ljudi da rade u grupama i organizacijama za zajedničku svrhu (Fukuyama 1995, 10). U osnovi pojma socijalnog kapitala nalazi se pretpostavka da društveni odnosi omogućavaju društvenim akterima pristup različitim resursima u društvu. Poznati američki politolog razvio je svoj koncept istraživanja socijalnog kapitala, u čijem se središtu nalazi snažno građansko (civilno) udruživanje, a njegova studija jedan je od empirijski najuvjerljivijih prikaza razvoja i važnosti socijalnog kapitala (Robert Putnam 1993, 167). S druge strane, jedan od važnijih ciljeva socijalnih inovacija je pronalaženje rješenja za izazove i probleme te poboljšanje kvalitete života na mikrorazini i makrorazini (Pol i Ville 2009, 882). U skladu s time, u radu su socijalni resursi bili polazište za predlaganje inoviranja postojećeg komunikacijskog sustava.

## 2.6.2 Inoviranje i upotreba resursa za razvoj konkurentne ponude

Inovacije se u literaturi definiraju i kao praktična upotreba ideja da bi postizanje ciljeva u sustavu bilo što jednostavnije i učinkovitije i usko su vezane za tehnologiju i tehnološki napredak (Majaro 1992, 39-40, Levar i Nikolić 2012, 64). To postizanje ciljeva odvija se prema određenim pravilima koja se odnose na ulaganje u razvoj tehnologija, proizvoda i pristup tržištu i ako se ta pravila zaobilaze, može doći do problema u inovacijskim procesima (Deschamps 2017, 41). »Inovacija je specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promjene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu djelatnost« (Drucker 1992, 27).

Glavni preduvjeti za razvoj i održavanje dinamičnog duha kreativnosti s učinkovitim sustavom inovacija su pogodno okruženje za kreativno razmišljanje, postojanje učinkovitog sustava komunikacijskih ideja na svim razinama, te postupci za upravljanje inovacijama (Majaro 1992, 24). U slučaju nedostupnosti proizvoda turisti mogu imati dvojbe o kvaliteti usluge, stoga bilo kakva inovacija u pružanju usluge (dodavanjem materijalnih ili nematerijalnih vrijednosti) mijenja percepciju turističkog doživljaja (Weiermair 2004, 4).

Inovacijski procesi okosnica su uspjeha svake suvremene organizacije koja želi postići uspjeh u konkurentskoj borbi na tržištu. S druge strane, svaka organizacija, pa tako i turistička destinacija, prolazi proces evaluacije, a rezultate postiže samo ona koja sustavno gradi destinacijski imidž (Gartner 1994, 193). Inovacije su jedan od ključnih načina gradnje održivog destinacijskog imidža, a pokrenula ih je turistička industrija kao dio svoje obrambene strategije jer su novi proizvodi ili procesi često rezultat isključivo inovativnih napora (Hjalager 1997, 35).

Stoga se u ovom radu posebno naglašava da turističke organizacije i ostali dionici na području turizma razvijaju inovativne pothvate u svim segmentima djelovanja. Inoviranje u turizmu označava sposobnost stvaranja određenog prostora na kojemu se susreću materijalni i nematerijalni turistički proizvodi koji komunikacijom stvaraju ugodno i privlačno okruženje za boravak posjetitelja i turista. »S obzirom na to da je turizam složen sustav, inovacije u turizmu mogu se smatrati složenijima od inovacija u nekim drugim sektorima ili industrijama« (Čavlek i dr. 2010, 2). Iz toga možemo zaključiti da su inovacije u turizmu u uskoj vezi s ekonomskim učincima, ali još uvijek postoje samo ograničeni sustavni i usporedivi empirijski dokazi o razini inovativnih aktivnosti i njihovih utjecaja na nacionalna gospodarstva (Hjalager 2010, 1).

Način komuniciranja mora biti onaj glavni čimbenik zbog kojeg će svi sudionici doživljavati

turistički prostor kao svoj, odnosno kao zajednički prostor. Komuniciranje je resurs koji u turizmu ima puno veću i značajniju ulogu nego što mu se u laičkoj, pa i stručnoj javnosti pridaje. U taj segment možemo ubrojiti i snažan razvoj odnosa s javnošću, koji je u posljednjih nekoliko godina postao neizostavan dio marketinških strategija raznih organizacija. Odnosi s javnošću upotrebljavaju različite alate kroz različite medije (tisak, televizija, internet) kako bi podigli svijest i interes potrošača o pojedinom proizvodu, u ovom slučaju kako bi potaknuli na kupnju i konzumaciju proizvoda i usluga (Buhalis 112, 2000). Već je naglašeno da turističke organizacije i drugi dionici na području turizma razvijaju inovativne pothvate na svim područjima djelovanja. Međutim, proces inoviranja komunikacijskog sustava u hrvatskom turizmu zasad se događa samo parcijalno, dok bi se sustavnom implementacijom novih ideja ubrzo mogla postići viša razina djelovanja (Gržinić i Bevanda 2014, 3). Zbog toga se u ovom radu pretpostavlja da je jedan od resursa na području inoviranja u turizmu područje komunikacije i komuniciranja koje, sagledavajući dosad u literaturi iznesene činjenice, u turizmu ima znatno veću ulogu od one koju mu laička, pa i stručna javnost pridaje. Inovativno komuniciranje ustvari označava komuniciranje na izvoran, osebujan i autentičan način.

Dakle, komuniciranjem treba postojeće socijalne resurse povezati s kulturnim, simboličkim, intelektualnim i materijalnim kapitalom i na taj način stvoriti novi zajednički prostor. Inoviranje je uspješno samo kada su članovi organizacije neposredno uključeni u sve aktivnosti koje su povezane ili se odnose na njihov rad, odnosno pri samoj definiciji inovacija treba sagledati sve razine – od marketinške do tehnološke (Garcia i Calantone 2002, 110). To znači da novi model komuniciranja treba omogućiti najbolju demokratsku participaciju svih dionika na destinaciji kako bi se potaknula akcija kod pojedinih stvaratelja turističkih proizvoda. Ideje u većini slučajeva mogu biti individualne prirode, međutim integralni turistički proizvod je rezultat komunikacijski umreženih pojedinaca, a zadatak marketinških stručnjaka je pravovremeno i repozicioniranje tog proizvoda što može biti vrlo zahtjevan posao (Lumsdon 1997, 34).

### 2.6.3 Informacijska i komunikacijska tehnologija kao faktor inoviranja turističke ponude

Jačanje utjecaja informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) te implementacija mobilne tehnologije znatno su utjecali na inoviranje turističke ponude (Buhalis i Law 2008, 609) jer turist uz pomoć mobilnog uređaja može u bilo koje vrijeme (prije dolaska na odredište ili na samom odredištu) dobiti informacije koje su mu u tom trenutku nužne



za njegov boravak. Razvojem komunikacijske tehnologije pojavila se i potreba za tim da tvrtke koje se bave pružanjem turističkih usluga planiraju tehnološke investicije, osobito na području ICT-a. »Učinkovitost poslovanja turističkih posrednika temelji se na brznoj identifikaciji želja turista, u prilagodbi sadržaja i načina njihove ponude zahtjevima turista te u prilagodbi komunikacije. Za turiste vrlo značajnu ulogu ima dostupnost informacijama prilikom donošenja odluke o putovanju, pri čemu primjena ICT-a ne samo da smanjuje nesigurnost i mogući rizik, već dodatno povećava kvalitetu putovanja« (Mihajlović 2013, 70). Internet je imao velik utjecaj na turizam, o čemu svjedoči i porast broja istraživanja teme pretraživanja informacija, analize *web*-stranica i internetskog marketinga (Standing i dr. 2014, 82). Korištenje ICT-a i interneta utjecalo je i na međunarodno poslovanje pojedinih tvrtki, a sve promjene u tehnološkom okruženju imale su i značajan utjecaj na dostupne alternativne kanale prodaje (Kotnik i Hagsten 2018, 103; Gabrielsson i Gabrielsson 2011, 88). Internet i ostali prateći društveni mediji u velikoj mjeri mogu olakšati poslovanje, odnosno smanjiti troškove, ali nisu svi jednako uspješni na digitalnom tržištu (Stein i Zwass 1995, 85; Reuber i Fischer 2011, 660). Bez ikakve dvojbe, pojava interneta u poslovnom okruženju donijela je brojne promjene. Jednako vrijedi i za područje turizma, osobito za komunikacijsku politiku, koja ne ovisi samo o dobro osmišljenom propagandnom materijalu, već i o načinu kako će se i kojim kanalima te poruke plasirati.

Odluke o tomu što želimo postići turističkim komuniciranjem ovise o nacionalnoj politici i njenim ciljevima. Kada je turistička komunikacijska politika određena, tada je turistički propagandni stručnjaci oblikuju u akciju: snime radijske i televizijske emisije, izrade plakate, tekstove i vizualne poruke, brošure, knjige, filmove, internetske poruke i druge oblike propagandnog uvjeravanja» (Vreg 2001, 39). Multikauzalna pojavnost novih medija i društvenih mreža na svim razinama medijske komunikacije traži nove komunikološke odgovore kako uspostavljati nove komunikološke modele za empirijsku evaluaciju nove medijske komunikacije (Plenković i dr. 2013, 127).

Društveni mediji još su relativno neistražen pojam, ali njihovom se upotrebom značajno izmijenila marketinška slika poslovnih organizacija i turističkih destinacija. Oni su alat koji je turistima i ponuđačima na destinaciji omogućio neprestanu interakciju jer je njihova glavna zadaća dijeljenje informacija (Albee 2010, 37). O sve masovnijoj upotrebi društvenih medija najbolje govore podaci izvještaja globalne agencije *We are social* i platforme za marketing na društvenim medijima *Hootsuite*, prema kojima je u siječnju 2018. godine u svijetu bilo više od 4 milijarde korisnika interneta te više od 3 milijarde korisnika društvenih mreža, što je za 13 % više nego u istom periodu prethodne godine (Kemp 2018). Ekspanzija

korisnika interneta znatno je utjecala i na turističku industriju, pa su pojedini znanstvenici pokušali utvrditi u kojoj mjeri društveni mediji utječu na odabir destinacije (Gretzel i Hyan Yoo 2008; Xiang i Gretzel 2010; Oliveira i Panyik 2015).

U segmentu e-turizma i upotrebe interneta u turističkoj promociji posebno mjesto zauzimaju mobilne aplikacije, koje su postale nužne za planiranje bilo kakvog putovanja. Područje primjene mobilnih aplikacija, međutim, uvelike ovisi o samom tržištu. Prema nekim istraživanjima, oko 60 % globalnih korisnika pametnih telefona preuzima putne aplikacije na svoje uređaje, a otprilike 45 % korisnika redovito upotrebljava te aplikacije za planiranje putovanja (GoodWorkLabs 2015).

U doba sve veće upotrebe društvenih platformi poput Facebooka i Twittera tvrtke su velik dio marketinške moći prepustile potrošačima, i tako svojim korisnicima omogućavaju da što više sudjeluju u kreiranju komunikacijske politike (Bruhn i dr. 2012, 770). Društvene su mreže u početku imale isključivo ulogu zabave, ali ubrzo su postale pravi marketinški fenomen jer su se sve više počele upotrebljavati u poslovne svrhe kao financijski isplativa platforma (Kirtiș i Karahan 2011, 261; Hays i dr. 2013, 213). U trenutku globalne recesije krajem proteklog desetljeća društvene su se mreže nametnule kao vrlo učinkovita strategija koja će omogućiti brojnim tvrtkama i poslovnim organizacijama da smanje troškove reklamiranja te se ponovno približe potrošačima (Kirtiș i Karahan 2011, 267), a takvo pozicioniranje novih proizvoda u novim segmentima marketinga, odnosno ponovno segmentiranje tržišta dobrodošla je strategija u vrijeme ekonomskih problema (Apaydin 2011, 109). S obzirom na to da su se društvene mreže pokazale korisnima u ključnim ekonomskim situacijama, vrlo su se lako umrežile i u komunikacijskoj strukturi turističke destinacije.

#### 2.6.4 Inovativna komunikacija u funkciji menadžmenta turističke destinacije

Jedan od elemenata ponude svake turističke destinacije su atrakcije, koje možemo razvrstati u dvije skupine: prirodne atrakcije (nacionalni parkovi, jezera, more, planine....) i građevine (parkovi, muzeji, spomenici, glazbene, kulturne manifestacije itd.) koje se u promidžbi često stavljaju na prvo mjesto, ali one same nisu dovoljne da bi se reklamirao i prodao turistički proizvod (Veljković i Colarič-Jakše 2014, 93). Konkretnije, turističke atrakcije, koliko god bile promovirane, ne osiguravaju konkurentnost destinacije, tim više što pojava novih destinacija podrazumijeva pronalaženje novih marketinških rješenja. »Pojava novih destinacija na turističkom tržištu prisiljava postojeće na iznalaženje novih načina privlačenja turista da bi ostale konkurentne na međunarodnom turističkom tržištu« (Puh 2014, 484).

Upravo su komunikacijske vrijednosti i inovacije, potaknute tehnološkim napretkom, ključne u održavanju interesa turista za određenu destinaciju.

U ovom je radu u nekoliko navrata naglašeno kako je za turističko komuniciranje nužno inovirati sustav vrijednosti, a utjecaj društvenih medija unaprijedio je i promijenio odnos snaga na turističkom tržištu. Istaknute su i tri vrste komuniciranja (intrapersonalna, interpersonalna i masovna) koje su se razvojem društvenih medija snažno umrežile. Inovacije u načinu komuniciranja putem platformi društvenih mreža kreirale su popularnu marketinšku strategiju za brojne poslovne ljude (Sook Huey i Yazdanifard 2014, 1), a osobito su snažno utjecale na turistički prostor. Društvene mreže su u prvi plan stavile običnog čovjeka, koji aktivno sudjeluje u kreiranju sadržaja i iznalaženju novih, kreativnih rješenja (Saravanakumar i Sugantha Lakshmi 2014, 4451). Osim mobilnih aplikacija koje poslovnim ljudima služe za dijeljenje videozapisa i fotografija te komentara (Sook Huey i Yazdanifard 2014, 1), u turističkom se menadžmentu primjenjuju i druge metode animacije gosta i turističke promocije pomoću različitih komunikativnih alata.

Tehnološka revolucija imala je snažan utjecaj na turističku industriju. Radi što boljeg pozicioniranja na tržištu te poboljšanja kompetitivnosti, sudionici turističke destinacije morali su usvojiti inovativne metode današnjeg informacijskog razdoblja. S druge strane, potrošač, u ovom slučaju turist, je pod utjecajem tehnološke revolucije postao znatiželjan, informiran, ali i zahtjevniji te su njegove želje i očekivanja postali drukčiji od nekadašnjih. (Buhalis 1998, 409). Uz već spomenute društvene mreže, kao što su Facebook, Instagram, Twitter itd., koje su danas jedan od glavnih načina komuniciranja u domeni komunikacija, pa tako i u turističkom prostoru, pojavljuje se još jedan fenomen, nazvan gejmfikacija. Bihevioristički znanstvenici došli su do spoznaje da će se osmišljenim intervencijama kojima se ljude uključuje u neku aktivnost poboljšati produktivnost. U današnjem digitalnom razdoblju, taj se fenomen počeo sve više upotrebljavati u marketinškim strategijama, ali i na drugim područjima, primjerice u edukaciji (Hsin-Yuang Huang i Soman 2013, 5).

Premda se sam termin gejmfikacija upotrebljava tek odnedavno, ideja o primjeni igračkih mehanizama i načina razmišljanja na neke druge aktivnosti nije nova, što najbolje potvrđuje primjer vojske, koja već stotinama godina upotrebljava igračke mehanizme u rješavanju problema. Uzmemo li u obzir da postoje i znanstveni dokazi o tome da igre pozitivno utječu na zdravlje, smanjujući rizik od obolijevanja od nekih bolesti, ali i o tome da igra i mehanizmi upotrijebljeni u igri utječu na ljudski mozak, pa zahvaljujući igrama postajemo pametniji, brži, nije ni čudno da se ovaj fenomen počeo primjenjivati i u drugim područjima života, a osobito u današnje vrijeme tehnološke revolucije, kada ljudi postaju sve više fokusirani, pa

čak i opsjednuti igrama (Zichermann i Cunningham 2011, 9).

Autori koji su se bavili proučavanjem tog modernog društvenog fenomena daju za njega različite definicije, pa tako Huotari i Hamari definiraju gejmfikaciju kao proces poboljšanja usluge pomoću igralačkog iskustva, tako da se olakšavanjem rada podrži korisnikova stvaralačka vrijednost (Huotari i Hamari 2012, 19). S druge strane, Zichermann i Cunningham opisuju gejmfikaciju kao proces proizvodnje igara isključivo za promociju nekog proizvoda ili usluge, ali i kao stvaranje virtualnih svjetova koji nude metode za obuku korisnika u složenom sustavu, dajući na kraju jedinstvenu definiciju; proces primjene mehanizama i načina razmišljanja u igrača, pri angažiranju korisnika i rješavanju problema (Zichermann i Cunningham 2011, 14).

Osnovni element u primjeni gejmfikacije je motivacija (Xu i dr. 2013, 2). Međutim, motivacija ljudi u primjeni gejmfikacije mora biti promišljena kako ne bi došlo do kontraefekta. Kako bi kreirani igrački sustav bio djelotvoran, ne bi se trebao primjenjivati uz elemente bilježenja rezultata, odnosno ocjenjivanja (Xu i dr. 2013, 4). Za učinkovitu primjenu gejmfikacije na „neigračke aktivnosti” potrebno je razumijevanje te aktivnosti koja je dizajnirana kao sustav igre kako bi se igrački mehanizmi mogli upotrijebiti na odgovarajući način (Xu i dr. 2013, 5).

Dok su neki turistički djelatnici još uvijek fokusirani na društvene medije kao osnovne elemente njihove turističke strategije, drugi su otišli korak dalje, uvodeći igru kao osnovnu strategiju za razvoj turističke ponude, čime se nastoji na zabavan način stvoriti novo, funkcionalnije okruženje, kako za turiste, tako i za djelatnike (*Digital tourism think tank*). Primjena gejmfikacije na području turizma ima dva osnovna cilja. Prvi cilj je utjecati na povećanje motivacije turista, ali i zaposlenika (motivirati prve da više troše, a druge da učinkovitije obavljaju svoje zadatke). Drugo, očekuje se da će gejmfikacija utjecati na učinkovitu kokreativnost turista i zaposlenika, što bi izazvalo unutarnju motivaciju kod obje strane. Turističke organizacije princip gejmfikacije mogu primijeniti na gotovo svim razinama: u procesu poboljšanja produktivnosti, u prodajnom angažmanu, aktivnostima vezanim za zdravlje i zdrav život, u marketingu, itd. (Xu i dr. 2013, 6). Jedan od najboljih primjera primjene gejmfikacije u turizmu su igre temeljene na lokaciji. Primjerice, prilikom posjeta dvorcu Wartburg u Njemačkoj turist će osnovne informacije i zanimljivosti o dvorcu saznati kroz virtualnu igru duhova (*Digital tourism think tank*). Prateći ukorak želje i očekivanja u vremenu tehnološke revolucije, takve inovativne metode će sigurno pozitivno utjecati na promidžbu turističke destinacije.

### **3 EMPIRIJSKI DIO – ISTRAŽIVANJE, REZULTATI I RASPRAVA**

Za potrebe empirijskog dijela doktorske disertacije provedena su tri istraživanja: kvalitativno istraživanje pomoću metode dubinskog intervjua i dva anketna istraživanja. Prvo anketno istraživanje provedeno je među sudionicima turističkog proizvoda na turističkoj destinaciji grada Zagreba, a drugo istraživanje provedeno je među turistima koji borave na turističkoj destinaciji grada Zagreba. Zato je empirijski dio koncipiran na sljedeći način:

1. Rezultati kvalitativnog istraživanja;
2. Rezultati kvantitativnog istraživanja među sudionicima na turističkoj destinaciji grada Zagreba i
3. Rezultati kvantitativnog istraživanja među turistima na turističkoj destinaciji grada Zagreba.

#### **3.1 Kvalitativna analiza**

##### **3.1.1 Sadržaj kvalitativne metode istraživanja pomoću intervjua**

Istraživanja vezana za područje komunikacijskih vrijednosti kao čimbenika koji uvjetuje kreativno stvaranje ponude u turizmu vrlo su složena i zahtjevna. Naime, priroda usluge, kao najčešće ponude u turizmu, sama je po sebi nestalna, dinamična, i zbog toga na neki način izmiče istraživanju. Neke od karakteristika usluga, kao što su nematerijalnost (neopipljivost), neponovljivost, neprenosivost, nemogućnost skladištenja i tako dalje, stvaraju poteškoće istraživačima (Cooper i dr. 2008, 433-435). Usluga je isto tako i procesna djelatnost u kojoj sudjeluju istodobno njen davatelj i primatelj odnosno konzument. Zbog toga je u istraživački proces, osim nabrojanih nedostataka usluge, uključen i intervju kao tehnika kvalitativne metode. Intervju je upotrijebljen da bi na još jedan način, osim kvantitativnom analizom, utvrdili kakav je odnos dionika u turizmu prema ulozi modela komunikacijske organizacije u procesu umrežavanja i stvaranja nove turističke ponude. Posebna je pozornost posvećena očekivanjima i interesima dionika u vidu spremnosti na uvođenje novog komunikacijskog modela. U kontekstu traganja za odgovorima postavljena su sljedeća pitanja:

1. Je li istraživanje utjecaja komunikacijskih vrijednosti na području inovativne aktivnosti turističke ponude potrebno i dobrodošlo s obzirom na dinamiku razvoja turizma i turističke destinacije grada Zagreba?
2. Je li realna naša procjena, formirana na temelju praćenja turističke aktivnosti, da

komunikacijske vrijednosti i načela (danas) nisu optimalno upotrijebljeni te da postojeći komunikacijski model ne utječe znatno na stvaranje poslovnog okruženja za kreativno inoviranje turističke ponude?

3. Imate li saznanja u turističkoj praksi o potrebi bolje upotrebe komunikacijskih vrijednosti i principa, osobito participativnog komuniciranja, za razvoj turizma obogaćivanjem turističke ponude?

4. Ima li u vašoj praksi potrebe za postavljanjem destinacijske menadžment organizacije kao stručnog autoriteta i podrške sudionicima ponude na destinaciji?

5. Je li napredak u razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije (povećanje uloge turista u kreiranju ponude) utjecao na događanja na turističkom prostoru?

Kvalitativnu analizu proveli smo u dvije faze:

(1) Ciklično, pomoću metode ponavljanja i napredovanja, razmišljajući o procesima inoviranja, odnosno uvođenja izmjena u organizacijskoj komunikaciji na destinaciji.

(2) Dodavanjem novih podataka kako bismo postigli viši stupanj razumijevanja inoviranja, kako komunikacijskog modela, tako i turističke ponude.

Istraživački uzorak oblikovan je odabirom pet relativno najaktivnijih područja turističke aktivnosti, i to: hotela (smještaj), restorana (prehrana), turističkih agencija, organizatora manifestacija i predstavnika onog dijela javnog sektora koji je izravno uključen u turističku djelatnost grada Zagreba. U nastavku su dani sintetizirani sažeci ispitanika po pojedinim pitanjima iz intervjua.

### 3.1.2 Primjena komunikacijskih vrijednosti na području uključivanja dionika u inovativne aktivnosti i stvaranje nove turističke ponude

Na temelju logičkog povezivanja individualnih mišljenja o primjeni komunikacijskih vrijednosti kao poticaja dionicima na inovativnost u procesu stvaranja turističke ponude pokazalo se da turističke strukture vide povezanost svojih individualnih ciljeva sa zajedničkim ciljevima. Dionici na destinaciji svjesni su da se njihovi međusobni interesi isprepliću, odnosno uvjetuju. Diješe zajedničko uvjerenje da je znanje socijalna kategorija i vlasništvo svih dionika na putu stvaranja privlačnosti destinacije.

Turističke strukture imaju spoznaju o tome da je stvaranje i inoviranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji uvjet i potreba aktivnog uključivanja kao *modusa vivendi*, ali i stvaranja konkurentske prednosti u odnosu na druge destinacije. Međutim, iz razgovora s ispitanicima pokazalo se da je zajednička vizija o suradnji i sinergiji sudionika na destinaciji

(koja inače na deklarativnoj razini postoji) kada je riječ o njenom ostvarenju u praksi, prilično upitna. Turistička zajednica grada Zagreba radi odličan posao na području razvoja komunikacija i informacijskog sustava, ali treba pojačati još neke segmente u komunikaciji. Bolja komunikacija, brži protok informacija, što manje šumova u komunikaciji te iskorištenost komunikacijskih medija, kao i viševrsno komuniciranje, očekivanja su svih dionika na turističkoj destinaciji. Ispitanici su prilikom razgovora bili prilično neodređeni. Svima je bilo zajedničko da je potrebno dodatno i stalno dograđivati i razvijati sustav komuniciranja na turističkoj destinaciji.

Ispitanici iz grupe Hoteli, gostioničari i organizatori priredbi smatraju da treba razviti interaktivni blog koji će biti platforma za ljude iz struke, za razmjenu iskustava i ideja, te neka vrsta pomoći i savjetovanja. Vidljivo je da se ponuditelji na destinaciji sve više orijentiraju na pomoć interaktivnih mreža (društvene mreže) prilikom organizacije, promocije i prodaje usluga. Naglasili su da je potrebno i dobrodošlo pojačanje promidžbe ponude preko interaktivnih mreža na dnevnoj i tjednoj bazi (npr. jako dobar odaziv i kvalitetna promidžba odrađuju se tijekom gastro manifestacije „Tjedan restorana”, na kojoj se promoviraju tradicionalna hrvatska jela iz 5 hrvatskih regija). Signifikantno je mišljenje ispitanika iz grupe ponuditelja prehrane koji kaže da poboljšanje/umrežavanje/sistematizacija komunikacije na razini destinacije daje smjernice i za poboljšanje te uvođenje promjena i na gastronomskoj sceni.

Komunikaciju (ispitanik pritom vjerojatno misli na komunikacijske kanale, medije i vrste komuniciranja, prije svega interpersonalno komuniciranje) treba razvijati u dva smjera: prema gostima i prema lokalnim ponuđačima, koje treba educirati kako privući gosta i udovoljiti svim njegovim potrebama tj. razviti pristup kako gostima pružiti uslugu, ali ih i ugostiti. To vodi k zaključku da će ulogu komunikatora prema gostima, turistima i ponuditeljima najbolje obavljati destinacijska menadžment organizacija, koja u novom modelu zauzima značajno, odnosno središnje mjesto. Isto tako, novi model komunikacije će preko demokratično participativnog komuniciranja i edukacijskih radionica pružiti dovoljno znanja ponuditeljima o gostoljubivosti i gostoprimstvu.

### 3.1.3 Utjecaj komunikacijskih vrijednosti odnosno postojećeg komunikacijskog modela na stvaranje poslovnog okruženja za kreativno inoviranje turističke ponude

Socijalni sudionici na destinaciji slažu se s osnovnom tvrdnjom da je za stvaranje konkurentne turističke ponude na destinaciji iznimno važno sudjelovanje među dionicima, kako bi znanje, informacije i iskustva imali najveći učinak u inovacijskim procesima. Suglasni su da su

komuniciranje i informiranje ključ za uspješno stvaranje novih integralnih turističkih proizvoda. Dakle, prema rezultatima razgovora s ispitanicima iz grupe restoratera, treba mijenjati i nadograđivati komunikacijski sustav na destinaciji jer se i potrebe turista mijenjaju, a stalno se mijenja (usavršava) i tehnologija. Prema riječima rukovoditeljice marketinga i korporativnih komunikacija iz grupe ispitanika Agencije, komunikacija s TZ-om je zadovoljavajuća, ali što se tiče komunikacijskih vrijednosti na destinaciji, uvijek ima prostora za njihovo bolje i produktivnije iskorištavanje i poboljšanje. Treba, primjerice, poboljšati oznake na ulicama (npr. partneri iz Emirata oduševljeni su ponudom u Zagrebu i time da svi govore engleski jezik, ali nije im jasno zašto velik broj spomenika nema natpise ili detaljna objašnjenja).

Komunikacijske vrijednosti na destinaciji grada Zagreba nisu dovoljno iskorištene i puno je prostora za napredak, a trenutno su u komunikaciji i prijenosu informacije o određenoj destinaciji i ponudi ključne socijalne mreže, primjerice mišljenje ispitanika iz grupe Hoteli je da u hostele gosti dolaze u velikoj mjeri prema preporuci prijašnjih gostiju (fotografije na Facebooku, Instagramu itd.). Iz razgovora s ispitanicima može se zaključiti da proces kvalitetnog komuniciranja svode na komuniciranje s Turističkom zajednicom grada Zagreba, kao najvišim autoritetom organizacijske komunikacije.

### 3.1.4 Upotreba participativnog demokratskog komuniciranja u procesu stvaranja nove turističke ponude na destinaciji

Jedan od ciljeva komunikacijskog modela na destinaciji je integrativna organizacija u koju će biti umreženi i uključeni aktivni dionici, participijenti u stvaranju turističke ponude. Naime, dionike na destinaciji je moguće usklađivati pomoću komunikacijske konsenzualne demokracije samo na temelju kooperativnog komunikacijskog djelovanja, koje teži komunikativnom sporazumijevanju.

Iz mišljenja ispitanika na destinaciji može se zaključiti da većina (deklarativno) prihvaća načela i principe demokratske komunikacije. Međutim, postoji sumnja da suodlučivanje s nabrojanim načelima može biti otežavajuća okolnost za uspješno donošenje odluka i razvoj turističke djelatnosti. Tako ispitanik iz grupe Hoteli primjećuje da se često upotrebljava termin demokratski, što u nekim segmentima donošenja odluka vezanih za određeno područje može biti otežavajuća okolnost. Nositelji turističke ponude smatraju da nisu dovoljno uključeni u proces razvoja turističke ponude na destinaciji, što govori o demokratskom deficitu pri upotrebi participativnog argumenta.



### 3.1.5 Odnos dionika prema destinacijskoj menadžment organizaciji kao bitnoj značajki novog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji

Grad Zagreb jedna je od komunikacijskih organizacija turizma u čijoj se strukturi ne nalazi destinacijska menadžment organizacija. Naše je istraživanje pokazalo da dionici turističke destinacije shvaćaju da prilike u suvremenom turizmu traže novi komunikacijski čimbenik koji će biti sposoban argumentima struke odgovarati na pitanja o razvoju turističke djelatnosti. Stoga je u Strategiji razvoja turizma u Hrvatskoj (Hrvatski sabor je na 8. sjednici, 26. travnja 2013., usvojio Strategiju razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine) kao jedan od načina razvoja turizma navedeno konstituiranje destinacijske menadžment organizacije, koja je uvjet za brži razvoj turizma, odnosno njegov doprinos rastu društvenog proizvoda na svim razinama društvene organizacije Hrvatske.

Jedan od ispitanika u grupi Javni sektor istaknuo je da zajednica grada Zagreba provodi slična istraživanja o uvođenju DMO-a u komunikacijsku strukturu. Na uvođenje ovog subjekta se gleda pozitivno, a ispitanik je jasno definirao područja na kojima bi djelovanje DMO najviše doprinijelo konkurentnosti turističke destinacije grada Zagreba. Predstavnik ispitanika iz grupe Hoteli u vezi s komunikacijskim modelom koji uključuje DMO kaže da na turističkoj destinaciji grada Zagreba ima prostora za uvođenje DMO-a, ali treba koncipirati misiju DMO-a na transparentan način, vidjeti u kojim komunikacijskim segmentima zajednica radi uspješno, a koje treba poboljšati ili ih može preuzeti DMO. Najviše ispitanika založilo se za inkorporiranje DMO-a u komunikacijsku organizaciju turističke destinacije grada Zagreba. Ispitanica iz grupe Agencije smatra da postoji potreba za uvođenjem DMO-a na destinaciji kako bi se bolje umrežilo sudionike i kako bi se dao poticaj nekim inovativnim rješenjima koja se zanemaruju zbog nekih drugih rješenja (čak i ako su manji projekti u pitanju) te kako bi se bolje informiralo o potrebi za kapacitetima. Sudionici na destinaciji uvjereni su da DMO treba biti tijelo koje je „fluentno” prema tržištima kojima se obraća, te da je jedna od ključnih uloga DMO-a razrađivanje ideja koje će se provoditi na tržištu.

### 3.1.6 Utjecaj napretka i razvoja informacijske i komunikacijske tehnologije (informacijski sustav) na događanja na turističkom prostoru (povećanje uloge turista u kreiranju ponude)

Kada je riječ o informacijskom sustavu, socijalni dionici su istog mišljenja. Naime, za proces sudjelovanja u razmjeni znanja za stvaranje i inoviranje integralnih proizvoda, kao i za participiranje u donošenju odluka na svim razinama na destinaciji, veoma je važan

suvremen informacijski sustav koji ima jaku informacijsku podršku. Iz intervjua je vidljivo da svi sudionici procesa turističke djelatnosti upotrebljavaju određeni sustav. Druga je stvar jesu li oni zadovoljni postojećim sustavom. Ispitanici su jednoglasni da je komunikacijski model koji osigurava stalno ažuriran informacijski sustav s transparentnim prikazom različitih informacija iznimno važan za njihov rad na održavanju postojeće i kreiranju nove ponude.

Sudionici očekuju na tom području suradnju javnog sektora, a osobito lokalne zajednice, koja bi trebala omogućiti besplatan pristup važnim informacijama koje su potrebne ne samo za stvaranje turističkih proizvoda, već i za donošenje važnih poslovnih politika. Sudionici na destinaciji ističu da, suprotno njihovim očekivanjima, informacijski sustavi nisu promptno ažurirani (poplava informacija nekada doseže razinu informacijske zagađenosti), ne rade selekciju informacija ili ne daju potrebnu transparentnost informacija. U razgovoru s ispitanicima doznalo se da među dionicima postoje članovi koji se bore s problemom informacijske nepismenosti. Turisti, prema mišljenju ispitanika, pozitivno utječu na komunikacijske procese, osobito na procese stvaranja nove turističke ponude. Uvođenje turista kao novog, četvrtog sektora turističkih procesa, pokazalo se ispravnim. Naime, razvoj novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, omogućavaju turistima stalni kontakt sa ciljevima svojih putovanja na određenoj destinaciji. Istovremeno, imamo pojavu novih trendova u očekivanjima i potrebama turista, prema kojima oni ne dolaze samo vidjeti i obići određene atraktivne točke ili mjesta na destinaciji već žele nešto više. Suvremeni turisti žele spoznati i doživjeti mjesto koje predstavlja cilj njihovih putovanja.

Ovo je istraživanje dalo i određene kolateralne rezultate koji nisu ciljno postavljeni u upitniku ovog intervjua. Tako je u razgovoru nekolicina sugovornika naglasila što treba u većoj mjeri i kvaliteti ponuditi gostima: sadržaj koji je nov i zanimljiv, dodana vrijednost koju će gost pamti i prenositi dalje. Zaključak je da u Zagrebu generalno nedostaje sadržaja, npr. uličnog tipa, koji će se odvijati u kontinuitetu tijekom godine. U turističkoj ponudi grada Zagreba nedostaju događanja koja će promovirati gastro ponudu, premda su se i na tom planu unazad nekoliko godina dogodili veliki pozitivni pomaci. Na destinaciji Zagreb postoji velika potreba za uvođenjem kongresnog turizma, smatraju ispitanici. Nadalje, advent je najbolji primjer kako događanje uvjetuje dolazak turista na tu destinaciju. Poboljšavanjem i unapređivanjem komunikacije među svim sudionicima treba sistematizirati ponudu (s područja grada Zagreba i Zagrebačke županije). Treba napomenuti da su za pojedine sudionike intervjua iznimno navedena i područja njihovog djelovanja u turizmu. To smo učinili zbog toga što smo u razgovoru dobili mišljenja koja strukturirana pitanja iz intervjua nisu tražila.

### 3.2 Rezultati kvantitativnog istraživanja sa sudionicima turističke ponude na destinaciji Zagreb

Istraživanje je pomoću anketnog upitnika, kao tehnike kvantitativne metode za prikupljanje podataka, provedeno među sudionicima kreiranja ponude i realizacije turističkog proizvoda na turističkoj destinaciji Zagreba. Glavni cilj tog dijela istraživanja bio je doznati stav eksperata odnosno zaposlenih u turizmu te ponuđača turističkih usluga o kontekstu stvaranja novog poslovnog okruženja za kreiranje inovativne ponude na destinaciji Zagreb. Istraživanje je obuhvatilo osobe starije od 18 godina, oba spola i različitih obrazovnih struktura, odnosno jednak uzorak subjekata, stvaralaca ili nositelja ponude (turistički vodiči, taksisti, hotelijeri, vlasnici hostela, motela, privatni iznajmljivači, djelatnici muzeja itd.).

#### 3.2.1 Predstavljanje mjernog instrumenta (anketnog upitnika)

Za potrebe kvantitativnog istraživanja provedenog među sudionicima (nositeljima) turističke ponude na turističkoj destinaciji grada Zagreba upotrijebljen je anketni upitnik koji se nalazi u dijelu *Prilozi* ove doktorske disertacije. Anketni upitnik je prije same provedbe istraživanja pilotski testiran metodom dubinskog intervjua, kao što je prikazano u poglavlju 3.1. Nakon toga su određena pitanja korigirana kako u nastavku ne bi došlo do nejasnoća.

Anketni upitnik za sudionike na turističkoj destinaciji grada Zagreba sastoji se od šest dijelova koji uključuju ukupno 84 pitanja. Od toga su 83 pitanja zatvorenog tipa, pri čemu ispitanici mogu izabrati samo jedan odgovor. Jedino pitanje koje se odnosi na starost ispitanika otvorenog je tipa, i tamo je omogućeno ispitaniku da upiše svoju starost u godinama.

Prvi dio anketnog upitnika nazvan je *Ocjena postojećeg komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji grada Zagreba*. Skala je kreirana na temelju teorijskih ishodišta i sastoji se od 18 tvrdnji. Stupanj naklonjenosti svakoj od tvrdnji ispitanici su ocjenjivali na Likertovoj skali, koja je u ovom radu upotrijebljena kao intervalna skala (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a).

Drugi dio anketnog upitnika nazvan je *Ocjena odnosa poslovnog okruženja prema inovativnosti na turističkoj destinaciji grada Zagreba* i sastoji se od dva dijela. Prvi dio nazvan je *Odnos sudionika na turističkoj destinaciji grada Zagreba prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela* i sastoji se od devet tvrdnji, dok je drugi dio nazvan *Odnos sudionika na turističkoj destinaciji grada Zagreba prema inoviranju i kreiranju turističkih*

(integralnih) proizvoda i sastoji se od šesnaest tvrdnji. Stupanj slaganja sa svakom od tvrdnji ispitanici su ocjenjivali na Likertovoj skali, koja je upotrijebljena kao intervalna skala (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a).

Treći dio upitnika nazvan je *Načela participativnog menadžmenta*. Ovaj dio upitnika sastoji se od deset tvrdnji i kreiran je na temelju relevantne teorije s područja participativnog menadžmenta. Stupanj slaganja sa svakom od tvrdnji također je mjereno na Likertovoj intervalnoj skali (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a).

Četvrti dio anketnog upitnika za sudionike turističke ponude na turističkoj destinaciji grada Zagreba nazvan je *Komunikacijske vrijednosti na turističkoj destinaciji grada Zagreba*. Sastoji se od 12 tvrdnji mjenjenih na Likertovoj skali, koja je ponovno primijenjena kao intervalna skala (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a). Skala je kreirana na temelju teorijskih ishodišta.

Peti dio anketnog upitnika za sudionike na turističkoj destinaciji grada Zagreba nosi ime *Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji*. Sastoji se od 12 tvrdnji mjenjenih Likertovom intervalnom skalom (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a). Skala je kreirana na temelju relevantne teorije s područja menadžmenta turističke destinacije.

U šestom, ujedno i posljednjem dijelu, od ispitanika se tražilo da odgovore na pitanja koja se odnose na njihov sociodemografski profil. Taj se dio sastoji od šest pitanja zatvorenog tipa (obrazovanje, status u organizaciji, veličina organizacije, turističko područje/djelatnost, spol i geografsko područje) i jednog pitanja otvorenog tipa (starost). Vrste mjernih skala kojima su mjereni podaci su:

- Nominalna skala: status u organizaciji, turističko područje/djelatnost, spol, geografsko područje;
- Ordinalna skala: obrazovanje i veličina organizacije;
- Racio skala: starost.

### 3.2.2 Tijek istraživanja

Istraživanje među nositeljima turističke ponude na turističkoj destinaciji grada Zagreba provedeno je u periodu od rujna 2017. do veljače 2018. godine. U istraživanje su uključeni sudionici iz svih turističkih područja koji djeluju na svim gradskim četvrtima turističke organizacije grada Zagreba. U uzorak su bili uključeni vlasnici, direktori, voditelji odjela u poduzećima, vođe projekata, menadžeri na različitim stupnjevima, kao i zaposlenici.

Anketni upitnik distribuiran je na više načina: osobno, poštom te elektroničkom poštom. S obzirom na to da u početku odaziv putem elektroničke pošte nije bio zadovoljavajuć, nastojalo se stupiti u osobni kontakt sa sudionicima na turističkoj destinaciji grada Zagreba ili putem telefona. Osobna komunikacija uvelike je utjecala na povećanje odaziva. Prikupljeno je ukupno 343 popunjenih anketa. Od toga se najveći broj anketiranih odazvao putem osobnog kontakta (oko 65 %), dok je 32 % upitnika zaprimljeno putem elektroničke pošte. Samo je 3 % ispitanika ispunjene ankete poslalo poštom. Iz istraživanja su isključena 23 anketna upitnika (6,7 % svih popunjenih anketa) jer nisu bili pravilno popunjeni ili je u njima bio izostavljen velik broj važnih podataka. Prikupljeno je 320 pravilno popunjenih anketa, koji su uključeni u proces unosa, obrade i analize podataka. Svi podaci iz 320 anketnih upitnika uneseni su i analizirani pomoću programskog paketa SPSS 24.

### 3.2.3 Opis uzorka

S obzirom na novčana i vremenska ograničenja u istraživanju, kao i na samu prirodu istraživanja i izabranu statističku populaciju (sudionici turističke ponude na turističkoj destinaciji grada Zagreba), upotrijebljen je prigodni uzorak. Uzorak istraživanja je ograničen na sudionike turističke ponude na turističkoj destinaciji grada Zagreba s kojima je bilo najlakše uspostaviti kontakt. Prigodni uzorak je stoga bio jedini mogući način za dobivanje odgovarajućeg broja validnih odgovora u ograničenom vremenskom intervalu.

Prema spolu ispitanika, na osnovi podataka iz tablice u Prilogu E., može se utvrditi da je u uzorku više ženskih nego muških ispitanika. Ženskih ispitanika je više za 3,2 %.

Na temelju obrazovne strukture zaposlenih predstavljene u tablici u Prilogu F. može se zaključiti da 64,7 % anketiranih u uzorku ima završenu visoku školu i magisterij, 21,6 % anketiranih ima završenu srednju školu, dok svega 13,8 % anketiranih ima završenu višu školu.

Prema statusu koji zauzimaju u organizaciji, 48,8 % anektiranih u uzorku je u statusu zaposlenika. Tom broju slijedi 27,8 % anketiranih koji imaju status vlasnika poduzeća i

9,4 % anketiranih u statusu vođe projekta. Broj direktora, vođa projekata i viših menadžera gotovo je jednak (tablica u Prilogu G.).

Na temelju veličine organizacije u kojoj ispitanici rade tablica u Prilogu H. pokazuje da najmanje ispitanika dolazi iz poduzeća kojima je turizam dopunska djelatnost i iz velikih poduzeća (ukupno oko 15 % uzorka). Raspored ispitanika u ostalim kategorijama je prilično ravnomjeran.

Prema turističkom području odnosno djelatnosti koju obavljaju u okviru turizma, najviše ispitanika dolazi iz turističkih agencija, dok je najmanje zaposlenih u kongresnoj djelatnosti i motelima (manje od 2 % ispitanika). U kategoriji Drugo najviše ispitanika bili su vlasnici apartmana ili privatnih ugostiteljskih objekata za smještaj (tablica u Prilogu I.).

Prema geografskom području djelovanja sudionika (tablica u Prilogu J.), tri glavna područja djelovanja su: Donji grad, Gornji grad – Medveščak i Maksimir. Najmanje sudionika iz uzorka djeluje na području Donje Dubrave i Brezovice (samo 1,2 % uzorka).

Kao što je već istaknuto, starost ispitanika mjerena je na racio ljestvici, gdje se od ispitanika očekuje da upišu točan broj godina. Na temelju rezultata prikazanih u tablici u Prilogu K. vidljivo je da prosječna starost ispitanika u uzorku iznosi nešto manje od 38 godina. Također je vidljivo da najmlađi ispitanik u uzorku ima 19, a najstariji 62 godine. Standardna greška ocjene aritmetičke sredine za ovaj uzorak iznosi 0,52, dok je odstupanje skoro distribucije od aritmetičke sredine odnosno standardna devijacija 9,22.

### 3.2.4 Hipoteze

Ovaj će rad slijediti ideju da je u prezentaciji inovacija iznimno važan dobro osmišljen komunikacijski pristup. Stoga će se istraživanje baviti sljedećim pitanjima:

1. Je li i u kojem smislu komunikacijski pristup važan za promicanje opravdanosti ulaganja u izgradnju i obnovu infrastrukture destinacije, kao i poticanja inventivnog potencijala socijalnog faktora? Jer Granowetter (1973), Putnam (1993) i drugi smatraju da su socijalni odnosi na individualnoj i grupnoj razini središnja struktura socijalnog kapitala. Naime, djelatnost je utemeljena na radu i odnosima među ljudima.
2. Optimizira li inovativno održavanje komunikacijskog sustava učinke socijalnog kapitala socijalnih sudionika, načela organizacije i stvara li mogućnost nastanka nove kvalitetne konkurentne ponude? Naime, brojni istraživači (Calantone i dr., 2002) uvjereni su da socijalni kapital u uvjetima funkcionalne komunikacije pozitivno utječe na razvoj inovacijskog potencijala.

3. Kako sa sinergijom znanja na praktičnoj razini i na temelju zahtjeva i očekivanja destinacije koncipirati komunikacijski model koji će omogućiti prelazak na viši nivo kvalitete te konkurentnost ponude turističkih proizvoda i usluga na destinaciji Zagreb? Odgovor na to pitanje bilo bi konstituiranje DMO-a. Destinacijska menadžment organizacija (DMO) je središnji stručno koncipirani subjekt koji najviše pridonosi kvalitetnom razvoju i kompetitivnosti turističke destinacije (Gržinić i Bevanda 2014; Jegdić 2011).

4. U kojoj će mjeri predložena organizacijska promjena paradigme traženja odgovora na pitanja u razvoju turizma (marginalizacija moći vlasti i kapitala i afirmacija moći stručnih argumenata) pridonijeti razvoju društveno odgovornog i održivog turizma u gradu Zagrebu kao destinaciji? Na temelju relevantne literature o istraživanju odnosa između socijalnog kapitala i komunikacijskog argumenta može se zaključiti da je sinergija intelektualnog i organizacijskog kapitala središnji faktor razvoja inovacijskog potencijala (Larkin i Larkin 1994).

Prilikom formuliranja hipoteza polazne su pretpostavke bile:

- Teorijska polazišta s područja komplementarnosti komunikacijskih vrijednosti i inovativnosti u turizmu izvode se iz teorija o komunikacijama i komuniciranju, kao i teorija o inovativnosti.
- Znanstvena i strukovna literatura s područja komuniciranja i inovacija, ali i turizma, dovoljno je opsežna te omogućava cjelovit pristup proučavanju formuliranih istraživačkih pitanja.
- Faktor komuniciranja uvelike utječe na inovacije u turističkoj djelatnosti, međutim, praktični pristup pokazao je da turistički djelatnici ne prepoznaju u dovoljnoj mjeri taj utjecaj.
- Pretpostavlja se da će ispitanici razumjeti značaj sudjelovanja u istraživanju jer su u konačnici oni ti koji će imati izravne koristi od prepoznavanja važnosti utjecaja kvalitete komunikacije na razvoj destinacije.
- Općenito, moguće je s aplikacijom rezultata znanstvene teorije komunikacijske modela na ma znatno inovirati.

Na temelju rezultata dosadašnjih istraživanja na destinaciji Zagreb o utjecaju komunikacijskih vrijednosti na investicije i inovacije na području turizma sastavljeni su misaoni odgovori na pitanja o problemu upotrebe komunikacijskih vrijednosti u turizmu. Dakle, riječ je o hipotezama kao prvom iskoraku prema novim spoznajama kako oblikovati uspješan model komuniciranja na destinaciji. U istraživanju će se provjeriti hipoteze čija je zadaća usmjeravanje istraživanja k odgovorima koje traže istraživačka pitanja:

**Hipoteza 1.** Postojeći komunikacijski model na destinaciji Zagreb statistički značajno ne utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 2.** Ocjena značaja načela participativnog komuniciranja koju daje nositelj turističke ponude na destinaciji Zagreb pozitivno utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 3.** Ocjena komunikacijskih vrijednosti koju daju sudionici na turističkoj destinaciji Zagreb pozitivno utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb (metoda linearne regresije).

**Hipoteza 4.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja i komunikacijske vrijednosti pozitivno utječu na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 5.** Nositelji turističke ponude pozitivno ocjenjuju postavljanje DMO-a za nositelja novog komunikacijskog modela stvaranja poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 6.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju komunikacijskog modela i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na kreiranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 7.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju komunikacijskog modela i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na inoviranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 8.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju turističkih integralnih proizvoda i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na kreiranje komunikacijskog modela na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 9.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju turističkih integralnih proizvoda i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na inoviranje komunikacijskog modela na destinaciji Zagreb.

### 3.2.5 Predstavljanje rezultata i potvrđivanje/odbacivanje hipoteza

U ovom su poglavlju predstavljeni rezultati statističkih analiza koji će pomoći prilikom testiranja postavljenih hipoteza. Za potrebe istraživanja upotrijebljene su sljedeće statističke



metode: deskriptivna statistička analiza, Kolmogorov-Smirnovljev test, faktorska analiza i regresijska analiza.

### 3.2.6 Rezultati deskriptivne statističke analize

Rezultati deskriptivne statističke analize bit će prikazani posebno, za svaki dio upitnika: Ocjena postojećeg komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji grada Zagreba, Ocjena odnosa poslovnog okruženja prema inovativnosti na turističkoj destinaciji grada Zagreba, Načela participativnog komuniciranja u menadžmentu, Komunikacijske vrijednosti na turističkoj destinaciji grada Zagreba i Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji. Varijable koje opisuju ocjenu odnosa poslovnog okruženja prema inovativnosti na turističkoj destinaciji grada Zagreba podijeljene su u dvije grupe, kao i u samom anketnom upitniku: Odnos sudionika TDGZ-a prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela i Odnos sudionika TDGZ-a prema inoviranju i kreiranju turističkih (integralnih) proizvoda.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Ocjenu postojećeg komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji grada Zagreba uključuju 18 varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 1. može se zaključiti da postojeći komunikacijski model ispitanici ocjenjuju kao prosječno adekvatan. Kao glavne mane postojećeg komunikacijskog modela istaknuti su: nedostatak optimalne suradnje između privatnog i javnog sektora ( $M = 3,09$ ), nedostatak optimalne komunikacije između subjekata civilnog društva s privatnim sektorom ( $M = 3,17$ ), pristup potrebnim informacijama ( $M = 3,18$ ), nedostatak optimalne komunikacije subjekata civilnog društva s javnim sektorom ( $M = 3,2$ ), neadekvatno učešće svih sudionika na destinaciji prilikom donošenja strategije razvoja turizma ( $M = 3,25$ ), kao i nemogućnost sudjelovanja svih sudionika ponude pri odlučivanju u organima lokalne zajednice ( $M = 3,27$ ). Kao pozitivna obilježja postojećeg komunikacijskog modela istaknuto je: komuniciranje putem interneta s poslovnim partnerima izvan destinacije ( $M = 4,33$ ), komuniciranje s poslovnim partnerima na destinaciji putem zajedničkih organa na destinaciji ( $M = 4,15$ ) i komuniciranje s poslovnim partnerima na destinaciji putem interneta ( $M = 4,05$ ).

**Tablica 1. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Ocjena postojećeg komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji grada Zagreba**

Ocjena postojećeg komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji grada Zagreba	Broj ispitanika (N)	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Greška aritmetičke sredine	Standardna devijacija
Najčešće komuniciram s poslovnim partnerima izvan , uglavnom neposredno preko interneta.	320	2	5	4,33	0,046	0,828
Najčešće komuniciram s poslovnim partnerima na destinaciji preko zajedničkih organa na destinaciji.	320	2	5	4,15	0,045	0,813
Najčešće komuniciram s poslovnim partnerima na destinaciji preko interneta (elektronička pošta, web-stranica, društvene mreže).	320	2	5	4,05	0,045	0,808
Na destinaciji radi pribavljanja informacija najčešće komuniciram s poslovnim partnerima s kojima stvaramo integralne turističke proizvode.	320	1	5	3,90	0,055	0,990
Najviše komuniciram s menadžerom svojeg poduzeća, neposredno – fizički (oči u oči ili preko telefona, faxes).	320	1	5	3,89	0,044	0,784
Na destinaciji iz poslovnih razloga najčešće komuniciram s agencijama i turoperatorima.	320	1	5	3,74	0,058	1,032
Na destinaciji iz poslovnih razloga najčešće komuniciram s nositeljima lokalne samouprave, predstavnicima Grada Zagreba.	320	1	5	3,45	0,059	1,061
Sadašnji način komuniciranja osigurava dobro povezivanje, dogovaranje i kooperaciju između sudionika turističke ponude.	320	1	5	3,33	0,049	0,884

<b>Postojeći način komuniciranja omogućava sudjelovanje svih nositelja ponude u odlučivanju u organima turističke zajednice.</b>	320	1	5	3,27	0,054	0,970
<b>Postojeći način komuniciranja prilikom donošenja strategije razvoja turizma osigurava sudjelovanje svih nositelja ponude u odlučivanju na destinaciji.</b>	320	1	5	3,25	0,056	1,007
<b>Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju subjekata civilnog društva s javnim sektorom.</b>	320	1	5	3,20	0,048	0,863
<b>Sve fizičke i prave osobe, organizacije, zajednice i strukture imaju pristup potrebnim informacijama.</b>	320	1	5	3,18	0,51	0,911
<b>Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju između subjekata civilnog društva s privatnim sektorom (poduzeća), odnosno s nositeljima turističke ponude.</b>	320	1	5	3,17	0,48	0,861
<b>Prema sadašnjem komunikacijskom modelu imamo optimalnu komunikaciju između privatnog i javnog sektora.</b>	320	1	5	3,09	0,052	0,932
<b>Validni broj ispitanika</b>	320					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Odnos sudionika TDGZ-a prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela uključuje devet varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 2. može se zaključiti da ispitanici u prosjeku pozitivno ocjenjuju potrebu za inoviranjem i kreiranjem komunikacijskog modela. Prema mišljenju ispitanika u našem uzorku, to se najbolje može postići pomoću novih rješenja na destinaciji ( $M = 4,38$ ), što pozitivno utječe na njenu fleksibilnost i odgovaranje na izazove ( $M = 4,15$ ), te pomoću novih rješenja koja odgovaraju na zahtjeve iz poslovnog okruženja ( $M = 4,14$ ).

**Tablica 2. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Odnos sudionika TDZG-a prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela**

<b>Odnos sudionika na TDZG-u prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Na zahtjeve stalnih promjena uvjeta razvoja turizma najbolje se odgovara novim rješenjima na destinaciji.</b>	320	2	5	4,38	0,039	0,699
<b>Nova rješenja i inovacije u komunikacijskom sustavu mogu destinaciju učiniti još funkcionalnijom i fleksibilnijom za izazove.</b>	320	2	5	4,15	0,044	0,779
<b>Komunikacijski model je učinkovit samo ako se novim rješenjima odgovara na zahtjeve poslovnog okruženja.</b>	320	1	5	4,14	0,042	0,744
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti su uvjerenе da je inoviranje komunikacijskog modela pravi korak na putu povećanja dodane vrijednosti u turizmu.</b>	320	1	5	3,85	0,051	0,906
<b>Između fizičkih i pravnih osoba, poduzeća, organizacija i struktura na području TDZG-a postoji suglasnost da postojeći model komuniciranja treba unaprijediti.</b>	320	1	5	3,85	0,049	0,883
<b>Na prostoru TDZG-a stalno ulažemo sredstva i napore u razvoj znanja i kompetencija na području ovladavanja komunikacijskom tehnologijom i kulturom.</b>	320	2	5	3,78	0,049	0,873

<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti su uvjereni da mogu pridonijeti dodatnoj vrijednosti u osmišljavanju novog modela komuniciranja.</b>	320	2	5	3,72	0,046	0,824
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti nemaju zajedničku viziju o tome kako inovirati komunikacijski model na TDGZ-u.</b>	320	1	5	3,72	0,056	1,010
<b>Validni broj ispitanika</b>	320					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Odnos sudionika TDGZ-a prema inoviranju i kreiranju turističkih (integralnih) proizvoda uključuju 16 varijabli. Kao i kod prethodnog seta pitanja, koji se odnosio na inoviranje i kreiranje komunikacijskog modela, iz rezultata prikazanih u tablici 3. može se zaključiti da ispitanici također u prosjeku pozitivno ocjenjuju potrebu za inoviranjem i kreiranjem turističkih (integralnih) proizvoda. Prema mišljenju ispitanika u uzorku, to se najbolje može postići vrednovanjem ocjena turista, kupaca turističkih proizvoda ( $M = 4,04$ ), razumijevanjem različitosti na turističkoj destinaciji ( $M = 3,78$ ) i međusobnom diobom postojećih resursa potrebnih za stvaranje ponude ( $M = 3,74$ ).

**Tablica 3. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Odnos sudionika TDGZ-a prema inoviranju i kreiranju turističkih (integralnih) proizvoda**

<b>Odnos sudionika na TDGZ-u prema inoviranju i kreiranju turističkih (integralnih) proizvoda</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Ocjene turista, kupaca turističkih proizvoda, imaju neposredan utjecaj na poboljšanje tih proizvoda odnosno usluga.</b>	320	1	5	4,04	0,44	0,785

<b>Realizacije projekata inoviranja turističkih proizvoda odnosno ponude vodimo fleksibilno, pokazujemo razumijevanje za različitosti među nama na destinaciji.</b>	320	2	5	3,78	0,046	0,818
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a međusobno dijele postojeće resurse koji su potrebni za rad na stvaranju ponude.</b>	320	1	5	3,74	0,049	0,871
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a očekuju da će suradnja na zajedničkim projektima dodatno pobuditi inoviranje i kreiranje turističkih proizvoda.</b>	320	1	5	3,66	0,046	0,823
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a očekuju da je kreiranje i inoviranje turističkih proizvoda najbolji način stvaranja dodatne vrijednosti u turizmu.</b>	320	2	5	3,64	0,045	0,802
<b>Vizija kako stvoriti novi turistički proizvod je nešto što oduševljava sve sudionike turističke ponude na destinaciji.</b>	320	2	5	3,64	0,046	0,827
<b>Na području TDGZ-a postoji volja i spremnost svih sudionika, posrednih (javni i civilni sektor) i neposrednih ( poduzeća) sudionika turističke djelatnosti da ulažu napor i sredstva u proces stvaranja nove ponude, osobito integralnih turističkih proizvoda</b>	320	1	5	3,63	0,046	0,820
<b>Ako u procesu nastanka zajedničkih integralnih proizvoda nastanu nesporazumi ili konflikti, rješavamo ih na dobrobit svih sudionika u tom procesu.</b>	320	2	5	3,62	0,047	0,833

<b>Na području TDGZ-a smo svjesni da samo zajedničko i usklađeno djelovanje pridonosi promociji destinacije, ali i svakog sudionika.</b>	320	1	5	3,62	0,048	0,852
<b>Na području TDGZ-a vjerujemo da smo sposobni (kompetentni) povezivati se s drugima i tako sinergijom inovativnih potencijala zajedno stvaramo novu konkurentnu ponudu.</b>	320	2	5	3,61	0,049	0,871
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a međusobno se i ravnopravno povezuju bez obzira na društveni status ili mjesto koje netko ima (u inovacijskoj mreži) u procesu stvaranja integralnih turističkih proizvoda.</b>	320	1	5	3,58	0,049	0,879
<b>Pri kreiranju i stvaranju novih turističkih proizvoda i usluga na području TDGZ-a stalno uvodimo nove načine i oblike rada.</b>	320	2	5	3,57	0,043	0,773
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a su vrlo povezane, ne samo kada se radi na novi proizvod, već i prilikom nastupa na tržištu.</b>	320	1	5	3,53	0,050	0,892
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a omogućavaju svojim članovima sudjelovanje i projektima drugih turističkih poduzeća, organizacije i struktura u inovacijskim procesima.</b>	320	1	5	3,51	0,047	0,845
<b>Validni broj ispitanika</b>	320					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Načela participativnog komuniciranja u menadžmentu uključuju 10 varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 4. može se zaključiti da ispitanici u prosjeku iznimno pozitivno ocjenjuju značaj komuniciranja prema načelima participativnog menadžmenta. Za sve je varijable aritmetička sredina iznad 4, na temelju

čega se može zaključiti kako ispitanici prepoznaju prednosti participativnog komuniciranja u menadžmentu i ocjenjuju ih kao veoma značajne.

**Tablica 4. Deskriptivna statistička analiza za dimenziju Načela participativnog komuniciranja u menadžmentu**

<b>Načela participativnog komuniciranja u menadžmentu</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Sudjelovanje u zajedničkom odlučivanju jača osjećaj za timski odnosno zajednički rad na destinaciji.</b>	320	2	5	4,34	0,041	0,738
<b>Participacija u zajedničkim organima jača osjećaj pripadnosti destinaciji.</b>	320	2	5	4,29	0,042	0,743
<b>Participacija povoljno utječe na produktivnost i kvalitetu proizvoda i usluga na destinaciji.</b>	320	2	5	4,28	0,038	0,684
<b>Participacija u zajedničkim organima jača osjećaj povjerenja među sudionicima na destinaciji.</b>	320	1	5	4,25	0,042	0,752
<b>Participacija uvelike poboljšava organizacijsku klimu na razini destinacije odnosno povećava zadovoljstvo sudionika.</b>	320	3	5	4,23	0,035	0,632



<b>Participacija znatno utječe na kvalitetu odluka koje su u pravilu povoljne za sve aktere.</b>	320	2	5	4,23	0,039	0,697
<b>Participativni argument pridonosi većem poznavanju destinacije i procesa odnosno akcija koje se u njoj događaju.</b>	320	2	5	4,18	0,040	0,722
<b>Participacija poboljšava suradnju između zaposlenih i vodstva organizacijskih jedinica na destinaciji.</b>	320	2	5	4,17	0,039	0,689
<b>Participacija povećava uključenost zaposlenika u poduzeće, sudjelovanje u događajima i odlučivanju u poduzeću.</b>	320	2	5	4,13	0,038	0,689
<b>Na višoj organizacijskoj razini participacija stvara mogućnost sudjelovanja u organima destinacije u kojima se odlučuje o interesima svakog sudionika.</b>	320	2	5	4,12	0,041	0,736
<b>Validni broj ispitanika</b>	320					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Komunikacijske vrijednosti na turističkoj destinaciji uključuju 12 varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 5. može se zaključiti da ispitanici u prosjeku veoma pozitivno ocjenjuju značaj komunikacijskih vrijednosti na destinaciji. Za sve je varijable aritmetička sredina iznad 4, na temelju čega se može zaključiti kako ispitanici prepoznaju prednosti participativnog komuniciranja menadžmenta i ocjenjuju ih kao veoma važne. Kao glavna komunikacijska vrijednost ocijenjen je internet, kao sredstvo povezivanja sa širom poslovnom okolinom ( $M = 4,61$ ), zatim značaj suvremene

informatičko-komunikacijske tehnologije u prikupljanju informacija ( $M = 4,49$ ), kao i brzina i kvaliteta protoka informacija svih oblika, simbola, slika i videotehnike ( $M = 4,48$ ).

**Tablica 5. Deskriptivna statistička analiza za dimenziju Komunikacijske vrijednosti na turističkoj destinaciji**

<b>Komunikacijske vrijednosti na turističkoj destinaciji</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Komunikacijsko-virtualno (internet) povezivanje sudionika na destinaciji, a pogotovo povezivanje sa širom poslovnom okolinom izvan TDGZ-a, važna je suvremena komunikacijska vrijednost, koja je rezultat razvoja tehnologije kojom se ukidaju geografske distance.</b>	320	2	5	4,61	0,032	0,577
<b>Kvalitetni komunikacijski kanali i suvremena informacijska tehnologija omogućavaju neograničeno prikupljanje i akumulaciju podataka i informacija.</b>	320	2	5	4,49	0,034	0,613
<b>Komunikacijsku upotrebnu i poslovnu vrijednost predstavlja brzina i kvaliteta protoka informacija svih oblika, simbola, slika i videotehnike.</b>	320	2	5	4,48	0,035	0,633
<b>Komunikacija odražava stalnu povezanost dijelova odnosno sudionika destinacije kao komunikacijskog sustava odnosno cjeline.</b>	320	2	5	4,43	0,035	0,634

<b>Komunikacija osigurava stvaranje informacijske arhitekture u organizacijama, zajednicama i grupama, kontinuitet opskrbljivanja informacijama i podacima koji su potrebni za odlučivanje.</b>	320	2	5	4,42	0,036	0,648
<b>Komuniciranjem se stvara suživot u zajednici (obitelji, grupi, poduzeću), a time i sama struktura za opstanak čovjeka kao društvenog bića.</b>	320	1	5	4,41	0,036	0,642
<b>Interaktivno komuniciranje je posebna vrijednost komunikacijskog sustava jer omogućava simultano stvaranje i razmjenu informacija.</b>	320	2	5	4,34	0,035	0,628
<b>Omogućavaju interaktivni proces između partnera u komunikaciji, gdje partneri slušaju i iznose svoje stavove, što omogućava preveniranje šumova u komunikaciji.</b>	320	2	5	4,28	0,037	0,669
<b>Omogućavaju razmjenu mišljenja, dogovaranje i sporazumijevanje između pojedinaca, grupa, organizacija i zajednica u prostoru i vremenu.</b>	320	3	5	4,26	0,035	0,631
<b>Promoviraju načela demokratičnosti i kulture dijaloga između strana u komunikaciji u poslovnom okruženju na turističkoj destinaciji.</b>	320	1	5	4,24	0,039	0,690

<b>Omogućavaju proces sinergije inovativnog potencijala socijalnog faktora na destinaciji.</b>	320	1	5	4,22	0,039	0,705
<b>Validni broj ispitanika</b>	320					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji uključuju 12 varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 6. može se zaključiti da ispitanici u prosjeku veoma pozitivno ocjenjuju postavljanje destinacijske menadžment organizacije kao središta komunikacijskog modela na destinaciji. Za sve je varijable aritmetička sredina iznad 4, na temelju čega se može zaključiti kako ispitanici prepoznaju prednosti i značaj uspostavljanja destinacijske menadžment organizacije. Kao glavne prednosti destinacijske menadžment organizacije ispitanici su ocijenili pravedno i pošteno rješavanje nesporazuma i konflikata, što stvara osjećaj ravnopravnosti na turističkoj destinaciji ( $M = 4,42$ ), racionalizaciju vremena i resursa te optimizaciju sinergijskih učinaka socijalnog faktora ( $M = 4,42$ ), kao i neovisnu i stručnu podjelu resursa za rad, što je motiv za sudjelovanje u procesu stvaranja novih turističkih proizvoda ( $M = 4,41$ ).

Na ovom mjestu testirat će se istraživačka hipoteza 5, koja glasi: „Nositelji turističke ponude pozitivno ocjenjuju postavljanje DMO-a za nositelja novog komunikacijskog modela i njegov utjecaj na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb”. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 6. može se zaključiti da su vrijednosti aritmetičke sredine za sve tvrdnje koje tvore dimenziju Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji iznad 4. Također će se dodatno izračunati aritmetička sredina za cijelu dimenziju prema formuli:

$$M(\text{DMO}) = (M(\text{DMO}_{01}) + M(\text{DMO}_{02}) + M(\text{DMO}_{03}) + M(\text{DMO}_{04}) + M(\text{DMO}_{05}) + M(\text{DMO}_{06}) + M(\text{DMO}_{07}) + M(\text{DMO}_{08}) + M(\text{DMO}_{09}) + M(\text{DMO}_{10}) + M(\text{DMO}_{11}) + M(\text{DMO}_{12})) / 12.$$

Vrijednost aritmetičke sredine za dimenziju DMO-a iznosi 4,35 (zaokruženo na dvije decimale). Stoga se potvrđuje hipoteza 5 „Nositelji turističke ponude pozitivno ocjenjuju

postavljanje DMO-a za nositelja novog komunikacijskog modela stvaranja poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb”.

**Tablica 6. Rezultati deskriptivne statističke za dimenziju Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji**

<b>Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Pravedno i pošteno rješavanje nesporazuma i konflikata u interesu svih sudionika, koji su sastavni dio dinamike organizacije, jača osjećaj ravnopravnosti na turističkoj destinaciji.</b>	320	2	5	4,42	0,038	0,676
<b>Znati tko što treba raditi na turističkoj destinaciji omogućuje racionalizaciju vremena i resursa te optimizaciju sinergijskih učinaka socijalnog faktora.</b>	320	2	5	4,42	0,038	0,681
<b>Neovisna podjela resursa za rad na TDGZ-u, utemeljena na argumentima struke, važan je uvjet za uspješno stvaranje nove ponude</b>	320	2	5	4,41	0,041	0,737
<b>Na TDGZ-u smo svi ravnopravno uključeni (svi imamo pravo glasa) u planiranje razvoja turističke ponude (integralnih proizvoda).</b>	320	2	5	4,39	0,039	0,704
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a slažu se da podjela rada i aktivnosti prema načelima struke na najbolji način pridonosi sinergiji inventivnog potencijala sudionika na turističkoj destinaciji</b>	320	2	5	4,38	0,041	0,725

<b>Upravljanje procesima na destinaciji u uvjetima sve jače regionalne konkurencije postaje prvorazredno pitanje znanja iz struke.</b>	320	3	5	4,38	0,033	0,596
<b>Donošenje i realizacija Strategije razvoja turizma je aktivno djelo svih nas koji na TDGZ-u stvaramo turističku ponudu.</b>	320	2	5	4,37	0,038	0,677
<b>Središnju ulogu u suvremenom upravljanju i usklađivanju različitih sudionika s ciljem postizanja strateških ciljeva destinacije ima Destinacijska menadžment organizacija (DMO)</b>	320	2	5	4,32	0,035	0,631
<b>Neovisna distribucija obveznosti među sudionicima, utemeljena na argumentima struke motiv je za sudjelovanje u procesu stvaranja novih turističkih proizvoda.</b>	320	2	5	4,32	0,035	0,631
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a podržavaju ideju o uspostavljanju komunikacijskog modela koji bi imao DMO kao nosećeg tijela za razvijanje inovativnosti.</b>	320	2	5	4,28	0,039	0,693
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a očekuju da će stručna koordinacija na zajedničkim projektima dodatno pobuditi inoviranje i kreiranje turističkih proizvoda.</b>	320	2	5	4,26	0,035	0,618
<b>Upravljanje, menadžment ili opredmećena komunikacija na destinaciji znači djelatno, ciljno i interesno djelovanje komunikacijskog sistema.</b>	320	2	5	4,23	0,037	0,657
<b>Validni broj ispitanika</b>	320					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

### 3.2.7 Rezultati faktorske analize

S obzirom na velik broj varijabli koje čine svaku od predloženih skala u upitniku (ocjena postojećeg komunikacijskog modela TDGZ-a, odnos sudionika TDGZ-a prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela, odnos sudionika TDGZ-a prema inoviranju i kreiranju turističkih (integralnih) proizvoda, načela participativnog komuniciranja u menadžmentu, komunikacijske vrijednosti TDGZ-a i destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji), u nastavku će se pokušati smanjiti količina podataka, kako se u sljedećem koraku prilikom izrade regresijske analize ne bi izgubio značajan dio informacija koji bi se nalazio u statistički neznačajnim utjecajima. Stoga se ti podaci u nakon faktorske analize neće upotrebljavati. Za svaku od skala u upitniku o sudionicima na turističkoj destinaciji napraviti će se posebna faktorska analiza.

Prvi korak u izradi faktorske analize je izrada korelacijske matrice. Prema preporuci koju daju Tabachnick i Fidell (2007), u matrici korelacija mora postojati većina koeficijenta koji su viši od 0,3, što je u ovom slučaju potvrđeno. Zbog niskih vrijednosti korelacijskih koeficijenata (ispod 0,3), iz analize su u ovom koraku isključene varijable „Najviše komuniciram s menadžmentom svojega poduzeća, neizravno, preko nadređenih i putem interneta” i „Najčešće komuniciram s poslovnim partnerima izvan destinacije, uglavnom izravno ili putem interneta”.

Usklađenost podataka za izradu faktorske analize ocjenjuje se također pomoću dvaju testova, a to su Kaiser-Meyer-Olkinov(KMO) pokazatelj adekvatnosti uzorka (Kaiser, 1974) i Bartletov test sferičnosti (Bartlett, 1954). Rezultati tih testova nalaze se u tablici 7. Na temelju prikazanih rezultata može se utvrditi da je vrijednost KMO pokazatelja 0,878, što je više od preporučene vrijednosti 0,6 (Tabachnick i Fidell, 2007). Također, Bartletov test sferičnosti treba biti statistički značajan ( $p < 0,05$ ), u ovom slučaju  $p < 0,01$ .

**Tablica 7. Rezultati Kaiser-Meyer-Olkinova testa i Bartlettovog testa sferičnosti za dimenziju Ocjena postojećeg komunikacijskog modela**

Kaiser-Meyer-Olkinov pokazatelj adekvatnosti uzorka		0,878
Bartlettov test sferičnosti	Okvirni chi kvadrat	4078,455
	Stupnjevi slobode	120
	Signifikantnost	0,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U tablici 8. su pomoću metode glavnih komponenata izdvojena tri faktora. Prema Kaiserovom kriteriju, bile su značajne komponente čija je karakteristična vrijednost 1 ili više. Takvih je komponenti u ovom slučaju tri i njima je objašnjeno 71,19 % varijance, što je više od preporučenih 60 % vrijednosti varijance.

**Tablica 8. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca za dimenzije Ocjena postojećeg komunikacijskog modela**

Faktor	Početne svojstvene vrijednosti			Sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja			Rotacijske sume kvadratnih opterećenja		
	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno
<b>1</b>	7,413	46,322	46,332	7,413	46,322	46,322	5,027	31,417	31,417
<b>2</b>	2,488	15,551	61,883	2,488	15,551	61,893	3,931	24,571	55,987
<b>3</b>	1,849	9,305	71,188	1,489	9,305	71,188	2,432	15,200	71,188
<b>4</b>	0,801	5,004	76,192						
<b>5</b>	0,763	4,769	80,961						
<b>6</b>	0,576	3,601	84,562						
<b>7</b>	0,466	2,909	87,471						
<b>8</b>	0,428	2,674	90,145						
<b>9</b>	0,344	2,147	92,292						
<b>10</b>	0,265	1,653	93,946						
<b>11</b>	0,242	1,510	95,455						
<b>12</b>	0,193	1,207	96,662						
<b>13</b>	0,182	1,137	97,799						
<b>14</b>	0,157	0,980	98,779						



<b>15</b>	0,111	0,695	99,474						
<b>16</b>	0,084	0,526	100,00						

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U tablici 9. prikazane su nerotirane faktorske težine svake stavke (varijable) za novokreirane komponente (faktore). Vidljivo je da većina stavki ima pristojno velike faktorske težine (iznad 0,4) za svaku od komponenti. To pokazuje da je predlagano faktorsko rješenje s tri faktora primjerno.

**Tablica 9. Faktorske težine**

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>
<b>Postojeći način komuniciranja omogućava sudjelovanje svih sudionika ponude u odlučivanju u organima turističke zajednice.</b>	0,799	-0,335	
<b>Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju subjekata civilnog društva s javnim sektorom.</b>	0,788	-0,340	
<b>Postojeći način komuniciranja prilikom donošenja strategije razvoja turizma osigurava sudjelovanje u odlučivanju svih sudionika ponude na destinaciji.</b>	0,777	-0,367	
<b>Sadašnji način komuniciranja osigurava dobro povezivanje, dogovaranje i kooperaciju između sudionika turističke ponude.</b>	0,777	-0,311	
<b>Na destinaciji iz poslovnih razloga najčešće komuniciram s Turističkom zajednicom (predstavnicima organa, Skupštine, Nadzornog vijeća) grada Zagreba.</b>	0,749	0,319	
<b>Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju subjekata civilnog društva s privatnim sektorom (poduzeća) odnosno s nositeljima turističke ponude.</b>	0,747	-0,434	

<b>Prema sadašnjem komunikacijskom modelu imamo optimalnu komunikaciju između privatnog i javnog sektora.</b>	0,738	-0,487	
<b>Na destinaciji iz poslovnih razloga i pribavljanja informacija najčešće komuniciram s Uredom za turizam TZZ-a.</b>	0,726	0,383	
<b>Sve fizičke i pravne osobe, organizacije, zajednice i strukture imaju pristup potrebnim informacijama.</b>	0,719	-0,333	
<b>Na destinaciji radi pribavljanja informacija najčešće komuniciram s poslovnim partnerima s kojima stvaramo integralne turističke proizvode.</b>	0,699	0,323	-0,308
<b>Na destinaciji iz razloga probavljanja informacija najčešće komuniciram s agencijama i turoperatorima.</b>	0,683		-0,381
<b>Na destinaciji radi pribavljanja informacija najčešće komuniciram s nositeljima lokalne samouprave, predstavnicima Grada Zagreba.</b>	0,612	0,345	
<b>Najviše komuniciram s menadžerom svojeg poduzeća, neposredno – fizički (oči u oči ili preko telefona, faxes).</b>	0,513		-0,315
<b>Najviše komuniciram s poslovnim partnerima na destinaciji preko interneta (elektronička pošta, web-stranica, društvene mreže).</b>	0,415	0,612	0,547
<b>Najviše komuniciram s poslovnim partnerima na destinaciji preko zajedničkih organa na destinaciji.</b>	0,514	0,529	0,416
<b>Najviše komuniciram sa strankama, potrošačima, odnosno turistima preko interneta (rezervacijski sistem, elektronička pošta, web-stranica, društvene mreže).</b>	0,457	0,517	0,545

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Zbog lakšeg tumačenja izabranih faktora pristupilo se procesu rotacije faktora. Za to je upotrijebljena Varimax metoda ortogonalnih rotacija, jednu od najčešće korištenih metoda rotacije u literaturi (Tabachnick i Fidell 2007). Nakon rotiranja dobivena je jednostavna struktura, odnosno svaka varijabla jako korelira samo s jednom komponentom. U tablici 10. prikazani su samo korelacijski koeficijenti viši od 0,3. Kod stavki kod kojih je prikazano da pripadaju dvama faktorima, odlučeno je da će se njihova pripadnost dodijeliti faktoru kojemu je korelacijski koeficijent viši od 0.6.

Prvi je faktor nazvan Postojeći način komuniciranja, drugi faktor Izravno komuniciranje, a treći Posredno komuniciranje.

**Tablica 10. Izdvojeni faktori nakon rotacije metodom Varimax**

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>
<b>Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju između privatnog i javnog sektora.</b>	0,899		
<b>Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju između subjekata civilnog društva s privatnim sektorom (poduzeća) odnosno s nositeljima turističke ponude.</b>	0,870		
<b>Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju subjekata civilnog društva s javnim sektorom.</b>	0,839		
<b>Postojeći način komuniciranja prilikom donošenja strategije razvoja turizma osigurava sudjelovanje u odlučivanju svih sudionika ponude na destinaciji.</b>	0,800	0,316	
<b>Postojeći način komuniciranja omogućava sudjelovanje svih sudionika ponude u odlučivanju u organima turističke zajednice.</b>	0,797	0,337	
<b>Sve fizičke i pravne osobe, organizacije, zajednice i strukture imaju pristup potrebnim informacijama.</b>	0,772		
<b>Sadašnji način komuniciranja osigurava dobro povezivanje, dogovaranje i kooperaciju između sudionika turističke ponude.</b>	0,753	0,370	

<b>Na destinaciji iz poslovnih razloga i pribavljanja informacija najčešće komuniciram s Uredom za turizam TZZ-a.</b>		0,809	
<b>Na destinaciji iz poslovnih razloga najčešće komuniciram s Turističkom zajednicom (predstavnicima organa, Skupštine, Nadzornog vijeća i sl.) grada Zagreba.</b>		0,784	
<b>Na destinaciji radi pribavljanja informacija najčešće komuniciram s agencijama i turoperatorima.</b>		0,809	
<b>Na destinaciji radi pribavljanja informacija najčešće komuniciram s poslovnim partnerima s kojima stvaramo integralne turističke proizvode.</b>		0,775	
<b>Na destinaciji radi pribavljanja informacija najčešće komuniciram s nositeljima lokalne samouprave, predstavnicima Grada Zagreba.</b>		0,702	
<b>Najviše komuniciram s menadžerom svojeg poduzeća, neposredno – fizički (oči u oči ili preko telefona, faxes).</b>		0,609	
<b>Najviše komuniciram s poslovnim partnerima na destinaciji preko interneta (elektronička pošta, web-stranica, društvene mreže).</b>			0,901
<b>Najviše komuniciram sa strankama, potrošačima, odnosno turistima preko interneta (rezervacijski sistem, elektronička pošta, web-stranica, društvene mreže).</b>			0,854
<b>Najviše komuniciram s poslovnim partnerima na destinaciji preko zajedničkih organa na destinaciji.</b>			0,785

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U nastavku su dani rezultati faktorske analize za dimenziju Odnos sudionika na TDGZ-u prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela. Faktorskoj analizi bilo je podvrgnuto devet varijabli. Prije faktorske analize napravljene metodom glavnih komponenti bila je ocijenjena prikladnost podataka za faktorsku analizu. Na temelju korelacijske matrice utvrđen je velik broj korelacijskih koeficijenata s vrijednošću 0,3 i više. Iz analize je u ovom koraku isključena varijabla Između fizičkih i pravnih osoba, poduzeća, organizacija i struktura na području TDGZ-a postoji suglasnost da je potrebno postojeći model komuniciranja inovirati.

Vrijednost Kaiser-Meyer-Olkinova pokazatelja iznosi 0,815, što premašuje preporučenu vrijednost od 0,6 (Kaiser 1974). I Bartlettov test sferičnosti (Bartlett 1954) dosegao je statističku značajnost, a sve to ukazuje da sukladna s faktorskim analitičkim modelom (tablica 11.).

**Tablica 11. KMO i Bartlettov test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkinov pokazatelj adekvatnosti uzorka</b>		<b>0,815</b>
<b>Bartlettov test sferičnosti</b>	Okvirni chi kvadrat	1475,806
	Stupnjevi slobode	28
	Signifikantnost	0,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Analiza glavnih komponenti (tablica 12.) otkrila je prisutnost dviju komponenti s karakterističnim vrijednostima preko 1 koje objašnjavaju ukupno 72,73 % varijance, pri čemu je doprinos prvog faktora 44,745 %, a drugog 27,98 %.

**Tablica 12. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca**

<b>Faktor</b>	<b>Početne svojstvene vrijednosti</b>			<b>Sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja</b>			<b>Rotacijske sume kvadratnih opterećenja</b>		
	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno
<b>1</b>	3,872	48,402	48,402	3,872	48,402	48,402	3,850	44,745	44,745
<b>2</b>	1,946	24,324	72,725	1,946	24,324	72,725	2,238	27,980	72,725
<b>3</b>	0,662	8,270	80,995						
<b>4</b>	0,492	6,152	87,147						
<b>5</b>	0,318	3,976	91,123						

6	0,313	3,911	95,034						
7	0,236	2,945	97,979						
8	0,162	2,021	100,00						

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Za lakše tumačenje dobivenih komponenti (faktora) provedena je Varimax rotacija. Rotirano rješenje otkrilo je postojanje jednostavne strukture (Thurstone 1947), pri čemu obje komponente imaju mnogo velikih faktorskih težina i sve varijable daju znatne težine samo po jednoj od komponenata.

Prvom faktoru dano je ime Kreiranje komunikacijskog modela, a drugom Inoviranje komunikacijskog modela na temelju varijabli koje ih opisuju.

**Tablica 13. Izdvojeni faktori nakon rotacije metodom Varimax**

	Faktor 1	Faktor 2
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti uzajamno izmjenjuju dobra i loša iskustva komuniciranja na području TDGZ-a.</b>	0,899	
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti uvjerenе su da mogu -a dodatnoj vrijednosti u osmišljavanju novog modela komuniciranja.</b>	0,877	
<b>Na prostoru TDGZ stalno ulažemo sredstva i napore u razvoj znanja i kompetencija na području ovladavanja komunikacijskom tehnologijom i kulturom.</b>	0,871	
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti uvjerenе su da je inoviranje komunikacijskog modela pravi korak na putu povećanja dodane vrijednosti u turizmu.</b>	0,862	
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti nemaju zajedničku viziju o tome kako inovirati komunikacijski model na području TDGZ-a.</b>	0,680	

<b>Komunikacijski model je učinkovit samo ako se s novim rješenjima odgovara na zahtjeve poslovnog okruženja.</b>		0,898
<b>Nova rješenja i inovacije u komunikacijskom sustavu mogu destinaciju učiniti još funkcionalnijom i fleksibilnijom za izazove.</b>		0,832
<b>Na zahtjeve za stalnim promjenama uvjeta razvoja turizma najbolje se odgovara novim rješenjima na destinaciji.</b>		0,824

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U nastavku su dani rezultati faktorske analize za dimenziju Odnos sudionika TDGZ-a prema inoviranju i kreiranju turističkih (integralnih) proizvoda. Faktorskoj analizi bilo je podvrgnuto 16 varijabli. Prije faktorske analize provedene metodom glavnih komponenti bila je ocijenjena prikladnost podataka za izvedbu faktorske analize. Na temelju korelacijske matrice utvrđen je velik broj korelacijskih koeficijenata s vrijednošću 0,3 i više. Iz analize je u ovom koraku isključena varijabla Ocjene turista, kupaca turističkih proizvoda imaju neposredan utjecaj na poboljšanje tih proizvoda, odnosno usluga.

Vrijednost Kaiser-Meyer-Olkinova pokazatelja iznosi 0,933, što premašuje preporučenu vrijednost od 0,6 (Kaiser 1974). I Bartlettov test sferičnosti (Bartlett 1954) dosegao je statističku značajnost, a sve to ukazuje da je sukladna s faktorskim analitičkim modelom. (tablica 14.).

**Tablica 14. KMO i Bartlettov test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkinov pokazatelj adekvatnosti uzorka</b>		<b>0,933</b>
<b>Bartlettov test sferičnosti</b>	Okvirni chi kvadrat	4321,562
	Stupnjevi slobode	105
	Signifikantnost	0,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Analiza glavnih komponenti (tablica 15.) otkrila je prisutnost dviju komponenti s karakterističnim vrijednostima preko 1, koje objašnjavaju ukupno 70,76 % varijance, pri čemu je doprinos prvog faktora 37,356 %, a drugog 33,402 %.

**Tablica 15. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca**

Faktor	Početne svojstvene vrijednosti			Sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja			Rotacijske sume kvadratnih opterećenja		
	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno
1	9,044	60,293	60,923	9,044	60,293	60,293	5,603	37,356	37,356
2	1,570	10,465	70,758	1,570	10,465	70,758	5,010	33,402	70,758
3	0,742	4,950	75,708						
4	0,637	4,249	79,957						
5	0,567	3,778	83,735						
6	0,424	2,825	86,560						
7	0,380	2,531	89,091						
8	0,297	1,979	91,070						
9	0,268	1,786	92,856						
10	0,250	1,664	94,520						
11	0,215	1,431	95,951						
12	0,179	1,191	97,141						
13	0,154	1,028	98,169						
14	0,138	0,920	99,089						
15	0,137	0,911	100,00						

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Za lakše tumačenje dobivenih komponenti (faktora) provedena je Varimax rotacija (tablica 16.). Rotirano rješenje otkrilo je postojanje jednostavne strukture (Thurstone 1947), pri čemu obje komponente imaju mnogo velikih faktorskih težina i sve varijable daju znatne težine samo po jednoj od komponenata. Kod stavki kod kojih je prikazano da pripadaju dvama faktorima, odlučeno je da će se njihova pripadnost dodijeliti faktoru kojemu je korelacijski koeficijent viši od 0.6.



Na temelju varijabli koje ih opisuju, prvom je faktoru dan naziv Kreiranje turističkih integralnih proizvoda, a drugom Inoviranje turističkih integralnih proizvoda.

**Tablica 16. Izdvojeni faktori nakon rotacije metodom Varimax**

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a očekuju da će suradnja na zajedničkim projektima dodatno pobuditi inoviranje i kreiranje turističkih proizvoda.</b>	0,850	
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a uvjerene su da je kreiranje i inoviranje turističkih proizvoda najbolji način stvaranja dodatne vrijednosti u turizmu.</b>	0,833	
<b>Vizija kako stvoriti novi turistički proizvod je nešto što oduševljava sve sudionike turističke ponude na destinaciji.</b>	0,824	0,307
<b>Na području TDGZ-a postoji volja i spremnost svih posrednih (javni i civilni sektor) i neposrednih ( poduzeća) sudionika turističke djelatnosti da ulažu napore i sredstva u proces stvaranja nove ponude, osobito integralnih turističkih proizvoda.</b>	0,788	0,303
<b>Na području TDGZ-a smo svjesni da samo zajedničko i usklađeno djelovanje pridonosi promociji destinacije, ali i svakog sudionika.</b>	0,761	0,321
<b>Na području TDGZ-a vjerujemo da smo sposobni (kompetentni) povezati se s drugima i tako sinergijom inovativnih potencijala zajedno stvaramo novu konkurentnu ponudu.</b>	0,751	0,349
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a prilikom kreiranja novih, a osobito integralnih turističkih proizvoda, uzajamno razmjenjuju znanja i iskustva.</b>	0,660	0,376
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a vrlo su povezane, ne samo kada se radi novi proizvod, već i prilikom nastupa na tržištu.</b>		0,826
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a omogućavaju svojim članovima sudjelovanje u projektima drugih turističkih poduzeća, organizacija i struktura u inovacijskim procesima.</b>		0,803

<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a međusobno se i ravnopravno povezuju, bez obzira na društveni status ili mjesto (u inovacijskoj mreži) u procesu stvaranja turističkih proizvoda.</b>	0,318	0,790
<b>Realizacije projekata inoviranja turističkih proizvoda odnosno ponude vodimo fleksibilno, pokazujemo razumijevanje za različitosti među nama na destinaciji.</b>	0,305	0,764
<b>Ako u procesu nastanka zajedničkih integralnih proizvoda nastanu nesporazumi ili konflikti, rješavamo ih na dobrobit svih sudionika u tom procesu.</b>	0,411	0,761
<b>Pri kreiranju novih turističkih proizvoda i usluga na području TDGZ-a stalno uvodimo nove načine i oblike rada.</b>	0,414	0,736
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a uvijek su upoznate s time što su čiji zadaci, odnosno tko što radi u procesu stvaranja ponude.</b>		0,693

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U nastavku su dani rezultati faktorske analize za dimenziju Načela participativnog komuniciranja u menadžmentu. Faktorskoj analizi bilo je podvrgnuto deset varijabli. Prije faktorske analize provedene metodom glavnih komponenti bila je ocijenjena prikladnost podataka za faktorsku analizu. Na temelju korelacijske matrice utvrđen je velik broj korelacijskih koeficijenata s vrijednošću 0,3 i više.

Vrijednost Kaiser-Meyer-Olkinova pokazatelja iznosi 0,899, što premašuje preporučenu vrijednost od 0,6 (Kaiser 1974). I Bartlettov test sferičnosti (Bartlett 1954) dosegao je statističku značajnost, a sve to ukazuje na to da je sukladna s faktorskim analitičkim modelom (tablica 17.).

**Tablica 17. KMO i Bartlettov test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkinov pokazatelj adekvatnosti uzorka</b>		<b>0,899</b>
<b>Bartlettov test sferičnosti</b>	Okvirni chi kvadrat	2820,741
	Stupnjevi slobode	45
	Signifikantnost	0,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Analiza glavnih komponenti (tablica 18.) otkrila je prisutnost jedne komponente s karakterističnom vrijednošću preko 1 koja objašnjava ukupno 67,58 % varijance.

**Tablica 18. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca**

Faktor	Početne svojstvene vrijednosti			Sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja		
	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno
<b>1</b>	6,758	67,583	67,583	6,758	67,583	67,583
<b>2</b>	0,894	8,944	76,528			
<b>3</b>	0,590	5,899	82,427			
<b>4</b>	0,436	4,356	86,783			
<b>5</b>	0,329	3,288	90,071			
<b>6</b>	0,270	2,705	92,775			
<b>7</b>	0,236	2,358	95,133			
<b>8</b>	0,189	1,895	97,028			
<b>9</b>	0,184	1,841	98,868			
<b>10</b>	0,113	1,132	100,00			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U skladu s jednim izdvojenim faktorom (tablica 19.), njegov će naziv biti jednak nazivu same skale – Participativno komuniciranje u menadžmentu.

**Tablica 19. Faktor Participativno komuniciranje u menadžmentu**

	<b>Faktor 1</b>
Participacija u zajedničkim organima jača osjećaj povjerenja među sudionicima na destinaciji.	0,858
Participacija u zajedničkim organima na destinaciji jača osjećaj pripadnosti destinaciji.	0,838
Participacija povoljno utječe na produktivnost i kvalitetu proizvoda i usluga na destinaciji.	0,830
Participacija povećava uključenost zaposlenika u poduzeće, sudjelovanje u događajima i odlučivanju u poduzeću.	0,830
Participativni argument pridonosi većem poznavanju destinacije i procesa, odnosno akcija koje se u njoj događaju.	0,824
Participacija poboljšava suradnju između zaposlenih i vodstva organizacijskih jedinica na destinaciji.	0,821
Na višoj organizacijskoj razini participacija stvara mogućnost sudjelovanja u organima destinacije u kojima se odlučuje o interesima svakog sudionika.	0,820
Sudjelovanje u zajedničkom odlučivanju jača osjećaj za timski rad na destinaciji.	0,816
Participacija uvelike poboljšava organizacijsku klimu na razini destinacije, odnosno povećava zadovoljstvo sudionika.	0,800
Participacija znatno utječe na kvalitetu odluka, koje su u pravilu povoljne za sve aktere.	0,781

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U nastavku su dani rezultati faktorske analize za dimenziju Komunikacijske vrijednosti na turističkoj destinaciji. Faktorskoj analizi bilo je podvrgnuto 12 varijabli. Prije faktorske analize provedene metodom glavnih komponenti bila je ocijenjena prikladnost podataka za izvedbu faktorske analize. Na temelju korelacijske matrice utvrđen je velik broj korelacijskih koeficijenata s vrijednošću 0,3 i više. Iz analize su u ovom koraku isključene varijable Promoviraju načela demokratičnosti i kulture dijaloga između obiju strana u poslovnom okruženju na turističkoj destinaciji, Omogućavaju proces sinergije inovativnog potencijala socijalnog faktora na destinaciji i Interaktivno komuniciranje je posebna vrijednost komunikacijskog sustava jer omogućava simultano stvaranje i razmjenu informacija.

Vrijednost Kaiser-Meyer-Olkinova pokazatelja iznosi 0,847, što premašuje preporučenu

vrijednost od 0,6 (Kaiser 1974). I Bartlettov test sferičnosti (Bartlett 1954) dosegao je statističku značajnost, a sve to ukazuje da je sukladna s faktorskim analitičkim modelom (tablica 20.).

**Tablica 20. KMO i Bartlettov test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkinov pokazatelj adekvatnosti uzorka</b>		<b>0,847</b>
<b>Bartlettov test sferičnosti</b>	Okvirni chi kvadrat	1769,308
	Stupnjevi slobode	36
	Signifikantnost	0,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Analiza glavnih komponenti (tablica 21.) otkrila je prisutnost dviju komponenti s karakterističnim vrijednostima preko 1 koje objašnjavaju ukupno 70,49 % varijance, pri čemu je doprinos prvog faktora 40,622 %, a drugog 29,866 %.

**Tablica 21. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca**

<b>Faktor</b>	<b>Početne svojstvene vrijednosti</b>			<b>Sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja</b>			<b>Rotacijske sume kvadratnih opterećenja</b>		
	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno
<b>1</b>	4,987	55,406	55,406	4,987	55,406	55,406	3,656	40,622	40,622
<b>2</b>	1,357	15,082	70,488	1,357	15,082	70,488	2,688	29,866	70,488
<b>3</b>	0,666	7,400	77,888						
<b>4</b>	0,507	5,630	83,518						
<b>5</b>	0,420	4,666	88,183						
<b>6</b>	0,381	4,231	92,414						

7	0,340	3,783	96,197						
8	0,193	2,143	98,340						
9	0,149	1,660	100,00						

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Za lakše tumačenje dobivenih komponenti (faktora) provedena je Varimax rotacija (tablica 22.). Rotirano rješenje otkrilo je postojanje jednostavne strukture (Thurstone 1947), pri čemu obje komponente imaju mnogo velikih faktorskih težina i sve varijable daju znatne težine samo po jednoj od komponenata. Kod stavki kod kojih je prikazano da pripadaju dvama faktorima odlučili smo se za pripadnost faktoru čiji je korelacijski koeficijent viši od 0.6.

Na temelju varijabli koje ih opisuju, prvi faktor nazvan je Umrežavanje na turističkoj destinaciji, a drugi Značaj komunikacijskih vrijednosti.

**Tablica 22. Izdvojeni faktori nakon rotacije pomoću metode Varimax**

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>
<b>Komunikacijsko-virtualno (internet) povezivanje sudionika na destinaciji, a pogotovo povezivanje sa širom poslovnom okolinom izvan TDGZ-a, važna je suvremena komunikacijska vrijednost koju je omogućio razvoj tehnologije, kojom se ukidaju geografske distance.</b>	0,838	
<b>Osigurava stvaranje informacijske arhitekture u organizacijama, zajednicama i grupama, kontinuitet opskrbljivanja informacijama i podacima koji su potrebni za odlučivanje.</b>	0,762	
<b>Održava stalnu povezanost dijelova odnosno sudionika destinacije kao komunikacijskog sustava odnosno cjeline.</b>	0,758	
<b>Komuniciranjem se stvara suživot u zajednici (obitelji, grupi, poduzeću), a time i sama struktura za opstanak čovjeka kao društvenog bića.</b>	0,752	0,371
<b>Kvalitetni komunikacijski kanali i suvremena informacijska tehnologija omogućavaju neograničeno prikupljanje i akumulaciju podataka i informacija.</b>	0,722	

<b>Komunikacijsku upotrebnu u poslovnu vrijednost predstavlja brzina protoka informacija svih oblika, simbola, slika i videotehnike.</b>	0,720	0,351
<b>Omogućavaju interaktivni proces između partnera u komunikaciji, odnosno partneri slušaju i imaju priliku izraziti svoj stav, što omogućuje preveniranje šumova u komunikaciji.</b>		0,916
<b>Omogućavaju razmjenu mišljenja, dogovaranje i sporazumijevanje između pojedinaca, grupa, organizacija i zajednica u prostoru i vremenu.</b>		0,822
<b>Preveniraju nesporazume, konflikte i sukobe između strana u komunikaciji u poslovnom okruženju na turističkoj destinaciji.</b>	0,320	0,801

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U nastavku su dani rezultati faktorske analize za dimenziju Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji. Faktorskoj analizi bilo je podvrgnuto 12 varijabli. Prije faktorske analize provedene metodom glavnih komponenti bila je ocijenjena prikladnost podataka za faktorsku analizu. Na temelju korelacijske matrice utvrđen je velik broj korelacijskih koeficijenata s vrijednošću 0,3 i više. Iz analize je u ovom koraku isključena varijabla Upravljanje, menadžment ili opredmećena komunikacija na ma znači djelatno, ciljno i interesno djelovanje komunikacijskog sustava.

Vrijednost Kaiser-Meyer-Olkinova pokazatelja iznosi 0,888, što premašuje preporučenu vrijednost od 0,6 (Kaiser 1974). I Bartlettov test sferičnosti (Bartlett 1954) dosegao je statističku značajnost, a sve to ukazuje na faktorske analize (tablica 23.).

**Tablica 23. KMO i Bartlettov test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkinov pokazatelj adekvatnosti uzorka</b>		<b>0,888</b>
<b>Bartlettov test sferičnosti</b>	Okvirni chi kvadrat	2529,501
	Stupnjevi slobode	55
	Signifikantnost	0,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Analiza glavnih komponenti (tablica 24.) otkrila je prisutnost dviju komponenata s karakterističnim vrijednostima preko 1 koje objašnjavaju ukupno 69,4 % varijance, pri čemu je doprinos prvog faktora 45,315 %, a drugog 24,089 %.

**Tablica 24. Karakteristične vrijednosti i objašnjena varijanca**

Faktor	Početne svojstvene vrijednosti			Sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja			Rotacijske sume kvadratnih opterećenja		
	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno	Ukupno	Postotak objašnjene varijance	Kumulativno
1	6,394	58,125	58,125	6,394	58,125	58,125	4,985	45,315	45,315
2	1,241	11,279	69,403	1,241	11,279	69,403	2,650	24,089	69,403
3	0,865	7,864	77,267						
4	0,559	5,081	82,348						
5	0,459	4,176	86,524						
6	0,359	3,259	89,783						
7	0,301	2,738	92,521						
8	0,261	2,372	94,893						
9	0,212	1,927	96,921						
10	0,181	1,646	98,466						
11	0,169	1,534	100,00						

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Za lakše tumačenje dobivenih komponenti (faktora) provedena je Varimax rotacija. Rotirano rješenje otkrilo je postojanje jednostavne strukture (Thurstone 1947), pri čemu obje komponente imaju mnogo velikih faktorskih težina i sve varijable daju znatne težine samo po jednoj od komponenata. Kod stavki kod kojih je prikazano da pripadaju dvama faktorima, odlučeno je da će se njihova pripadnost dodijeliti faktoru kojemu je korelacijski koeficijent viši od 0.6.

Na temelju varijabli koje ih opisuju, prvi je faktor nazvan Aktivnosti destinacijske menadžment organizacije, a drugi Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom.



**Tablica 25. Izdvojeni faktori nakon rotiranja pomoću metode Varimax**

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>
<b>Donošenje i realizacija Strategije razvoja turizma je aktivno djelo svih nas koji na području TDGZ-a stvaramo turističku ponudu.</b>	0,833	
<b>Na području TDGZ-a smo svi na ravnopravan način uključeni (svi imamo pravo glasa) u planiranje razvoja turističke ponude (integralnih proizvoda).</b>	0,795	
<b>Znati tko što treba raditi na turističkoj destinaciji znači racionalizaciju vremena i resursa te optimizaciju sinergijskih učinaka socijalnog faktora.</b>	0,786	
<b>Pravedno i pošteno rješavanje nesporazuma i konflikata u interesu svih sudionika, koji su sastavni dio dinamike organizacije, jača osjećaj ravnopravnosti na turističkoj destinaciji.</b>	0,766	
<b>Neovisna distribucija obveznosti među sudionicima, utemeljena na argumentima struke, motiv je za sudjelovanje u procesu stvaranja novih turističkih proizvoda.</b>	0,757	0,336
<b>Neovisna podjela resursa za rad na TDGZ-u, utemeljena na argumentima struke, važan je uvjet za uspješno stvaranje nove ponude</b>	0,753	
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a podržavaju ideju o uspostavljanju komunikacijskog modela u kojemu bi DMO bio noseće tijelo za razvijanje inovativnosti.</b>	0,739	
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a slažu se da podjela rada i aktivnosti prema načelima struke na najbolji način pridonosi sinergiji inventivnog potencijala sudionika na turističkoj destinaciji.</b>	0,713	0,322
<b>Središnji organ za suvremeno upravljanje koji usklađuje različite sudionike s ciljem postizanja strateških ciljeva destinacije je DMO – destinacijska menadžment organizacija.</b>		0,893
<b>Upravljanje procesima na destinaciji u uvjetima sve jače regionalne konkurencije postaje prvorazredno pitanje znanja iz struke.</b>		0,883
<b>Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a očekuju da će stručna koordinacija suradnje na zajedničkim projektima dodatno pobuditi inoviranje i kreiranje turističkih proizvoda.</b>	0,385	0,706

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Nakon izdvajanja faktora za sve dimenzije iz anketnog upitnika uslijedila je provjera pouzdanosti mjernih skala pomoću Cronbachova koeficijenta alfe. Za sve dobivene faktore

vrijednost se kreće između 0,82 i 0,846, što je daleko iznad preporučene vrijednosti 0,7 (DeVellis 2003). Time je potvrđena usklađenost svih skala. Vrijednosti svih koeficijenata Cronbach alfa nalaze se u Prilozima doktorske disertacije.

### 3.2.8 Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa

Pri odabiru odgovarajuće metode za analiziranje podataka odlučujući je podatak jesu li podaci mjereni na intervalnoj i ratio skali normalno distribuirani. Postoji veći broj metoda provjere. U radu je primijenjena najčešća na području društvenih metoda, a koristi se Kolmogorov-Smirnovljevim i Shapiro-Wilkovim testovima. Ti testovi funkcioniraju na sljedeći način: vrijednosti proučavanih varijabli (koje se upotrebljavaju u istraživanju) uspoređuju se s vrijednostima normalno distribuiranih varijabli koje imaju jednake vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije (Bastič 2006). S obzirom na to da je Shapiro-Wilkov test namijenjen uzorcima koji imaju 50 ili manje ispitanika, u ovom je istraživanju upotrijebljen Kolmogorov-Smirnovljev test.

Kada je Kolmogorov-Smirnovljev test statistički beznačajan, odnosno kada je stupanj signifikantnosti veći od 0,05 ( $p > 0,05$ ), tada može se zaključiti da je proučavana varijabla normalno distribuirana i obrnuto, kada je rezultat testa statistički značajan ( $p < 0,05$ ), varijabla nije normalno distribuirana (Bastič 2006).

Kolmogorov-Smirnovljev test proveden je za sve nove varijable odnosno faktore dobivene faktorskom analizom. Na temelju rezultata iz tablice 26. dolazimo do zaključka da nijedna od novih varijabli nije normalno distribuirana budući da su rezultati svih provedenih Kolmogorov-Smirnovljevih testova statistički značajni po stupnju signifikantnosti  $p < 0,05$ .

**Tablica 26. Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa za sve faktore dobivene faktorskom analizom**

	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilkov test		
	Vrijednost	Stupnja slobode	Signifikantnost	Vrijednost	Stupnja slobode	Signifikantnost
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,703	319	0,000	0,984	319	0,001

<b>Neposredno komuniciranje</b>	0,080	319	0,000	0,975	319	0,000
<b>Posredno komuniciranje</b>	0,062	319	0,005	0,980	319	0,000
<b>Kreiranje komunikacijskog modela</b>	0,060	319	0,007	0,979	319	0,000
<b>Inoviranje komunikacijskog modela</b>	0,111	319	0,000	0,942	319	0,000
<b>Kreiranje turističkih integralnih proizvoda</b>	0,052	319	0,034	0,994	319	0,249
<b>Inoviranje turističkih integralnih proizvoda</b>	0,056	319	0,016	0,992	319	0,088
<b>Participativno komuniciranje u menadžmentu</b>	0,106	319	0,000	0,939	319	0,000
<b>Umrežavanje</b>	0,119	319	0,000	0,916	319	0,000
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,141	319	0,000	0,937	319	0,000
<b>Aktivnosti destinacijske menadžment organizacije</b>	0,093	319	0,000	0,960	319	0,000
<b>Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom</b>	0,140	319	0,000	0,949	319	0,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

### 3.2.9 Rezultati regresijske analize

Pomoću metode regresijske analize testirat će se sljedeće istraživačke hipoteze:

**Hipoteza 1.** Postojeći komunikacijski model na destinaciji Zagreb statistički značajno ne utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 2.** Ocjena značaja načela participativnog komuniciranja koju daje nositelj turističke ponude na destinaciji Zagreb pozitivno utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 3.** Ocjena postojećih komunikacijskih vrijednosti koju daje sudionik na turističkoj destinaciji Zagreb pozitivno utječe na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 4.** Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja i komunikacijske vrijednosti pozitivno utječu na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje

inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

S obzirom na to da je uvjet za višestruku regresiju normalnost distribucije zavisne varijable, vrijednosti zavisnih varijabli koje će biti upotrijebljene za testiranje hipoteze 1, hipoteze 2, hipoteze 3 i hipoteze 4 logaritmirane su prirodnim logaritmom (Ln). Tako su nastale dvije nove varijable koje će se upotrebljavati u istraživanju: Ln Kreiranje turističkih integralnih proizvoda i Ln Inoviranje turističkih integralnih proizvoda.

U skladu s dobivenim konstruktima (faktorima) u faktorskoj analizi, prvobitne hipoteze trebalo je prilagoditi dobivenim rezultatima. Tako će se istraživačka hipotezu 1 podijeliti na dvije podhipoteze, što znači da će se predstaviti rezultati dviju posebnih višestrukih regresija:

**Hipoteza 1a.** Postojeći komunikacijski model (postojeći način komuniciranja, izravno komuniciranje na destinaciji, posredno komuniciranje na destinaciji) na destinaciji Zagreb statistički značajno ne utječe na kreiranje turističkih integralnih proizvoda na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 1b.** Postojeći komunikacijski model (postojeći način komuniciranja, izravno komuniciranje na destinaciji, posredno komuniciranje na destinaciji) na destinaciji Zagreb statistički značajno ne utječe na inoviranje turističkih integralnih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Hipoteza 1a testirana je višestrukom regresijom. Na temelju rezultata iz tablice 30., prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od dva) utvrđeno je da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Na temelju rezultata prikazanih u tablici 27. također se može zaključiti da nijedna nezavisna varijabla statistički značajno ne utječe na ovisnu varijablu Kreiranje integralnih turističkih proizvoda (stupanj signifikantnosti  $p > 0,05$ ). Već je u ovom koraku potvrđena hipoteza 1a, ali u nastavku su dani i ostali parametri kvalitete predloženog regresijskog modela.

**Tablica 27. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,613	0,107		-5,754	0,000		

Postojeći način komuniciranja	0,061	0,100	0,052	0,607	0,545	0,977	1,024
Neposredno komuniciranje na destinaciji	0,122	0,110	0,095	1,103	0,272	0,938	1,066
Posredno komuniciranje na destinaciji	-0,060	0,094	-0,056	-0,642	0,522	0,918	1,089

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samoga regresijskoga modela prikazana je u tablici 28. Višestruki korelacijski koeficijent R iznosi 0,128, što znači da postoji neznačajno jaka povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Višestruki prilagođeni koeficijent ima negativnu vrijednost i iznosi -0,005. Durbin-Watsonov koeficijent iznosi 1,616, na temelju čije vrijednosti može se zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima.

**Tablica 28. Kvaliteta regresijskog modela**

R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Standardna greška procjene	Durbin-Watson
<b>0,128</b>	0,016	-0,005	1,08556	1,616

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa iz tablice 29. može se zaključiti da se nijedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno ne razlikuje od 0 ( $p > 0,01$ ).

**Tablica 29. Rezultati F-testa**

	Suma kvadrata	Stupnjevi slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
<b>Regresija</b>	2,727	3	0,909	0,771	0,512
<b>Rezidual</b>	164,982	140	1,178		
<b>Ukupno</b>	167,710	143			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju ovdje prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 30., može se zaključiti da regresijski model nije moguće kreirati jer ni vrijednost konstante nije statistički značajna ( $p > 0,05$ ), kao ni vrijednosti regresijskih koeficijenata ni za jednu nezavisnu varijablu. Zato se hipoteza 1a potvrđuje.

**Tablica 30. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Statistika kolinearnosti	Toleranca	VIF
	$\beta$	Standardna greška					
<b>(Konstanta)</b>	-0,613	0,107	Beta	-5,754	Signifikantnost		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,061	0,100	0,052	0,607	0,545	0,977	1,024
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,122	0,110	0,095	1,103	0,272	0,938	1,066
<b>Posredno komuniciranje na destinaciji</b>	-0,060	0,094	-0,056	-0,642	0,522	0,918	1,089

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Višestruku regresiju uporabili smo za testiranje hipoteze 1b. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 31., prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od dva) utvrđeno je da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Na temelju rezultata prikazanih u tablici 31. također se može zaključiti da varijabla Posredno komuniciranje na destinaciji statistički značajno ne utječe na inoviranje integralnih turističkih proizvoda (stupanj signifikantnosti  $p > 0,05$ ), dok varijable Posredno komuniciranje i Način komuniciranja na destinaciji utječu statistički značajno ( $p < 0,05$ ). Zato će se ova varijabla isključiti iz daljnjeg istraživanja.

**Tablica 31. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,600	0,077		-7,823	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,245	0,075	0,252	3,268	0,001	0,944	1,059
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,181	0,077	0,184	2,361	0,019	0,925	1,081
<b>Posredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,137	0,083	0,128	1,663	0,098	0,949	1,053

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samoga regresijskog modela prikazana je u tablici 32. Višestruki korelacijski koeficijent R iznosi 0,37, što znači da postoji srednje jaka povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Višestruki prilagođeni koeficijent iznosi 0,125, što znači da je 12,5 % varijabilnosti zavisne varijable (Kreiranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Durbin-Watsonov koeficijent iznosi 1,881, na temelju čije se vrijednosti može

zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problem (prihvatljive vrijednosti veće od 1 i manje od 3).

**Tablica 32. Kvaliteta regresijskog modela**

<b>R</b>	<b>R kvadrat</b>	<b>Prilagođeni R kvadrat</b>	<b>Standardna greška procjene</b>	<b>Durbin-Watson</b>
0,370	0,137	0,125	0,89786	1,881

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 33. može se zaključiti da se barem jedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno razlikuje od 0 ( $p < 0,01$ ).

**Tablica 33. Rezultati F-testa**

	<b>Suma kvadrata</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Aritmetička sredina kvadrata</b>	<b>F</b>	<b>Signifikantnost</b>
<b>Regresija</b>	19,379	2	9,690	12,020	0,000
<b>Rezidual</b>	122,535	152	0,806		
<b>Ukupno</b>	141,914	154			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prikazanih rezultata, kao i rezultata iz tablice 34., može se zaključiti da vrijednost konstante B iznosi -0,599 i statistički je značajna ( $p < 0,05$ ). Na vrijednost zavisne varijable Inoviranje turističkih integralnih proizvoda statistički značajno utječu varijable Postojeći način komuniciranja i Izravno komuniciranje na destinaciji, na stupnju signifikantnosti  $p < 0,05$ . Stoga regresijski model glasi:

$$y = -0,599 + 0,258X_1 + 0,203X_2.$$

Drugim riječima, do povećanja inoviranja turističkih integralnih proizvoda na turističkoj destinaciji Zagreb za 1 % može doći smanjenjem postojećih načina komuniciranja u



prosijeku za 0,258 pri nepromijenjenoj vrijednosti izravnog komuniciranja na destinaciji. Također, do povećanja inoviranja turističkih integralnih proizvoda na turističkoj destinaciji Zagreb za 1 % može doći smanjenjem izravnog komuniciranja u prosjeku za 0,203 pri nepromijenjenoj vrijednosti postojećeg načina komuniciranja. Ili jednostavnije rečeno, postojeći način komuniciranja i izravno komuniciranje na destinaciji ne stvaraju adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda. Također, utvrđeno je da neizravno komuniciranje na destinaciji statistički značajno ne utječe na dimenziju Inoviranje integralnih turističkih proizvoda. Zato se istraživačka hipoteza 1b potvrđuje.

**Tablica 34. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti		Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška	Beta	t		Toleranca	VIF
<b>(Konstanta)</b>	-0,599	0,077		-7,763	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,258	0,075	0,265	3,438	0,001	0,955	1,048
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,203	0,076	0,207	2,682	0,008	0,955	1,048

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Istraživačka hipoteza 2. podijeljena je na dvije podhipoteze, što znači da će dati rezultate dviju posebnih jednostavnih regresija:

**Hipoteza 2a.** Ocjena značaja načela participativnog komuniciranja u menadžmentu na destinaciji Zagreb statistički značajno utječe na kreiranje turističkih integralnih proizvoda na destinaciji Zagreb.

**Hipoteza 2b.** Ocjena značaja načela participativnog komuniciranja u menadžmentu na destinaciji Zagreb statistički značajno utječe na inoviranje turističkih integralnih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Jednostavna regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 2a. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 35. može se zaključiti da varijabla Participativno komuniciranje u menadžmentu statistički značajno ne utječe na kreiranje turističkih integralnih proizvoda ( $p > 0,05$ ).

**Tablica 35. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,556	0,091		-6,314	0,000		
<b>Participativno komuniciranje u menadžmentu</b>	0,090	0,091	0,083	0,991	0,324	1,000	1,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Ovaj podatak potvrđuje i kvaliteta samoga regresijskoga modela, prikazana u tablici 36. Korelacijski koeficijent R iznosi 0,083, što znači da postoji neznačajna povezanost između nezavisne i zavisne varijable. Determinacijski iznosi 0,007, što znači da je svega 0,7 % varijabilnosti zavisne varijable (Kreiranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisne varijable Participativno komuniciranje u menadžmentu .

**Tablica 36. Kvaliteta regresijskoga modela**

R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Standardna greška procjene	Durbin-Watson
<b>0,083</b>	0,007	0,000	1,08303	1,530

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 37. može se zaključiti da se ni regresijski koeficijent statistički značajno ne razlikuje od 0 ( $p > 0,01$ ).

**Tablica 37. Rezultati F-testa**

	Suma kvadrata	Stupnjevi slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
<b>Regresija</b>	1,151	1	1,151	0,981	0,324
<b>Rezidual</b>	166,559	142	1,173		
<b>Ukupno</b>	167,710	143			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 38., može se zaključiti da regresijski model nije moguće kreirati. Zato je hipoteza 2a odbačena.

Jednostavna regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 2b. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 38. može se zaključiti da varijabla Participativno komuniciranje u menadžmentu statistički značajno utječe na kreiranje turističkih integralnih proizvoda ( $p < 0,05$ ). Ovaj podatak potvrđuje i analiza VIF pokazatelja ( $VIF < 2$ ).

**Tablica 38. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,528	0,077		-6,834	0,000		
<b>Participativno komuniciranje u menadžmentu</b>	0,222	0,085	0,207	2,617	0,010	1,000	1,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samog regresijskoga modela prikazana je u tablici 39. Korelacijski koeficijent R iznosi 0,207, što znači da postoji neznačajna povezanost između nezavisne i zavisne varijable. Determinacijski iznosi 0,037, što znači da je svega 3,7 % varijabilnosti zavisne varijable (Inoviranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisne varijable Participativno komuniciranje u menadžmentu.

**Tablica 39. Kvaliteta regresijskoga modela**

<b>R</b>	<b>R kvadrat</b>	<b>Prilagođeni R kvadrat</b>	<b>Standardna greška procjene</b>	<b>Durbin-Watson</b>
<b>0,207</b>	0,043	0,037	0,94224	1,902

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 40. može se zaključiti da se regresijski koeficijent statistički značajno razlikuje od 0 ( $p < 0,05$ ).

**Tablica 40. Rezultati F-testa**

	<b>Suma kvadrata</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Aritmetička sredina kvadrata</b>	<b>F</b>	<b>Signifikantnost</b>
<b>Regresija</b>	6,079	1	6,079	6,848	0,010
<b>Rezidual</b>	135,835	153	0,888		
<b>Ukupno</b>	141,914	124			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prethodno prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 41., može se zaključiti da vrijednost konstante B iznosi -0,528 i statistički je značajna ( $p < 0,05$ ). Na vrijednost zavisne varijable Inoviranje turističkih integralnih proizvoda statistički značajno utječe varijabla Participativno komuniciranje u menadžmentu na stupnju signifikantnosti  $p < 0,05$ . Stoga regresijski model glasi:

$$y = -0,528 + 0,222X.$$

Drugim riječima, do povećanja inoviranja turističkih integralnih proizvoda na turističkoj destinaciji Zagreb za 1 % može doći smanjenjem participativnog komuniciranja u menadžmentu u prosjeku za 0,222. Ili jednostavnije rečeno, participativno komuniciranje u menadžmentu ne stvara adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda. Zato je istraživačka hipoteza 2b odbačena.

**Tablica 41. Vrijednost regresijskog koeficijenta**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,528	0,077		-6,834	0,000		
<b>Participativno komuniciranje u menadžmentu</b>	0,222	0,085	0,207	2,617	0,010	1,000	1,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Istraživačka hipoteza 3 morala se podijeliti na dvije podhipoteze, što znači da će se predstaviti rezultati dviju posebnih višestrukih regresija:

Hipoteza 3a. Ocjena postojećih komunikacijskih vrijednosti (Umrežavanje, Značaj komunikacijskih vrijednosti) koju daju sudionici na turističkoj destinaciji Zagreb pozitivno utječe na kreiranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Hipoteza 3b. Ocjena postojećih komunikacijskih vrijednosti (Umrežavanje, Značaja komunikacijskih vrijednosti) koju daju sudionici na turističkoj destinaciji Zagreb pozitivno utječe na inoviranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Višestruka regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 3a. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 42. prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od 2) utvrđuje se da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Međutim, na temelju rezultata prikazanih u tablici 42. može se također zaključiti da varijable Umrežavanje i Značaj komunikacijskih vrijednosti nemaju statistički značajan utjecaj na zavisnu varijablu ( $p > 0,05$ ).

**Tablica 42. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,528	0,094		-6,154	0,000		
<b>Umrežavanje</b>	0,017	0,102	-0,014	-0,169	0,866	0,999	1,001
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,159	0,102	0,130	1,559	0,121	0,999	1,001

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samoga regresijskog modela prikazana je u tablici 43. Višestruki korelacijski koeficijent R iznosi 0,131, što znači da postoji slaba povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Višestruki prilagođeni koeficijent iznosi 0,003, što znači da je 0,3 % varijabilnosti zavisne varijable (Kreiranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Durbin-Watsonov koeficijent iznosi 1,559, na temelju čije vrijednosti se može zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problem (prihvatljive vrijednosti veće od 1 i manje od 3).

**Tablica 43. Kvaliteta regresijskog modela**

R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Standardna greška procjene	Durbin-Watson
<b>0,131</b>	0,017	0,003	1,08115	1,559

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 44. može se zaključiti da se nijedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno ne razlikuje od 0 ( $p > 0,05$ ).

**Tablica 44. Rezultati F-testa**

	Suma kvadrata	Stupnjevi slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
<b>Regresija</b>	2,896	2	1,448	1,239	0,293
<b>Rezidual</b>	164,814	141	1,169		
<b>Ukupno</b>	167,710	143			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 45., može se zaključiti da regresijski model nije moguće kreirati. Zato je hipoteza 3a odbačena.

Višestruka regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 3b. Na temelju rezultata prikazanih u tablici XX, prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od 2) utvrđujemo da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Na temelju rezultata prikazanih u tablici 45. također se može zaključiti da varijabla Umrežavanje nema statistički značajan utjecaj na zavisnu varijablu Inoviranje turističkih integralnih proizvoda ( $p > 0,05$ ), dok varijabla Značaj komunikacijskih vrijednosti ima ( $p < 0,05$ ).

**Tablica 45. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,531	0,079		-6,743	0,000		

<b>Umrežavanje</b>	0,154	0,085	0,145	1,805	0,073	0,977	1,023
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,198	0,089	0,177	2,213	0,028	0,977	1,023

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samoga regresijskog modela prikazana je u tablici 46. Višestruki korelacijski koeficijent R iznosi 0,211, što znači da postoji slaba povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Višestruki prilagođeni koeficijent iznosi 0,032, što znači da je 3,2 % varijabilnosti zavisne varijable (Kreiranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Durbin-Watsonov koeficijent iznosi 1,778, na temelju čije se vrijednosti može zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problem (prihvatljive vrijednosti veće od 1 i manje od 3).

**Tablica 46. Kvaliteta regresijskog modela**

<b>R</b>	<b>R kvadrat</b>	<b>Prilagođeni R kvadrat</b>	<b>Standardna greška procjene</b>	<b>Durbin-Watson</b>
<b>0,211</b>	0,045	0,032	0,94442	1,778

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 47. može se zaključiti da se barem jedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno razlikuje od 0 ( $p < 0,05$ ).

**Tablica 47. Rezultati F-testa**

	<b>Suma kvadrata</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Aritmetička sredina kvadrata</b>	<b>F</b>	<b>Signifikantnost</b>
<b>Regresija</b>	6,340	2	3,170	3,554	0,031
<b>Rezidual</b>	135,5744	152	0,892		



<b>Ukupno</b>	141,914	154			
---------------	---------	-----	--	--	--

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 48., može se zaključiti da je vrijednost konstante B -0,531 i da je statistički značajna ( $p > 0,01$ ). Također, može se zaključiti da varijabla Umrežavanje statistički značajno ne utječe na Inoviranje turističkih integralnih proizvoda, dok varijabla Značaj komunikacijskih vrijednosti utječe ( $p < 0,05$ ). Stoga regresijski model glasi:

$$y = -0,531 + 0,198X.$$

Drugim riječima, do povećanja inoviranja turističkih integralnih proizvoda na turističkoj destinaciji Zagreb za 1 % može doći smanjenjem značaja postojećih komunikacijskih vrijednosti u prosjeku za 0,222. Ili jednostavnije rečeno, ocjena značaja trenutnih komunikacijskih vrijednosti ne stvara adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda. Zbog toga se istraživana hipoteza 3b odbacuje.

**Tablica 48. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,531	0,079		-6,743	0,000		
<b>Umrežavanje</b>	0,154	0,085	0,145	1,805	0,073	0,977	1,023
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,198	0,089	0,177	2,213	0,028	0,977	1,023

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Hipoteza 4. Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja i postojeće komunikacijske vrijednosti pozitivno utječu na stvaranje poslovnog okruženja za

kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

Istraživačka hipoteza 4 mora se podijeliti na dvije podhipoteze, što znači da će se predstaviti rezultati dviju posebnih višestrukih regresija:

Hipoteza 4a. Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja i postojeće komunikacijske vrijednosti pozitivno utječu na kreiranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Hipoteza 4b. Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja i postojeće komunikacijske vrijednosti pozitivno utječu na inoviranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Višestruka regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 4a. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 48, prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od 2) utvrđeno je da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Međutim, na temelju rezultata prikazanih u tablici 49. također se može zaključiti da sve uključene nezavisne varijable nemaju statistički značajan utjecaj na kreiranje integralne turističke ponude ( $p > 0,05$ ).

**Tablica 49. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,648	0,109		-5,926	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,060	0,100	0,051	0,598	00,551	0,972	1,029
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,128	0,111	0,100	1,146	0,254	0,914	1,094
<b>Posredno komuniciranje na destinaciji</b>	-0,088	0,097	-0,081	-0,899	0,370	0,853	1,173

<b>Participativno komuniciranje u menadžmentu</b>	0,079	0,100	0,073	0,787	0,433	0,815	1,226
<b>Umrežavanje</b>	-0,044	0,107	-0,036	-0,414	0,679	0,908	1,101
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,151	0,107	0,124	1,410	0,161	0,905	1,105

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samog regresijskoga modela prikazana je u tablici 50. Višestruki korelacijski koeficijent R iznosi 0,204, što znači da postoji slaba povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Višestruki prilagođeni koeficijent iznosi -0,001, što potvrđuje još jednom da varijabilnosti zavisne varijable (Kreiranje turističkih integralnih proizvoda) nije objašnjeno varijabilnošću nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Durbin-Watsonov koeficijent iznosi 1,587, na temelju čije vrijednosti se može zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problem (prihvatljive vrijednosti veće od 1 i manje od 3).

**Tablica 50. Kvaliteta regresijskog modela**

<b>R</b>	<b>R kvadrat</b>	<b>Prilagođeni R kvadrat</b>	<b>Standardna greška procjene</b>	<b>Durbin-Watson</b>
<b>0,204</b>	0,041	-0,001	1,08323	1,587

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 51. može se zaključiti da se nijedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno ne razlikuje od 0 ( $p > 0,05$ ).

**Tablica 51. Rezultati F-testa**

	Suma kvadrata	Stupnjevi slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
<b>Regresija</b>	6,995	6	1,159	0,988	0,436
<b>Rezidual</b>	160,755	137	1,173		
<b>Ukupno</b>	167,710	143			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 52., može se zaključiti da regresijski model nije moguće kreirati. Zato se hipoteza 4a odbacuje.

Višestruka regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 4b. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 52., prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od 2) utvrđuje se da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Na temelju rezultata prikazanih u tablici 53. također se može zaključiti da varijable Posredno komuniciranje na destinaciji, Participativno komuniciranje u menadžmentu, Umrežavanje, Značaj komunikacijskih vrijednosti i Posredno komuniciranje na destinaciji nemaju statistički značajan utjecaj na kreiranje integralne turističke ponude ( $p > 0,05$ ) i zato će se isključiti iz daljnjeg istraživanja.

**Tablica 52. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Statistika kolinearnosti	Toleranca	VIF
	$\beta$	Standardna greška					
<b>(Konstanta)</b>	-0,648	0,109	Beta	-5,926	Signifikantnost		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,060	0,100	0,051	0,598	0,551	0,972	1,029

<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,128	0,111	0,100	1,146	0,254	0,914	1,094
<b>Posredno komuniciranje na destinaciji</b>	-0,088	0,097	-0,081	-0,899	0,370	0,853	1,173
<b>Participativno komuniciranje u menadžment</b>	0,079	0,100	0,073	0,787	0,433	0,815	1,226
<b>Umrežavanje</b>	-0,044	0,107	-0,036	-0,414	0,679	0,908	1,101
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,151	0,107	0,124	1,410	0,161	0,905	1,105

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samoga regresijskog modela prikazana je u tablici 54. Višestruki korelacijski koeficijent R iznosi 0,370, što znači da postoji srednje jaka povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Višestruki prilagođeni koeficijent iznosi 0,125, što znači da je 12,5 % varijabilnosti zavisne varijable (Inoviranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Durbin-Watsonov koeficijent iznosi 1,881, na temelju čije se vrijednosti može zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problem (prihvatljive vrijednosti veće od 1 i manje od 3).

**Tablica 53. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti		Statistika kolinearnosti		
	$\beta$	Standardna greška	Beta	t	Signifikantnost	Toleranca	VIF
<b>(Konstanta)</b>	-0,637	0,079		-8,107	0,000		

<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,239	0,075	0,246	3,196	0,002	0,934	1,071
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,157	0,077	0,160	2,044	0,043	0,896	1,116
<b>Posredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,107	0,083	0,100	1,294	0,198	0,923	1,084
<b>Participativno komuniciranje u menadžmentu</b>	0,149	0,085	0,139	1,755	0,081	0,878	1,139
<b>Umrežavanje</b>	0,049	0,083	0,046	0,590	0,556	0,908	1,101
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,084	0,090	0,076	0,932	0,353	0,840	1,190

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Tablica 54. Kvaliteta regresijskog modela**

<b>R</b>	<b>R kvadrat</b>	<b>Prilagođeni R kvadrat</b>	<b>Standardna greška procjene</b>	<b>Durbin-Watson</b>
<b>0,370</b>	0,137	0,125	10,89786	1,881

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 55. može se zaključiti da se barem jedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno razlikuje od 0 ( $p < 0,01$ ).

**Tablica 55. Rezultati F-testa**

	<b>Suma kvadrata</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Aritmetička sredina kvadrata</b>	<b>F</b>	<b>Signifikantnost</b>
<b>Regresija</b>	6,19,379	2	9,690	12,020	0,000

<b>Rezidual</b>	122,535	152	0,806		
<b>Ukupno</b>	141,914	154			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prethodno prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 56., može se zaključiti da vrijednost konstante B iznosi -0,599 i statistički je značajna ( $p < 0,05$ ). Na vrijednost zavisne varijable Inoviranje turističkih integralnih proizvoda statistički značajno utječu samo varijable Postojeći način komuniciranja i Izravno komuniciranje na destinaciji na stupnju signifikantnosti  $p < 0,05$ . Stoga regresijski model glasi isto kao i pri istraživačkoj hipotezi 1b:

$$y = -0,599 + 0,258X_1 + 0,203X_2.$$

Postojeći način komuniciranja i izravno komuniciranje na destinaciji ne stvaraju adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda. Također, utvrđeno je da varijable Posredno komuniciranje na destinaciji, Participativno komuniciranje u menadžmentu, Umrežavanje, Značaj komunikacijskih vrijednosti i Posredno komuniciranje na destinaciji nemaju statistički značajan utjecaj na kreiranje integralne turističke ponude i ne utječu na dimenziju Inoviranje integralnih turističkih proizvoda. Zbog toga se istraživačka hipoteza 4b odbacuje.

**Tablica 56. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	$\beta$	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,599	0,077		-7,763	0,000		

<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,258	0,075	0,265	3,438	0,001	0,955	1,048
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,203	0,076	0,207	2,682	0,008	0,955	1,048

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

U istraživanju se postavilo pitanje je li moguće postojeći model dobiven testiranjem istraživačke hipoteze 4b poboljšati. Također, trebalo je utvrditi mogu li još neke varijable dobivene regresijskom analizom (Kreiranje komunikacijskog modela, Inoviranje komunikacijskog modela, Aktivnosti DMO-a i Upravljanje DMO-om) popraviti predlagane modele u hipotezi 4. Zato su dodatno testirane dvije hipoteze:

Hipoteza 6. Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, Odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju komunikacijskog modela i Ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na kreiranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Hipoteza 7. Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju komunikacijskog modela i ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na inoviranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Višestruka regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 6. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 57., prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od 2) utvrđuje se da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Međutim, na temelju rezultata prikazanih u tablici 57. također se može zaključiti da sve uključene nezavisne varijable nemaju statistički značajan utjecaj na kreiranje integralne turističke ponude ( $p > 0,05$ ), osim varijable Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom. Zato su u nastavku dani rezultati jednostavne regresijske analize.



**Tablica 57. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Statistika kolinearnosti	Toleranca	VIF
	B	Standardna greška					
<b>(Konstanta)</b>	-0,642	0,111		-5,758	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,104	0,107	0,088	0,964	0,337	0,820	1,220
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,088	0,111	0,069	0,786	0,433	0,893	1,119
<b>Posredno komuniciranje na destinaciji</b>	-0,082	0,097	-0,077	-0,848	0,398	0,839	1,191
<b>Kreiranje komunikacijskog modela</b>	0,033	0,123	0,026	0,272	0,786	0,763	1,311
<b>Inoviranje komunikacijskog modela</b>	0,098	0,116	0,076	0,847	0,398	0,843	1,186
<b>Participativno komuniciranje u menadžmentu</b>	0,022	0,108	0,020	0,205	0,838	0,685	1,460
<b>Umrežavanje</b>	-0,080	0,117	-0,066	-0,684	0,495	0,738	1,356
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,090	0,110	0,074	0,814	0,417	0,838	1,193
<b>Aktivnosti destinacijske menadžment organizacije</b>	-0,040	0,118	-0,034	-0,339	0,735	0,697	1,434

<b>Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom</b>	0,242	0,103	0,218	2,347	0,020	0,789	1,267
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samoga regresijskog modela prikazana je u tablici 58. Korelacijski koeficijent R iznosi 0,234, što znači da postoji slaba povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Determinacijski koeficijent iznosi 0,055, što znači da je 5,5 % varijabilnosti zavisne varijable (Kreiranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisne varijable Upravljanje DMO-om.

**Tablica 58. Kvaliteta regresijskog modela**

<b>R</b>	<b>R kvadrat</b>	<b>Prilagođeni R kvadrat</b>	<b>Standardna greška procjene</b>	<b>Durbin-Watson</b>
<b>0,234</b>	0,055	0,048	1,05649	1,618

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 59. može se zaključiti da je vrijednost regresijskog koeficijenta statistički značajno različita od 0 ( $p < 0,01$ ).

**Tablica 59. Rezultati F-testa**

	<b>Suma kvadrata</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Aritmetička sredina kvadrata</b>	<b>F</b>	<b>Signifikantnost</b>
<b>Regresija</b>	9,214	1	9,214	8,255	0,005
<b>Rezidual</b>	158,496	142	1,116		
<b>Ukupno</b>	167,710	143			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prethodno prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 60., može se zaključiti da regresijski model glasi:

$$y = -0,539 + 0,26x.$$

Drugim riječima, do povećanja kreiranja turističkih integralnih proizvoda na turističkoj destinaciji Zagreb za 1 % može doći smanjenjem značaja načela upravljanja destinacijskom menadžment organizacijom u prosjeku za 0,26. Jednostavnije rečeno, ocjena značaja načela upravljanja destinacijskom menadžment organizacijom ne stvara adekvatno poslovno okruženje za kreiranje integralnih turističkih proizvoda. Zbog toga se istraživačka hipoteza 6 odbacuje.

**Tablica 60. Vrijednost korelacijskog koeficijenta**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Statistika kolinearnosti	Toleranca	VIF
	B	Standardna greška					
<b>(Konstanta)</b>	-0,539	0,088		-6,119	0,000		
<b>Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom</b>	0,260	0,091	0,234	2,873	0,005	1,000	1,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Višestruka regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 7. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 61, prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od 2) utvrđujemo da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Na temelju rezultata prikazanih u tablici 61. također se može zaključiti da varijable Kreiranje komunikacijskog modela, Inoviranje komunikacijskog modela, Aktivnosti destinacijske menadžment organizacije nemaju statistički značajan utjecaj na kreiranje integralne turističke ponude ( $p > 0,05$ ) i zato će se isključiti iz daljnjeg istraživanja.

**Tablica 61. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Statistika kolinearnosti	Toleranca	VIF
	B	Standardna greška					
<b>(Konstanta)</b>	-0,601	0,085		-7,028	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,193	0,087	0,199	2,225	0,028	0,697	1,435
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,191	0,077	0,194	2,481	0,014	0,908	1,101
<b>Kreiranje komunikacijskog modela</b>	0,032	0,090	0,030	0,354	0,724	0,761	1,315
<b>Inoviranje komunikacijskog modela</b>	0,019	0,079	0,019	0,241	0,241	0,0895	1,118
<b>Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom</b>	-0,218	0,082	-0,225	-2,643	0,09	0,767	1,303
<b>Aktivnosti destinacijske menadžment organizacije</b>	-0,602	0,087	-0,058	-0,705	0,482	0,824	1,213

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samoga regresijskog modela prikazana je u tablici 62. Višestruki korelacijski koeficijent R iznosi 0,417, što znači da postoji srednje jaka povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Višestruki prilagođeni koeficijent iznosi 0,158, što znači da je 15,8 % varijabilnosti zavisne varijable (Inoviranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisnih varijabli koje su uključene

u model. Durbin-Watsonov koeficijent iznosi 1,879, na temelju čije se vrijednosti može zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problem (prihvatljive vrijednosti veće od 1 i manje od 3).

**Tablica 62. Kvaliteta regresijskog modela**

<b>R</b>	<b>R kvadrat</b>	<b>Prilagođeni R kvadrat</b>	<b>Standardna greška procjene</b>	<b>Durbin-Watson</b>
<b>0,417</b>	0,174	0,0158	0,88096	1,879

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 63. može se zaključiti da se barem jedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno razlikuje od 0 ( $p < 0,01$ ).

**Tablica 63. Rezultati F-testa**

	<b>Suma kvadrata</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Aritmetička sredina kvadrata</b>	<b>F</b>	<b>Signifikantnost</b>
<b>Regresija</b>	24,725	3		10,619	0,000
<b>Rezidual</b>	117,189	151	0,776		
<b>Ukupno</b>	141,914	154			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 64., može se zaključiti da vrijednost konstante B iznosi -0,597 i statistički je značajna ( $p < 0,01$ ). Na vrijednost zavisne varijable Inoviranje turističkih integralnih proizvoda statistički značajno utječu sve varijable. Stoga regresijski model glasi:

$$y = -0,597 + 0,196X_1 + 0,186X_2 - 0,2X_3.$$

Novi zaključak do kojeg je došlo u ovom koraku je da do povećanja inoviranja turističkih integralnih proizvoda na turističkoj destinaciji Zagreb za 1 % može doći povećanjem aktivnosti upravljanja destinacijske menadžment organizacije za 0,2 pri nepromijenjenoj vrijednosti postojećeg načina komuniciranja i izravnog komuniciranja na destinaciji Zagreb. Zbog toga se istraživačka hipoteza 7 dijelno potvrđuje.

**Tablica 64. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Statistika kolinearnosti	Toleranca	VIF
	B	Standardna greška					
<b>(Konstanta)</b>	-0,597	0,076		-7,899	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,196	0,077	0,201	2,531	0,012	0,865	1,156
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,186	0,075	0,189	2,490	0,014	0,947	1,056
<b>Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom</b>	-,0200	0,076	-0,206	-2,624	0,010	0,885	1,130

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Ispitivan je utjecaj različitih varijabli na kreiranje i inoviranje postojećeg komunikacijskog modela na destinacije. Zato su dodatno testirane dvije podhipoteze:

Hipoteza 8. Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, Odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju turističkih integralnih proizvoda i Ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na kreiranje komunikacijskog modela na destinaciji Zagreb.

Hipoteza 9. Postojeći komunikacijski model, načela participativnog komuniciranja, komunikacijske vrijednosti, Odnos sudionika prema kreiranju i inoviranju turističkih

integralnih proizvoda i Ocjena značaja destinacijske menadžment organizacije pozitivno utječu na inoviranje komunikacijskog modela na destinaciji Zagreb.

S obzirom na to da je uvjet za izvedbu višestruke regresije normalnost distribucije zavisne varijable, vrijednosti zavisnih varijabli koje će biti upotrijebljene za testiranje hipoteza 8 i 9 logaritmirane su prirodnim logaritmom (Ln). Tako su kreirane dvije nove varijable koje će se upotrebljavati u istraživanju: Ln\_Kreiranje komunikacijskog modela i Ln\_Inoviranje komunikacijskog modela.

Višestruka regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 8. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 65, prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od 2) utvrđuje se da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Međutim, na temelju rezultata prikazanih u tablici 65. također se može zaključiti da nezavisne varijable Posredno komuniciranje na destinaciji, Kreiranje turističkih integralnih proizvoda, Participativno komuniciranje u menadžmentu, Umrežavanje, Značaj komunikacijskih vrijednosti, Aktivnosti DMO-a i Upravljanje DMO-om nemaju statistički značajan utjecaj na kreiranje integralne turističke ponude ( $p > 0,05$ ) i stoga su isključene iz daljnjeg istraživanja.

**Tablica 65. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Statistika kolinearnosti	Toleranca	VIF
	B	Standardna greška					
<b>(Konstanta)</b>	-0,678	0,087		-7,797	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,184	0,085	0,197	2,166	0,032	0,647	1,546
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	-0,199	0,076	-0,207	-2,620	0,010	0,856	1,168
<b>Posredno komuniciranje na destinaciji</b>	-0,138	0,081	-0,132	-1,709	0,090	0,896	1,116

<b>Kreiranje turističkih integralnih proizvoda</b>	-0,039	0,088	-0,037	-0,446	0,656	0,789	1,267
<b>Inoviranje turističkih integralnih proizvoda</b>	0,219	0,090	0,209	2,428	0,016	0,723	1,382
<b>Participativno komuniciranje u menadžmentu</b>	-0,017	0,100	-0,014	-0,166	0,868	0,758	1,319
<b>Umrežavanje</b>	0,177	0,093	0,169	1,891	0,061	0,669	1,494
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	-0,110	0,092	-0,101	-1,197	0,234	0,755	1,325
<b>Aktivnosti destinacijske menadžment organizacije</b>	0,166	0,096	0,161	1,727	0,086	0,614	1,629
<b>Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom</b>	0,029	0,083	0,030	0,348	0,728	0,727	1,376

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kvaliteta samoga regresijskog modela prikazana je u tablici 66. Višestruki korelacijski koeficijent R iznosi 0,363, što znači da postoji srednje jaka povezanost između zavisne varijable i nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Višestruki prilagođeni koeficijent iznosi 0,114, što znači da je 11,4 % varijabilnosti zavisne varijable (Inoviranje turističkih integralnih proizvoda) objašnjeno varijabilnošću nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Durbin-Watsonov koeficijent iznosi 1,718, na temelju čije se vrijednosti može zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problem (prihvatljive vrijednosti veće od 1 i manje od 3).



**Tablica 66. Kvaliteta regresijskog modela**

R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Standardna greška procjene	Durbin-Watson
<b>0,363</b>	0,132	0,114	0,85828	1,718

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Iz rezultata F-testa prikazanih u tablici 67. može se zaključiti da se barem jedan od regresijskih koeficijenata statistički značajno razlikuje od 0 ( $p < 0,01$ ).

**Tablica 67. Rezultati F testa**

	Suma kvadrata	Stupnjevi slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
<b>Regresija</b>	16,253	3	5,418	7,354	0,000
<b>Rezidual</b>	106,813	145	0,737		
<b>Ukupno</b>	123,066	148			

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na temelju prikazanih rezultata, kao i rezultata prikazanih u tablici 68., može se zaključiti da vrijednost konstante B iznosi -0,608 i statistički je značajna ( $p < 0,01$ ). Na vrijednost zavisne varijable Kreiranje komunikacijskog modela statistički značajno utječu sve varijable. Stoga regresijski model glasi:

$$y = -0,608 + 0,189X_1 - 0,193X_2 + 0,216X_3.$$

Novi zaključak do kojeg je došlo u ovom koraku je da do kreiranja novog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji Zagreb može doći povećanjem izravnog komuniciranja na destinaciji za 0,193 pri nepromijenjenoj vrijednosti postojećeg načina komuniciranja i inoviranja turističkih integralnih proizvoda. Također, do kreiranja novog komunikacijskog modela na destinaciji može doći povećanjem postojećeg načina komuniciranja za 0,189

pri nepromijenjenoj vrijednosti ostalih nezavisnih varijabli, kao i smanjenjem inoviranja postojećih integralnih proizvoda za 0,216 pri nepromijenjenoj vrijednosti ostalih nezavisnih varijabli. Zbog toga se istraživačka hipoteza 8 dijelno potvrđuje.

**Tablica 68. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	B	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,608	0,083		-7,348	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	0,189	0,078	0,204	2,426	0,016	0,846	1,182
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	-0,193	0,076	-0,200	-2,546	0,012	0,968	1,033
<b>Inoviranje turističkih integralnih proizvoda</b>	0,216	0,087	0,207	2,472	0,015	0,857	1,166

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Višestruka regresija upotrijebljena je za testiranje hipoteze 9. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 69. prema analizi VIF pokazatelja (sve vrijednosti manje od 2) utvrđuje se da se nijedna od nezavisnih varijabli neće isključiti iz daljnjeg istraživanja.

Međutim, na temelju rezultata prikazanih u tablici 69. također se može zaključiti da nijedna od nezavisnih varijabli koje smo uključili u model nema statistički značajan utjecaj na zavisnu varijablu Inoviranje komunikacijskog modela ( $p > 0,05$ ) i stoga se isključuju iz daljnjeg istraživanja. Time se ujedno i istraživačka hipoteza 9 odbacuje.

**Tablica 69. Vrijednosti regresijskih koeficijenata**

	Nestandardizirane vrijednosti koeficijenata		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantnost	Statistika kolinearnosti	
	B	Standardna greška				Beta	Toleranca
<b>(Konstanta)</b>	-0,552	0,064		-8,600	0,000		
<b>Postojeći način komuniciranja</b>	-0,132	0,079	-0,173	-1,672	0,097	0,565	1,170
<b>Neposredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,052	0,064	0,067	0,810	0,419	0,878	1,139
<b>Posredno komuniciranje na destinaciji</b>	0,062	0,065	0,077	0,956	0,340	0,934	1,071
<b>Kreiranje turističkih integralnih proizvoda</b>	0,086	0,068	0,121	1,267	0,207	0,663	1,507
<b>Inoviranje turističkih integralnih proizvoda</b>	0,044	0,078	0,056	0,565	0,573	0,610	1,638
<b>Participativno menadžment komuniciranje</b>	0,051	0,080	0,055	0,631	0,529	0,793	1,261
<b>Umrežavanje</b>	-0,042	0,079	-0,048	-0,526	0,600	0,732	1,367
<b>Značaj komunikacijskih vrijednosti</b>	0,089	0,064	0,116	1,399	0,164	0,874	1,145
<b>Aktivnosti destinacijske menadžment organizacije</b>	0,033	0,086	0,035	0,385	0,701	0,726	1,378
<b>Upravljanje destinacijskom menadžment organizacijom</b>	0,013	0,072	0,016	0,177	0,860	0,771	1,298

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

### **3.3 Rezultati kvantitativnog istraživanja među turistima na turističkoj destinaciji grada Zagreba**

Kvantitativno istraživanje putem anketnog upitnika kao metode za prikupljanje podataka provedeno je i među turistima na turističkoj destinaciji grada Zagreba. Glavni cilj ovog dijela istraživanja bio je da se od turista kao neodvojivog dijela turističkog sustava na turističkoj destinaciji Zagreb dobije mišljenje o tome kako su na destinaciji informirani, kakve su mogućnosti za komuniciranje na destinaciji i kako ocjenjuju važnost informativno-komunikacijskih medija na destinaciji za turiste. Istraživanje je obuhvatilo osobe starije od 18 godina, oba spola i različitog stupnja obrazovanja.

#### **3.3.1 Predstavljanje mjernog instrumenta (anketnog upitnika)**

Za potrebe kvalitativnog istraživanja provedenog među turistima na turističkoj destinaciji grada Zagreba upotrijebljen je anketni upitnik koji se nalazi u dijelu Prilozi ove doktorske disertacije. Anketni upitnik je prije samog istraživanja pilotski testiran s manjom grupom turista (30 osoba) kako bi se provjerila validnost i pouzdanost dobivenih odgovora. Nakon toga su određena pitanja korigirana kako u nastavku ne bi došlo do nejasnoća.

Anketni upitnik za turiste na turističkoj destinaciji Zagreb sastoji se od pet dijelova koji uključuju 55 pitanja. Od toga su 53 pitanja zatvorenog tipa, pri čemu ispitanici mogu odabrati samo jedan odgovor. Dva pitanja, starost ispitanika i država podrijetla, pitanja su otvorenog tipa, gdje je ispitaniku omogućeno da upiše svoju starost u godinama i državu odakle dolazi.

Prvi dio anketnog upitnika nazvan je Ocjena informiranosti turista na turističkoj destinaciji grada Zagreba. Skala je kreirana na temelju teorijskih ishodišta i sastoji se od 16 tvrdnji. Stupanj naklonjenosti svakoj od tvrdnji ispitanici su ocjenjivali na Likertovoj skali, koja je u ovom radu upotrijebljena kao intervalna skala (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a).

Drugi dio anketnog upitnika nazvan je Ocjena mogućnosti komuniciranja na turističkoj destinaciji grada Zagreba i sastoji se od 15 tvrdnji. Stupanj slaganja sa svakom od tvrdnji ispitanici su ocjenjivali na Likertovoj skali, koja je upotrijebljena kao intervalna skala (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a).

Treći dio upitnika nazvan je Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog modela. Ovaj dio upitnika sastoji se od devet tvrdnji. Stupanj slaganja sa svakom od tvrdnji također je mjereno na Likertovoj intervalnoj skali (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a).

Četvrti dio anketnog upitnika za turiste na turističkoj destinaciji grada Zagreba nosi naziv Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija na turističkoj destinaciji grada Zagreba. Sastoji se od osam tvrdnji mjenjenih na Likertovoj intervalnoj skali (1 – tvrdnji uopće nisam naklonjen/a; 2 – tvrdnji nisam naklonjen/a; 3 – ne mogu se odlučiti; 4 – tvrdnji sam naklonjen/a i 5 – tvrdnji sam vrlo naklonjen/a). Skala je kreirana na temelju relevantne teorije s područja menadžmenta turističke destinacije.

U petom, ujedno i posljednjem dijelu, od ispitanika se tražilo da odgovore na pitanja koja se odnose na njihov sociodemografski profil. Taj se dio sastoji od 5 pitanja zatvorenog tipa (obrazovanje, spol, s kim najčešće putuje, razlog putovanja i bračni status) i dva pitanja otvorenog tipa (starost, država podrijetla). Vezano za vrstu mjerne skale na kojoj su mjereni podaci razlikuje se:

- Nominalna skala: država podrijetla, spol, s kim najčešće putujete, razlog putovanja, bračni status;
- Ordinalna skala: obrazovanje;
- Racio skala: starost.

### 3.3.2 Tijek istraživanja

Istraživanje među turistima na turističkoj destinaciji grada Zagreba provedeno je u razdoblju od rujna 2017. do veljače 2018. godine. U istraživanje su uključeni turisti koji su boravili u svim gradskim četvrtima turističke organizacije grada Zagreba.

Anketni upitnik distribuiran je osobno i elektroničkom poštom. Popunjene su 202 ankete. Od toga je najveći dio putem osobnog kontakta (oko 80 %), dok je 20 % upitnika zaprimljeno putem elektroničke pošte. Čak 14 anketnih upitnika (6,9 % svih popunjenih anketa) isključeno je iz istraživanja jer nisu bili pravilno ispunjeni ili je u njima bilo izostavljen velik broj važnih podataka. Prikupljeno je 188 pravilno popunjenih anketa, koje su uključene u proces unosa, obrade i analize podataka. Svi podaci iz 188 anketnih upitnika uneseni su i analizirani pomoću programskog paketa SPSS 24.

### 3.3.3 Opis uzorka

S obzirom na novčana i vremenska ograničenja u istraživanju, kao i samu prirodu istraživanja i izabranu statističku populaciju (sudionici turističke ponude na turističkoj destinaciji grada Zagreba), upotrijebljen je prigodni uzorak. Uzorak istraživanja je stoga ograničen na turiste na turističkoj destinaciji grada Zagreba s kojima je bilo najlakše uspostaviti kontakt. Prigodni uzorak je bio jedini mogući način da se dobije odgovarajući broj validnih odgovora u ograničenom vremenskom intervalu.

Prema spolu ispitanika, na temelju podataka iz tablice u Prilogu L može se utvrditi da je u uzorku dvije trećine ženskih ispitanika. Ženskih ispitanika je više za 32 %.

Na temelju obrazovne strukture zaposlenih prikazane u tablici (Prilog M) može se zaključiti da je skoro jednak broj ispitanika sa završenom srednjom školom i visokom školom. Među anketiranim 12,2 % ima završenu višu školu, dok svega 1,6 % zaposlenih ima završen magisterij.

Prema bračnom statusu uzorak je podijeljen na idealne polovine (tablica u Prilogu N).

Na temelju društva s kojim ispitanici najčešće putuju, (tablica u Prilogu O) prikazuje da najmanje ispitanika najčešće putuje s poslovnim partnerom (svega 2,1 % uzorka), dok u uzorku prevladava putovanje s obitelji, partnerom odnosno supružnikom te prijateljima.

Prema razlogu putovanja, više od 70% ispitanika putuje radi odmora, dok su drugi razlozi za putovanje na turističku destinaciju Zagreb zastupljeni u manjem opsegu u Prilogu P.

Odgovori o državi podrijetla ispitanika u uzorku u Prilogu R pokazuju različitu strukturu. Među ispitanicima je 26,1 % domaćih turista, dok među stranim turistima najviše turista dolazi iz Italije i Austrije (po 9 %).

Kao što je već istaknuto, starost ispitanika mjerena je na racio skali, gdje se od ispitanika tražilo da upišu točan broj godina. Na temelju rezultata prikazanih u tablici u Prilogu S, vidi se da prosječna starost ispitanika u uzorku iznosi nešto više od 33 godine. Najmlađi ispitanik u uzorku ima 18, a najstariji 60 godina. Standardna greška ocjene aritmetičke sredine za ovaj uzorak iznosi 0,75, dok je odstupanje skoro distribucije od aritmetičke sredine odnosno standardna devijacija 10,34.

### 3.3.4 Hipoteze

Na temelju rezultata dosadašnjih istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

Hipoteza 10. Turisti na destinaciji Zagreb pozitivno ocjenjuju informiranost i mogućnost

komuniciranja s nositeljima turističke ponude.

Hipoteza 10a. Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezano za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude prema spolu ispitanika.

Hipoteza 10b. Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezano za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude ovisno dobi ispitanika.

Hipoteza 11. Postoje statistički značajne razlike u ocjeni važnosti različitih komunikacijskih kanala (medija) i njihove zastupljenosti na destinaciji Zagreb koju daju turisti ovisno spolu ispitanika.

Hipoteza 12. Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezano za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ovisno stupnju obrazovanja.

### 3.3.5 Predstavljanje rezultata i potvrđivanje/odbacivanje hipoteza

U ovom poglavlju prikazani su rezultati statističkih analiza koje će pomoći prilikom testiranja postavljenih hipoteza. Za potrebe istraživanja upotrijebljene su sljedeće statističke metode: deskriptivna statistička analiza, Kolmogorov-Smirnovljevi test i testovi za provjeravanje statistički značajnih razlika između različitih poduzoraka.

### 3.3.6 Rezultati deskriptivne statističke analize

Rezultati deskriptivne statističke analize prikazat će se posebno za svaki dio upitnika: Ocjena informiranosti turista TDGZ-a, Ocjena mogućnosti komuniciranja u TDGZ-u, Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija na TDGZ-u, Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija na TDGZ-u.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Ocjenu informiranosti turista na turističkoj destinaciji grada Zagreba uključuju 16 varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 70. može se zaključiti da su ispitanici u prosjeku zadovoljni informiranosti na turističkoj destinaciji grada Zagreba. Kao glavne prednosti ispitanici ističu informiranje putem prijatelja i poznanika koji su već posjetili Zagreb ( $M = 4,46$ ), laku dostupnost svih turističkih atrakcija ( $M = 4,4$ ), zaposlene u ugostiteljskim objektima kao izvor informiranja ( $M = 4,4$ ), pravodobnu obavijest o događajima na destinaciji ( $M = 4,31$ ), internetske stranice turističke destinacije ( $M = 4,22$ ) kao i socijalne mreže ( $M = 4,13$ ).

**Tablica 70. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju  
Ocjena informiranosti turista na turističkoj destinaciji grada Zagreba**

Ocjena informiranosti turista na turističkoj destinaciji grada Zagreba	Broj ispitanika (N)	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Greška aritmetičke sredine	Standardna devijacija
<b>Prijatelji i poznanici koji su već posjetili Zagreb kvalitetan su i pouzdan izvor informacija.</b>	188	3	5	4,46	0,047	0,640
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb uspijevam bez problema naći svaku turističku točku koja me zanima.</b>	188	2	5	4,40	0,049	0,667
<b>Zaposleni u restoranima, kafićima i recepcijama hotela priručni su izvor informacija za turiste.</b>	188	2	5	4,40	0,048	0,658
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb pravodobno sam obaviješten o događajima, priredbama i drugim manifestacijama.</b>	188	2	5	4,31	0,051	0,694
<b>Najviše informacija za moje putovanje na destinaciji Zagreb nalazim na web-stranicama destinacije.</b>	188	2	5	4,22	0,051	0,702
<b>Najviše informacija za putovanje na destinaciji Zagreb dobivam preko spotova na društvenim mrežama.</b>	188	2	5	4,15	0,054	0,745
<b>Stanovnici grada Zagreba, slučajni prolaznici, velik su i najbrži izvor informacija.</b>	188	2	5	4,10	0,058	0,798



<b>Prometni znakovi u gradu postavljeni su tako da turiste pravodobno upozoravaju i usmjeravaju k njihovom cilju.</b>	188	2	4	3,94	0,222	0,747
<b>Kretanje na turističkoj destinaciji grada Zagreba olakšava i čini zanimljivim uređen sustav informacija.</b>	188	2	5	3,85	0,055	0,748
<b>Najviše informacija za putovanje na destinaciji Zagreb nalazim u prospektima i brošurama koje dijele turističke agencije.</b>	188	2	5	3,84	0,054	0,745
<b>Nazivi ulica, mostova, parkova, zdravstvenih, kulturnih, sportskih i upravnih objekata u gradu su pregledno i uredno označeni.</b>	188	2	5	3,82	0,064	0,875
<b>Najviše informacija za putovanje na destinaciji Zagreb dobio sam od dežurnog osoblja u turističkim informativnim centrima.</b>	188	2	5	3,82	0,057	0,785
<b>Javne redarstvene i policijske službe pouzdan su izvor informacija koje su potrebne za sigurno putovanje turista ka cilju.</b>	188	1	5	3,79	0,071	0,967
<b>Informativne radijske emisije na svjetskim jezicima pomažu mi da nađem odredište, odnosno točku koja je cilj mog putovanja na turističkoj destinaciji Zagreb.</b>	188	1	5	3,60	0,064	0,875

<b>Natpisne ploče s geografskim kartama su u gradu postavljene u dovoljnom broju i na prave točke (važna križanja ulica).</b>	188	1	5	3,58	0,077	1,049
<b>Najviše informacija za moje kretanje na destinaciji grada Zagreba dobivam preko sustava satelitskog navođenja Garmin.</b>	188	1	5	3,02	0,070	0,953
<b>Validni broj ispitanika</b>	188					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Ocjenu mogućnosti komuniciranja na turističkoj destinaciji grada Zagreba uključuju 15 varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 71. može se zaključiti da ispitanici u prosjeku pozitivno ocjenjuju mogućnosti komuniciranja na destinaciji. Prema mišljenju ispitanika u našem uzorku, najbolji vid komunikacije je s građanima grada Zagreba jer su otvoreni za komunikaciju ( $M = 4,59$ ), sa sudionicima turističke ponude ( $M = 4,49$ ), kao i zaposlenima i predstavnicima u objektima prehrane ( $M = 4,35$ ). Opaža se manjak komunikacije s turističkim animatorima ( $M = 2,86$ ), na temelju čega se može zaključiti da u animaciji kao dijelu turističke ponude grada Zagreba ima prostora za unaprjeđenje turističkog proizvoda.

**Tablica 71. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Ocjena mogućnosti komuniciranja na turističkoj destinaciji grada Zagreba**

<b>Ocjena mogućnosti komuniciranja na turističkoj destinaciji grada Zagreba</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb bez teškoća komuniciram sa stanovnicima grada, koji su otvoreni za komunikaciju.</b>	188	3	5	4,59	0,043	0,583

<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb bez teškoća komuniciram sa sudionicima turističke ponude.</b>	188	3	5	4,49	0,045	0,616
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s predstavnicima i zaposlenima u objektima prehrane.</b>	188	2	5	4,35	0,059	0,803
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram sa svojim suputnicima.</b>	188	1	5	4,31	0,058	0,796
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s osobljem na recepcijama smještajnih objekata.</b>	188	1	5	4,26	0,058	0,796
<b>Na destinaciji Zagreb često komuniciram s drugim turistima.</b>	188	1	5	4,22	0,058	0,796
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s osobljem u turističkim informativnim centrima.</b>	188	1	5	4,15	0,058	0,795
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram sa slučajnim prolaznicima.</b>	188	3	5	3,93	0,058	0,795
<b>Najvažnije komunikacije na turističkoj destinaciji Zagreb ostvarujem s turističkim vodičima.</b>	188	1	5	3,80	0,069	0,949
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s organizatorima kulturnih priredbi i događaja.</b>	188	1	5	3,36	0,287	0,939

<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često razgovaram s domaćinima seoskog turizma u ruralnim sredinama o pitanjima njihove kulture i običaja.</b>	188	1	5	3,10	0,086	1,184
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s kustosima muzeja.</b>	188	1	5	3,06	0,085	1,166
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s organizatorima sportskih događaja i priredbi.</b>	188	1	5	3,03	0,095	1,308
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb komuniciram s animatorima na određenim priredbama za zabavu.</b>	188	1	5	2,86	0,082	1,126
<b>Validni broj ispitanika</b>	188					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Ocjenu važnosti informativno-komunikacijskog medija za turiste uključuju devet varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 72. može se zaključiti da ispitanici ocjenjuju važnim informativno-komunikacijski medij za turiste. Prema mišljenju ispitanika u našem uzorku, najvažnija je dostupnost interneta u smještajnim kapacitetima ( $M = 4,67$ ), internet u restoranima i drugim ugostiteljski objektima za prehranu ( $M = 4,67$ ), kao i u kafićima i drugim ugostiteljskim objektima ( $M = 4,61$ ).

**Tablica 72. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenziju Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija za turiste**

Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija za turiste	Broj ispitanika (N)	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Greška aritmetičke sredine	Standardna devijacija
Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja najviše mi pomaže internetska povezanost u smještajnim objektima.	188	2	5	4,67	0,038	0,525
Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja najviše mi pomaže internetska povezanost u restoranima i drugim objektima prehrane.	188	3	5	4,67	0,038	0,515
Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja najviše mi pomaže internetska povezanost u lokalima i kafićima.	188	3	5	4,65	0,038	0,520
Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja veoma mi je važna moć i kvaliteta signala mobilne telefonije.	188	2	5	4,61	0,041	0,561
Neposrednom e-komunikacijom s nositeljima ponude na destinaciji koristim se za rezervacije smještaja.	188	3	5	4,57	0,040	0,548
Neposrednom e-komunikacijom s lokalnim agencijama koristim se za sastavljanje svog programa putovanja.	188	3	5	4,54	0,040	0,550
Neposrednom e-komunikacijom s nositeljima ponude na destinaciji koristim se za dogovaranje i naručivanje usluga.	188	3	5	4,51	0,044	0,607

<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja mi veoma znači neposredna komunikacija s nositeljima ponude.</b>	188	1	5	4,34	0,052	0,709
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb veoma mi je važno komuniciranje s domicilnim stanovništvom.</b>	188	2	5	4,32	0,049	0,675
<b>Validni broj ispitanika</b>	188					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Rezultati deskriptivne statističke analize za Ocjenu zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija na TDGZ-u uključuju osam varijabli. Iz rezultata prikazanih u tablici 73. može se zaključiti da ispitanici u prosjeku veoma pozitivno ocjenjuju zastupljenost medija na turističkoj destinaciji grada Zagreba. Za sve varijable aritmetička sredina je iznad 4, osim za varijablu Na turističkoj destinaciji Zagreb sve su promjene u infrastrukturi unesene u navigacijski sustav Garmin.

**Tablica 73. Deskriptivna statistička analiza za dimenziju Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija na TDGZ-u**

<b>Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskog medija na području TDGZ-a</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Na turističkoj destinaciji grada Zagreba domicilno stanovništvo bez problema komunicira s gostima turistima.</b>	188	3	5	4,53	0,043	0,589
<b>Na turističkoj destinaciji grada Zagreba osoblje objekata prehrane i drugih lokala spremno je za komunikaciju s gostima turistima.</b>	188	3	5	4,47	0,044	0,607

<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb je na svim točkama osiguran kvalitetan signal mobilne telefonije.</b>	188	3	5	4,47	0,044	0,607
<b>Na turističkoj destinaciji grada Zagreba osoblje smještajnih objekata je spremno za komunikaciju s gostima turistima.</b>	188	2	5	4,39	0,048	0,657
<b>Na turističkoj destinaciji grada Zagreba je na svim točkama dostupna internetska povezanost.</b>	188	3	5	4,16	0,053	0,731
<b>Na svim točkama TIC-a postoje prospekti i brošure za turiste.</b>	188	3	5	4,16	0,052	0,709
<b>Na svim točkama TIC-a postoje prospekti i brošure na stranim jezicima turista koji posjećuju destinaciju.</b>	188	3	5	4,15	0,052	0,711
<b>Na turističkoj destinaciji Zagreb su sve promjene u infrastrukturi unesene u navigacijski sistem Garmin.</b>	188	1	5	3,47	0,078	1,067
<b>Validni broj ispitanika</b>	188					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Na ovom mjestu testirat će se istraživačka hipoteza 10, koja glasi: Turisti na destinaciji Zagreb pozitivno ocjenjuju informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude (tablica 74.). Na temelju prikazanih rezultata hipoteza se već u ovom trenutku može potvrditi. Međutim, u ovom koraku izračunat će se i aritmetička sredina za svaku od skala iz upitnika (Ocjena informiranosti turista na TDGZ-u, Ocjena mogućnosti komuniciranja na TDGZ-u, Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog modela za turiste i Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija za turiste i Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija za turiste). Vrijednost aritmetičke sredine za dimenziju Ocjena informiranosti turista na TDGZ-u iznosi 3,96, dok za dimenziju Ocjena mogućnosti komuniciranja iznosi 3,83. Stoga je hipoteza 10 potvrđena.

**Tablica 74. Rezultati deskriptivne statističke analize za dimenzije upotrijebljene u upitniku**

<b>Dimenzije</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
<b>Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija za turiste</b>	188	3	5	4,54	0,03	0,419
<b>Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskog medija za turiste na turističkoj destinaciji Zagreb</b>	188	3	5	4,23	0,039	0,532
<b>Ocjena informiranosti</b>	188	2,75	5	3,96	0,365	0,5
<b>Ocjena mogućnosti komuniciranja</b>	188	2,75	5	3,83	0,437	0,599
<b>Validni broj ispitanika</b>	188					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

### 3.3.7. Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa

Kolmogorov-Smirnovljev test proveden je za sve dimenzije upotrijebljene u upitniku za turiste. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 75. može se zaključiti da nijedna od novih varijabli nije normalno distribuirana, s obzirom na to da su rezultati svih provedenih Kolmogorov-Smirnovljevih testova statistički značajni na stupnju signifikantnosti  $p < 0,05$ . Zbog toga će se u nastavku za testiranje statistički značajnih poduzoraka upotrijebiti neparametrijski testovi jer oni ne zahtijevaju normalnost distribucije proučavanih varijabli.



**Tablica 75. Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa za sve faktore dimenzije**

Dimenzija	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilkov test		
	Vrijednost	Stupnja slobode	Signifikantnost	Vrijednost	Stupnja slobode	Signifikantnost
<b>Ocjena informiranosti</b>	0,098	188	0,000	0,965	188	0,000
<b>Ocjena mogućnosti komuniciranja</b>	0,114	188	0,000	0,859	188	0,000
<b>Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija za turiste</b>	0,155	188	0,000	0,898	188	0,000
<b>Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskog medija za turiste</b>	0,145	188	0,000	0,932	188	0,000

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

### 3.3.8 Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa

Za utvrđivanje razlike između prosječnih vrijednosti dvaju neovisnih uzoraka kada proučavane varijable nisu normalno distribuirane, koristimo se Mann-Whitneyjevim U testom (Bastič 2006). Pomoću tog testa testirat će se sljedeće hipoteze:

**Hipoteza 10a.** Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezano za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude prema spolu ispitanika.

**Hipoteza 10b.** Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezano za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude prema dobi ispitanika.

**Hipoteza 11.** Postoje statistički značajne razlike u ocjeni važnosti različitih komunikacijskih kanala (medija) i njihove zastupljenosti na destinaciji Zagreb od strane turista prema spolu ispitanika.

Prilikom testiranja istraživačke hipoteze 10a provedena su dva posebna testa, jedan za dimenziju informiranosti i jedan za dimenziju mogućnosti komuniciranja na destinaciji. Na temelju prikazanih rezultata (tablica 76. i tablica 77.) može se zaključiti da statistički značajne razlike postoje među ispitanicima muškog i ženskog spola za dimenziju Ocjena informiranosti na destinaciji na stupnju signifikantnosti  $p = 0.05$ , pri čemu ispitanici ženskog spola pozitivnije ocjenjuju informiranost na destinaciji (Vrijednost Mean Rank 100,07 za ženske ispitanike i 83,70 za muške ispitanike). Zbog toga je istraživačka hipoteza 10a dijelno potvrđena.

**Tablica 76. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa**

Dimenzija	Spol	Broj ispitanika	Srednja vrijednost	Suma srednjih vrijednosti
<b>Ocjena informiranosti</b>	Ženski	124	100,07	12409,00
	Muški	64	83,70	5357,00
	Ukupno	188		
<b>Ocjena mogućnosti komuniciranja</b>	Ženski	124	96,26	11936,50
	Muški	64	91,09	5829,50
	Ukupno	188		

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Tablica 77. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa**

	Ocjena informiranosti	Ocjena mogućnosti komuniciranja
<b>Mann-Whitney U</b>	3277,00	3749,50
<b>Wilcoxon W</b>	5357,00	5829,50
<b>Z</b>	-1,957	-0,619
<b>Signifikantnost</b>	0,050	0,536

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Za testiranje istraživačke hipoteze 10b prvo je trebalo varijablu Starost, mjerenu na racio skali, prekodirati u varijablu mjerenu na nominalnoj skali. Na temelju vrijednosti aritmetičke

sredine kreirana je nova varijabla Starost\_nominal i dodijeljene su joj sljedeće vrijednosti:

1 – mlađi ispitanici (od 18 do 33 godina);

2 – stariji ispitanici (od 34 do 60 godina).

Nakon toga je proveden Mann-Whitneyjev U test. Prilikom testiranja istraživačke hipoteze 10b provedena su dva posebna testa, jedan za dimenziju Informiranost i jedan za dimenziju Mogućnost komuniciranja na destinaciji. Na temelju prikazanih rezultata (tablica 78. i tablica 79.) može se zaključiti da statistički značajne razlike nisu utvrđene, pošto je stupanj signifikantnosti u oba primjera  $p > 0,05$ . Zato je istraživačka hipoteza 10b odbačena.

**Tablica 78. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa**

Dimenzija	Starost	Broj ispitanika	Srednja vrijednost	Suma srednjih vrijednosti
<b>Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija</b>	Mlađi	108	90,99	9826,50
	Stariji	80	99,24	7939,50
	Ukupno	188		
<b>Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskog medija</b>	Mlađi	108	97,30	10508,50
	Stariji	80	90,72	7257,50
	Ukupno	188		

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Tablica 79. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa**

	Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija	Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskog medija
<b>Mann-Whitney U</b>	3940,50	4017,50
<b>Wilcoxon W</b>	9826,50	7257,50
<b>Z</b>	-1,044	-0,827
<b>Signifikantnost</b>	0,296	0,408

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Prilikom testiranja istraživačke hipoteze 11. provedena su dva posebna testa, jedan za dimenziju ocjena važnosti informativno-komunikacijskih medija i jedan za dimenziju ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 80. i tablici 81. može se zaključiti da statistički značajne razlike nisu utvrđene, pošto je stupanj signifikantnosti u oba primjera  $p > 0,05$ . Zato je istraživačka hipoteza 11 odbačena.

**Tablica 80. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa**

Dimenzija	Spol	Broj ispitanika	Srednja vrijednost	Suma srednjih vrijednosti
<b>Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija</b>	Ženski	124	92,91	11520,50
	Muški	64	97,59	6245,50
	Ukupno	188		
<b>Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskog medija</b>	Ženski	124	97,82	12130,00
	Muški	64	88,06	5636,00
	Ukupno	188		

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Tablica 81. Rezultati Mann-Whitneyjeva U testa**

	Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija	Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskog medija
<b>Mann-Whitney U statistika</b>	3770,50	3556,00
<b>Wilcoxon W statistika</b>	11520,50	5636,00
<b>Z statistika</b>	-0,567	-1,175
<b>Signifikantnost</b>	0,571	0,240

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

### 3.3.9 Rezultati Kruskal-Wallisova H testa

Za potrebe testiranja istraživače hipoteze 12., koja glasi: Postoje statističke razlike u ocjenama turista na destinaciji vezano za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke prema stupnju obrazovanja uporabili smo Kruskal-Wallisov H test. Slično kao i Mann-Whitneyjev U test, ovaj se test upotrebljava za usporedbu srednjih vrijednosti za tri ili više skupina uzorka u slučajevima kada nisu zadovoljeni uvjeti za provođenje parametrijskih testova (Pallant, 2011).

Provedena su dva posebna Kruskal-Wallisova H testa, jedan za dimenziju Informiranost i drugi vezano za dimenziju Mogućnost komuniciranja na destinaciji. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 82. i tablici 83. može se utvrditi da nisu otkrivene statistički značajne razlike u ocjenama turista na destinaciji vezano za informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude prema stupnju obrazovanja ispitanika. Zato se hipoteza 12 odbacuje.

**Tablica 82. Rezultati Kruskal-Wallisova H testa**

<b>Dimenzija</b>	<b>Naobrazba</b>	<b>Broj ispitanika</b>	<b>Srednja vrijednost</b>
<b>Ocjena informiranosti</b>	Srednja škola	80	89,84
	Viša škola	23	103,33
	Visoka škola	82	95,88
	Magisterij	3	113,33
	Ukupno	188	
<b>Ocjena mogućnosti komuniciranja</b>	Srednja škola	80	89,92
	Viša škola	23	104,72
	Visoka škola	82	94,41
	Magisterij	3	140,67
	Ukupno	188	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Tablica 83. Rezultati Kruskal-Wallisova H testa**

	<b>Ocjena informiranosti</b>	<b>Ocjena mogućnosti komuniciranja</b>
<b>Hi kvadrat</b>	1,609	3,547
<b>Stupnjevi slobode</b>	3	3
<b>Signifikantnost</b>	0,657	0,315

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

### 3.4 Rasprava

Analizom teorijskih znanstvenih i stručnih radova (teorijsko istraživanje) i stajališta dionika na turističkoj destinaciji grada Zagreba (empirijsko istraživanje) o utjecaju komunikacijskih vrijednosti na razvoj destinacije, može se zaključiti da komuniciranje i jedni i drugi često određuju pojmovima: organizacija, struktura, poslovna suradnja, poslovno povezivanje, umrežavanje interesa i slično. Stječe se dojam da se radi o jednoj vrsti relativizacije komunikacijskih procesa, koji predstavljaju integrativnu moć organizacijskih struktura i suštinu svega onoga što sadrže interakcijski procesi između dionika na horizontalnoj razini, ali isto tako i komunikacijski procesi između razina destinacijske organizacije (vertikalno i dvosmjerno komuniciranje). Prevladava mišljenje da upravo komuniciranje i komunikacijske vrijednosti materijaliziraju turističku destinaciju, njenu turističku ponudu, a osobito turističke usluge koje dominiraju u korpusu turističke potražnje.

Provedbom kvalitativnog istraživanja (tehnika intervju) potvrđena je većina postavljenih pitanja, odnosno pretpostavki iz intervjua. Na osnovi logičkog povezivanja individualnih mišljenja ispitanika na temu primjene komunikacijskih vrijednosti kao načina poticanja dionika k inovativnosti u procesu stvaranja turističke ponude, zaključeno je da svi ispitanici vide povezanost svojih individualnih ciljeva sa zajedničkim ciljevima. Dionici na destinaciji svjesni su da se njihovi interesi međusobno isprepliću, odnosno da su međusobno uvjetovani. Diješe zajedničko uvjerenje da je znanje socijalna kategorija i vlasništvo svih dionika na putu stvaranja privlačnosti destinacije. Bolja komunikacija, brži protok informacija, što manje šumova u komunikaciji te iskorištenost komunikacijskih medija kao i viševrsno komuniciranje, očekivanja su svih dionika na turističkoj destinaciji. Međutim, ono što se ističe jest činjenica da ispitanici nemaju prijedlog kako navedeno ostvariti. Ispitanici se

slažu i s osnovnom tvrdnjom da je sudjelovanje između dionika od izuzetne važnosti za stvaranje konkurentne turističke ponude, kako bi znanje, informacije i iskustva imali najveći učinak na inovacijske procese. Može se zaključiti da je u ovakvim stavovima ispitanika teorija doživjela svoju potpunu afirmaciju. »Osiguravanje sinergije zahtijeva najprije uspostavljanje psihološko-komunikacijskih uvjeta polazeći od usklađivanja i oblikovanja zajedničkih nastojanja koja svoju osnovicu grade na poštivanju i identifikaciji razvojnih pristupa i prioriteta. Međusobno poštivanje uzima u obzir različitosti i uključuje pojedince koji su sposobni uvidjeti zajedničke prednosti i interese pred osobnima te na taj način doprinosi cjelini« (Magaš idr. 2018, 56).

Komunikacijski model koji se predlaže u ovoj disertaciji pretpostavlja uvažavanje načela participativnog komuniciranja. Međutim, pokazalo se da ispitanici ne vjeruju participativnom i demokratskom komuniciranju. Pitanje oko kojega postoji potpuni konsenzus među ispitanicima jest inkorporiranje destinacijske menadžment organizacije u organizacijsku strukturu komunikacijskog modela. Istraživanje je pokazalo da dionici turističke destinacije shvaćaju da prilike u suvremenom turizmu traže jedan novi komunikacijski čimbenik, koji će biti sposoban argumentima struke odgovoriti na pitanja u razvoju turističke djelatnosti. Potrebu za navedenim potvrđuje i činjenica da je u Strategiji razvoja turizma u Hrvatskoj kao jedan od načina razvoja turizma navedeno konstituiranje destinacijske menadžment organizacije kao uvjeta razvoja turizma, odnosno njegovog doprinosa rastu društvenog proizvoda na svim razinama društvene organizacije Hrvatske. Kada je riječ o informacijskom sistemu, ispitanici su jednoglasni. Naime, za proces sudjelovanja prilikom razmjene znanja za stvaranje i inoviranje integralnih proizvoda, kao i za participiranje prilikom donošenja odluka na svim razinama na destinaciji, od izuzetnog značaja je suvremeni informacijski sistem koji ima jaku informacijsku podršku. Upravo je takva uloga tehnologije u procesu komuniciranja fokus brojnih teorijskih znanstvenih tekstova (Buhalis 1998; Buhalis 2000; Plenković 2012; Plenković 2015), ali i tema za razvoj daljnjih istraživanja.

Koristeći metodu regresijske analize testiran je veći broj hipoteza (hipoteza 1, hipoteza 2, hipoteza 3, hipoteza 4, hipoteza 6, hipoteza 7 i hipoteza 8), kako bi se utvrdio značaj različitih elemenata komuniciranja na više faktora: kreiranje turističkih integralnih proizvoda, inoviranje turističkih integralnih proizvoda, kreiranje novog komunikacijskog modela i inoviranje novog komunikacijskog modela. Zaključeno je da je izravno komuniciranje značajan faktor koji na destinaciji utječe na inoviranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreb.

Empirijskim istraživanjem potvrđena je i činjenica da postojeći komunikacijski model

na destinaciji ne stvara adekvatno poslovno okruženje za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb. Kao glavne mane postojećeg modela istaknute su nedostatak optimalne suradnje između privatnog i javnog sektora, nedostatak optimalne komunikacije između subjekata civilnog društva s privatnim sektorom, pristup potrebnim informacijama, nedostatak optimalne komunikacije subjekata civilnog društva s javnim sektorom, neadekvatno sudjelovanje svih aktera na destinaciji prilikom donošenja strategije razvoja turizma, kao i nemogućnost sudjelovanja svih aktera ponude pri odlučivanju u organima lokalne zajednice.

Pozitivne karakteristike postojećeg modela su, prema istraživanju, komuniciranje putem interneta s poslovnim partnerima izvan destinacije, komuniciranje s poslovnim partnerima na destinaciji preko zajedničkih organa na destinaciji i komuniciranje s poslovnim partnerima na destinaciji preko interneta. Pregledom stručne literature može se zaključiti da je kreiranje inovativne turističke ponude uvjetovano postojanjem adekvatnog komunikacijskog modela čija je glavna odlika u podjednakoj mjeri uključenost svih grupa dionika. Inoviranje je uspješno samo kada su članovi organizacije neposredno uključeni u sve aktivnosti koje su povezane ili se odnose na njihov rad, odnosno pri samoj definiciji inovacija treba sagledati sve razine – od marketinške do tehnološke (Garcia i Calantone 2002, 110). Empirijsko istraživanje pokazalo je i to da trenutno postojeće komunikacijske vrijednosti nemaju pozitivan utjecaj na stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb što je dokazano i kroz intervju s ispitanicima. Prevladava mišljenje da komunikacijske vrijednosti na destinaciji grada Zagreba nisu dovoljno iskorištene te da u tom području postoji puno mjesta za napredak. Komunikacijske vrijednosti predstavljaju prihvaćene standarde i uvjerenja o poželjnim ciljevima upotrebe komunikacijskog argumenta u određenim okolnostima. U uvjetima gospodarske aktivnosti se iz pojma komunikacija kao poželjno, dobro i prihvatljivo kao vrijednost izdvaja i aplicira sve ono što koristi postizanju održivog i društveno odgovornog razvoja turističkog prostora (Parsons i Shils u Koković 2008, 51). Sukladno navedenom, iznimno je bitno postaviti onaj komunikacijski model koji će komunikacijske vrijednosti ugraditi u svoj sustav na način da one omogućavaju razmjenu mišljenja, dogovaranje i sporazumijevanje između pojedinaca, grupa, organizacija i zajednica u prostoru i vremenu, da nude interaktivni proces među dionicima, da preveniraju nesporazume i konflikte u komunikaciji, da promoviraju načela kulture dijaloga te da korištenjem suvremene tehnologije omoguće brzo i kvalitetno prikupljanje i distribuiranje informacija. S obzirom na činjenicu da je hipoteza 4 koja objedinjuje sve prethodno navedene faktore odbačena, u potpunosti je opravdana namjena ove doktorske disertacije, a



to je pronalaženje novih mogućnosti kojima bi se unaprijedila organizacijska komunikacija na razini turističke destinacije Zagreb.

Jedan od osnovnih pristupa kojim se pokušava odgovoriti na istraživačka pitanja jest postavljanje destinacijske menadžment organizacije (DMO) u središte komunikacijske organizacije turističke destinacije Zagreba, čime utemeljujemo novi komunikacijski model. U dostupnoj literaturi je veliki broj afirmativnih rasprava u prilog postavljanja DMO na turističkim destinacijama što koincidira s mišljenjima i očekivanjima dionika na destinaciji grada Zagreba. Ovdje treba uzeti u obzir praksu drugih suvremenih turističkih destinacija koje uvode interaktivne modele komuniciranja kao što su, na primjer, turistička destinacija Ljubljana (Strategija razvoja in trženja turističke destinacije Ljubljana za obdobje 2014-2020 2014) ili destinacija Beč (Tourism Strategy 2020 - Vienna 2014). O nužnosti uvođenja DMO u komunikacijski model, pored teorijskih preporuka i očekivanja ispitanika, dodatno nas je uvjerila istražena praksa (case study) Turističke destinacije grada Beča. Naime, ovim kvalitativnim i deskriptivnim istraživanjem te upotrebom tehnike komparacije u novi je komunikacijski model postavljen DMO (slika 17). Naime, DMO je organizacija koja na regionalnoj razini brine o strateškom planu razvoja turizma (Buhalis 2000, 97-116) te pomaže lokalnim poduzećima da oblikuju i izgrade konkurentne prednosti, ali brine i da se te prednosti primjene i iskoriste (Sainaghi 2006, 1053-1063).

Na temelju dostupne i pregledane literature i pretpostavki da je participativna komunikacija temelj dobrog funkcioniranja neke organizacije (kompanije) jer podrazumijeva jasno razrađene poslovne i strateške ciljeve koji su uvjetovani organiziranom komunikacijom (Gostiša 1996; Kejžar 2003), namjera je u radu bila takvu vrstu komuniciranja prenijeti i na turističku destinaciju. Pretpostavka je bila da bi participacija u odlučivanju i poslovna suradnja svih sudionika na turističkoj destinaciji pozitivno utjecala na kreiranje i inoviranje integralnih turističkih proizvoda na destinaciji Zagreba. Pretpostavljeno je i da je razvoj pluralnosti i participativnog djelovanja nužan s obzirom na izrazitu dinamiku turističkog područja te se dionici ponude na destinaciji slažu se s osnovnom tvrdnjom da je sudjelovanje između njih samih od izuzetne važnosti za stvaranje konkurentne turističke ponude, kako bi znanje, informacije i iskustva imala najveći učinak na inovacijske procese (Magaš i dr. 2018; Crouch i Ritchie 1999; Mihalič 2000. Buhalis 2000). Komunikacijski model koji se predlaže u ovoj disertaciji pretpostavlja uvažavanje načela participativnog i demokratskog komuniciranja (Hipoteza 6, Hipoteza 7, Hipoteza 8 i Hipoteza 9) prilikom inoviranja i kreiranja ponude, a tu se pokazalo da ispitanici ne vjeruju participativnom i demokratskom komuniciranju.

Analizom selektivnih teorijskih izvora zapaženo je da se neformalnom komuniciranju na turističkoj destinaciji ne posvećuje potrebna pažnja, niti se taj interaktivni proces definira. Naime, imajući u vidu rezultate empirijskog istraživanja na segmentu turista (Hipoteze 10, 11 i 12) koji posjećuju destinaciju Zagreb, vidljivo je da turisti intenzivno neformalno komuniciraju. Neformalnim komuniciranjem s rezidentima, dionicima te međusobno turisti dobivaju važne informacije, zaključuju poslove ili se uključuju u različite animacijske procese. Naime, neformalna komunikacija čini zbroj različitih oblika i vrsta interaktivnih procesa te upotrijebljenih medija u odnosima između subjekata na turističkoj destinaciji i predstavlja značajan čimbenik u procjenjivanju određenog stanja, što je često preduvjet formalne artikulacije komunikacije. Stoga je vrlo lako zaključiti da je upravo ovoj temi potrebno pokloniti više pažnje u politici razvoja turističke destinacije. Istraživanjem teorijskih izvora, koji obuhvaćaju komuniciranje na turističkoj destinaciji, uočeno je da većina autora (npr. Magaš, 2008; Zorko 1999) zamjenjuju komunikacijske procese atributima resursnih atraktivnosti materijalne i nematerijalne prirode. Međutim, turistička destinacija je sui generis organizacija utemeljena na procesu komuniciranja. Naime, komunikacija u organizaciji definira se kao protok poruka kroz mrežu međuzavisnih odnosa (Miller 2005, 6). Zbog toga nas istraživačko iskustvo uči da je turistička destinacija prostor koji je prožet mrežama međuovisnih odnosa, vezanih za turističku djelatnost, a komuniciranje je na tom prostoru onaj element koji omogućava stvaralačku sinergiju između dionika kao kreatora inovativne ponude. Lumsdon objašnjava da turistička destinacija obuhvaća brojne elemente koji zajedno u različitim kombinacijama privlače turiste (Lumsdon 1997, 238), međutim, upravo je kombinacija elemenata na turističkoj destinaciji, s ciljem stvaranja privlačnosti (atraktivnosti), rezultat interpersonalne komunikacije nositelja zajedničkih interesa. Turistički proizvod je pojam koji predstavlja predmet suštinske komunikacije, odnosno razmjene informacija i podataka između ponude i potražnje u cilju postizanja i zadovoljenja svojih potreba i interesa na području turizma. Utvrđeno je da se teorija turizma nedovoljno bavi turističkim proizvodom, a prije svega turističkom uslugom kao sredstvom i medijem socijalne komunikacije.

Općenito gledano, proces interpersonalne aktivnosti, koji se odvija na relacijama između nositelja parcijalnih proizvoda jest najvažniji komunikacijski proces koji dionici na destinaciji dostižu ostvarenje, odnosno materijalizaciju svojih poslovnih aktivnosti stvaranjem integralnih turističkih proizvoda. Ipak, uvođenjem crowdsourcinga i komunikacijskim uključivanjem lokalnih akcijskih skupina, komunikacijske vrijednosti sve više postaju noseći čimbenik definiranja turističkog proizvoda. Iz tog razloga iznimno su bitni rezultati istraživanja koji se

odnose na skupinu turisti. Njihovo mišljenje o informiranosti i mogućnostima komuniciranja s nositeljima turističke ponude, kao i razmišljanja o važnosti komunikacijskih kanala i njihovoj zastupljenosti, dalo je novu dimenziju u kreiranju adekvatnog komunikacijskog modela na destinaciji Zagreb te je pokazalo da će komunikacijska struktura koja će u čitav proces uključiti novog gosta (Magaš 2018, 21), odnosno novog turista (Buhalis i O'Connor 2005, 11) imati iznimno pozitivan utjecaj na stvaranje i inoviranje turističke ponude.

## 4 ZAKLJUČAK

### 4.1 Sažetak sadržaja znanstvenog istraživanja

Doktorski rad Utjecaj novih komunikacijskih vrijednosti na razvoj turističke destinacije grada Zagreba predstavlja izvor novih saznanja i doprinosa na području stvaralačkog uključivanja komunikacijskih vrijednosti u razvoj turizma. Rad predstavlja teorijsku i praktičnu sintezu komplementarnih vrijednosti, ovih dviju vrlo opširnih i za istraživanje složenih područja u kontekstu stvaranja konkurentne ponude kao načina razvoja turizma na turističkoj destinaciji grada Zagreba. Istraživački rezultati ovog rada daju doprinos razvoju i primjeni komunikacijskih vrijednosti na području turizma. Turizam je veoma dinamičko područje socijalne komunikacije, što implicira kontinuitet nedovoljne istraženosti. Pregledom gradiva (istraživanje sekundarnih izvora) koje se odnosi na temu ovog rada, utvrđena je određena nedostatnost stručne literature upravo na segmentu uključivanja novih komunikacijskih vrijednosti u inovativni proces stvaranja konkurentnih turističkih proizvoda i razvoja turističke destinacije. Dijalektičkim sintetiziranjem rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja u okviru istraživane teme, ponuđeni su odgovori na istraživačka pitanja, što predstavlja doprinos razvoju uloge komuniciranja i komunikacijskih vrijednosti na području turizma. Kontinuitet razvojne dinamičnosti turizma i komuniciranja, kao povezanih fenomena, svjedoči o aktualnosti i društvenoj opravdanosti našega istraživačkog rada.

U prvom, uvodnom dijelu predstavljen je predmet i identificiran problem istraživanja na turističkoj destinaciji Zagreb koji je detaljno razrađen određivanjem istraživačkih pitanja čiji će odgovori dati jasnu sliku o komunikacijskim vrijednostima na turističkoj destinaciji Zagreb i smjerovima u kojima bi se te vrijednosti trebale razvijati i funkcionalno upotrijebiti. Prema tome, u ovom je dijelu prikazan i opis namjene i ciljeva istraživanja, a to je na znanstvenoj razini proučiti stanje na području upotrebe komunikacijskih vrijednosti kao osnove komunikacijske organiziranosti i uvjeta za stvaranje nove, konkurentne turističke ponude na destinaciji.

Radi što boljeg razumijevanja područja koje obuhvaća ovaj istraživački proces, uslijedilo je detaljno definiranje najvažnijih izraza i termina, među kojima su *informacija*, *komunikacija*, *komunikacijski model*, *komunikacijske vrijednosti*, *komunikacijski mediji*, *participativno komuniciranje*, *crowdsourcing*, *destinacijska menadžment organizacija (DMO)*, *mreža*, *sudjelujuće umrežavanje*, *socijalni kapital*, *turistička destinacija*, *turistički proizvod* te

*inovativnost*. U prvom su dijelu također ponuđene hipoteze koje predstavljaju polazišnu točku u otkrivanju novih načina za kreiranje komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji. Prvih devet hipoteza odnosi se na stavove sudionika u stvaranju turističke ponude na turističkoj destinaciji Zagreb, dok su hipoteze br. 10 (10a i 10b), 11. i 12. usmjerene na turiste, posjetitelje navedene destinacije. Nakon postavljenih hipoteza, ukratko su predstavljene metode upotrijebljene za analizu stavova ispitanika.

U drugom, teorijskom dijelu detaljno je obrađena stručna literatura, teorijska polazišta i analize koji su povezani s identificiranim problemom istraživanja. Definirane su tri vrste komuniciranja – intrapersonalna, interpersonalna i masovna komunikacija, pri čemu svaka na svoj način određuje turizam i ima važnu ulogu u njegovom razvoju. Za bolje shvaćanje promjena koje su nastupile, opisana je i uloga komunikacije u komercijalizaciji turizma, pojave koja je u današnjem društvu neizbježna i koja utječe na stvaranje slike o nekoj turističkoj destinaciji ili proizvodu, pa tako i o uspjehu turizma na toj destinaciji. U detaljnoj analizi značenja turističke destinacije i turističkog proizvoda izdvojeno je nekoliko definicija najvažnijih autora iz kojih je vidljivo da je turistički proizvod postao personalizirana i individualna kombinacija želja, zahtjeva i potreba turista koji postaju jedan od glavnih sudionika u njegovom oblikovanju, dok su definicije o turističkoj destinaciji ukazale na to da je na nju potrebno gledati kao na sustav u kojem moraju vrijediti organizacijska pravila djelovanja. Zbog toga je objašnjen način funkcioniranja turističke menadžment organizacije kao središnje točke sustava koja upravlja aktivnostima kojima kreira konkurentnu turističku destinaciju i turistički proizvod. Za valorizaciju navedenih tvrdnji ponuđen je primjer grada Beča, odnosno Turističke zajednice grada Beča, koja svoje djelovanje temelji na participativnoj komunikaciji, umrežavanjem raznih skupina dionika – od lokalnog stanovništva i posjetitelja do stručnjaka koji procjenjuju turističko stanje destinacije i inozemnih eksperata.

Za razliku od Beča, u Zagrebu osnovu razvoja turističke destinacije predstavlja Turistička zajednica grada Zagreba, koja svoju organizacijsku i upravljačku strukturu temelji na komunikacijskom modelu koji uglavnom pretpostavlja komuniciranje između tijela Turističke zajednice. Takav koncept upravljanja i model komuniciranja u kontekstu sve veće segmentirane potražnje ne omogućava optimalno uključivanje svih potrebnih aktera i participativnog upravljanja u razvoju destinacije. To potvrđuje i komentar Ministarstva turizma Republike Hrvatske o potrebi uvođenja destinacijskih menadžment organizacija kojima bi se pojačala upravljačka učinkovitost, a time i konkurentna prednost hrvatskih turističkih destinacija.

U ovom teorijskom dijelu pozornost je bila usmjerena i na to da se što bolje pokaže

bogatstvo komunikacijskih modela, oblika i konteksta u sferi turizma. Stoga su tu prije svega predstavljeni komunikacijski modeli koji su utjecali na razvoj komunikologije općenito te koji predstavljaju polazišnu točku na temelju koje je kreiran komunikacijski model koji bi trebao biti najpovoljniji za turističku destinaciju grada Zagreba. Od prvotnih, jednosmjernih modela komunikacije, s vremenom su se razvili složeniji modeli koji predlažu inovativnost u području komunikacije, što je od velikog značaja i za inovativnost u turizmu. Zbog želja i potreba modernog turista, jednostavne modele komuniciranja zamijenili su oni koji nude mogućnost davanja povratnih informacija, čime se otvorio put prema personaliziranom pristupu u kreiranju turističke ponude.

Prikazana je funkcionalna važnost horizontalne i vertikalne komunikacije u procesu razvoja turističke destinacije. Horizontalna komunikacija, koja je u biti i interaktivna, odnosno dvosmjerna, odvija se pretežno unutar razine. Vertikalna struktura komunikacije je podijeljena na četiri osnovne razine. Na prvoj razini djeluju poduzeća koja stvaraju turistički proizvod i uslugu, zatim rezidenti, odnosno lokalno stanovništvo, koje je sve više uključeno u proces razvoja turističke destinacije te turisti, pošiljalci povratnih informacija, bitnih za što bolje oblikovanje turističkog proizvoda. Drugu razinu čine organizacijske i interorganizacijske strukture (udruge, zavodi, agencije, DMO). Treća razina odnosi se na državnu razinu koju čine Vlada, ministarstva, agencije i instituti u čijem je djelokrugu rada turizam. Na toj razini identificirana je potreba za jasnom podjelom uloga i dužnosti, što će značajno pridonijeti lakšem protoku informacija i boljoj povezanosti s ostalim razinama te rezultirati pozitivnim utjecajem na strateški razvoj hrvatskih turističkih destinacija. Posljednja, četvrta razina predstavlja onu globalnu u kojoj se komunikacijski proces odvija izvan granica države. U centru takve komunikacije je turistička menadžment organizacija, koja povezuje sve navedene dionike u koordiniranu, funkcionalnu i usklađenu organizacijsku cjelinu. Ona mora omogućiti zadovoljstvo svih dionika u navedenom komunikacijskom sustavu jer se jedino na taj način može govoriti o uspješnom razvoju turističke destinacije.

Nadalje, u radu je promatran komunikacijski proces ovisno o fazama razvoja turističkog putovanja. Utvrđeno je da je intrapersonalna komunikacija prvi oblik koji se javlja u ovom procesu. U njemu, još prije samog putovanja, odnosno tijekom planiranja putovanja, turist pod utjecajem prikupljenih informacija stvara sliku o nekoj turističkoj destinaciji. Nakon navedene faze, slijedi faza putovanja u kojoj djeluje interpersonalna komunikacija, kojom se stvorena slika nadopunjuje ili pak mijenja uslijed razmjene informacija. U fazi boravka na određenoj destinaciji interpersonalna komunikacija dostiže najvišu razinu, što je rezultat sudjelovanja turista u brojnim aktivnostima na toj destinaciji. Posljednja faza je ona u kojoj

se turist vraća s putovanja i u kojem se isprepleću dva oblika komunikacije; intrapersonalni, putem kojeg turist stvara dojmove o cjelokupnom turističkom doživljaju te interpersonalni, koji uključuje prepričavanje tih dojmova. Kao što je objašnjeno, komunikacija ima utjecaj na razvoj turizma u svim njegovim aspektima. Osim gore navedenih oblika komunikacije, važan faktor u turizmu je i animacija, vrsta komunikacije u kojoj je turist aktivno uključen kako bi u potpunosti iskoristio ponuđeni turistički proizvod. Još je u uvodu objašnjeno kako je moderan turist znatiželjan, energičan i aktivan, stoga animacija na području turizma može znatno utjecati na stvaranje slike turista o turističkoj destinaciji na kojoj se nalazi. Animacija predstavlja direktno uključivanje turista u razne aktivnosti, omogućuje mu da kroz interaktivni proces sudjeluje u stvaranju vlastitog turističkog doživljaja. Uz animaciju danas važnu ulogu ima i sublimirana komunikacija, koja za razliku od animacije koja aktivno uključuje turista u događanja na destinaciji, djeluje na drukčiji, nesvjestan način, a najbolji rezultat na području turizma postiže zahvaljujući internetu, odnosno društvenim mrežama. Društvene mreže, a osobito *Facebook* i *Instagram*, postali su jedan od najvažnijih pošiljatelja sublimirane poruke koja u modernom turistu pobuđuje još veću težnju za putovanjem. Pod njihovim utjecajem turist gradi sliku o određenoj turističkoj destinaciji, a ta će slika uvelike utjecati na njezino vrednovanje. U ovom se slučaju potrošač, odnosno turist, nalazi u središtu promotivnog procesa, čime postaje i ključna osoba za uspješan marketing turističke destinacije.

Kao što je vidljivo, čitav komunikacijski proces usko je vezan uz kreiranje turističke slike odnosno imidža čije su osnove na samom početku postavljene temeljem strukture osobnosti posjetitelja, ali koji se dalje gradi pod utjecajem upravo sublimirane komunikacije, interpretacije, animacije te općenito interakcije s drugim turistima, pripadnicima različitih kultura ili lokalnim stanovništvom. Posjetitelj na taj način obogaćuje svoje iskustvo brojnim, na navedeni način izgrađenim slikama što, u konačnici, rezultira promjenom strukture osobnosti, pa tako navedeni proces nikad ne prestaje. Raznolikost doživljaja, iskustava i želja za nadograđivanjem i obogaćivanjem viđenoga te istraživanjem novoga neiscrpnii su pokretači navedenog procesa.

Kao što se moglo vidjeti na primjeru Beča, u ustrojstvu turističke organizacije najbolje rezultate postiže participativna komunikacija, koja u domeni turizma ima pozitivne učinke. U prvom redu, rad temeljen na suodlučivanju, udruživanju i korporativnosti između poslodavca i zaposlenih ima motivacijske efekte na zaposlenike, što se odražava na kvalitetu rada. Također, uključivanjem turista i lokalnog stanovništva u donošenje odluka, postiže se kvalitetna komunikacija, ključna za ostvarivanje optimalnih rezultata. Naravno, u svakom tako složenom procesu s velikim brojem dionika dolazi i do komunikacijskih prepreka

koje se, međutim, mogu izbjeći zahvaljujući jasno postavljenim ciljevima i definiranoj organizacijskoj strukturi.

Značajnu ulogu u sferi turizma ima pojam e-participacija, koja djeluje na interakciju građana i lokalne vlasti, uključujući prve što više u donošenje odluka, upotrebom informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Ona utječe na promjene u strukturi odnosa u stvaranju turističkog proizvoda, osnažuje interakcije i demokratizira proces donošenja odluka, olakšava pružanje informacija i primanje reakcija na dobivene informacije te u najvećoj mjeri utječe na učinkovitost turističke destinacije. Na ovaj način se u značajnoj mjeri pozitivno utječe na socijalni kapital čiji je osnovni sastavni element upravo suradnja i zajedničko djelovanje. Turistička destinacija može razvijati svoju konkurentnost isključivo uvođenjem inovacija u svoj sustav, a upravo je inoviranje u turističkom diskursu, što je najviše potpomognuto korištenjem komunikacijskih tehnologija, područje gdje se može postići znatan napredak. Takvom vrstom inoviranja, turistički proizvod postaje prepoznatljiv na tržištu, čime se turističkoj destinaciji osigurava uspješan opstanak i daljnji razvoj. Turistička destinacija mora znati iskoristiti sve što joj nudi današnja informacijska i komunikacijska tehnologija, koja će postati jedan od ključnih čimbenika u procesu inoviranja i stvaranja uspješnog proizvoda, a koji će moći odgovoriti na sve suvremene promjene u turizmu te isto tako na želje i zahtjeve suvremenog turista.

U trećem dijelu rada analizom rezultata dobivenih empirijskim istraživanjem (kvalitativnim – intervju i kvantitativnim – anketiranje) detaljno su obrađeni učinci postojećih oblika komunikacije te su ispitane mogućnosti promjene i uvođenja novih komunikacijskih modela na turističkoj destinaciji Zagreb.

Empirijska analiza, s obzirom na činjenicu da se odnosi na područje komunikacijskih vrijednosti kao čimbenika koji uvjetuje kreativno stvaranje ponude u turizmu, predstavljala je složen i zahtjevan proces. Naime, nestalna i dinamična priroda usluge i turističkog proizvoda te njihova nematerijalnost, neopipljivost, neponovljivost, neprenosivost, nemogućnost skladištenja i sl., stvaraju poteškoće u istraživanju i kvantitativnom pristupu. Zbog toga je u istraživački proces uključen i intervju kao tehnika kvalitativne metode kako bi se sa sigurnošću i nedvosmisleno ustanovilo kakav je odnos dionika u turizmu prema ulozi modela komunikacijske organizacije u procesu umrežavanja i stvaranja nove turističke ponude.

U kvantitativnom istraživanju koje je provedeno uz pomoć metode anketiranja na turističkoj destinaciji Zagreb sudjelovali su nositelji turističke ponude na navedenoj destinaciji, a korištene su deskriptivna statistička analiza, Kolmogorov-Smirnovljevi test, provjeravanje pouzdanosti mjerne skale pomoću analize Cronbach alfa, faktorska analiza, jednostavna i



višestruka regresijska analiza. Deskriptivna statistička analiza odnosila se na hipotezu 5. te je njome utvrđeno da nositelji turističke ponude pozitivno ocjenjuju postavljanje destinacijske menadžment organizacije za nositelja novog komunikacijskog modela za stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb.

Za svaki dio anketnog upitnika napravljena je posebna faktorska analiza kako bi se smanjila količina dobivenih podataka, čime su dobivene nove varijable (faktori) upotrijebljene za testiranje hipoteza. Izdvojene su sljedeće varijable: postojeći način komuniciranja, neposredno komuniciranje, posredno komuniciranje, kreiranje komunikacijskog modela, inoviranje komunikacijskog modela, kreiranje turističkih integralnih proizvoda, inoviranje turističkih integralnih proizvoda, umrežavanje, važnost komunikacijskih vrijednosti, participativno menadžment komuniciranje, aktivnosti destinacijske menadžment organizacije i upravljanje destinacijske menadžment organizacije. Pouzdanost faktora mjerena je računanjem koeficijenta Cronbach alfa, a uz pomoć Kolmogorov-Smirnovljeva testa provjerena je normalnost distribucije svih dobivenih faktora. S obzirom na to da je test pokazao statističku značajnost, zaključeno je da distribucija podataka nije normalna, stoga su varijable, koje su u nastavku upotrijebljene kao zavisne, za potrebe regresijske analize logaritmirane prirodnim logaritmom (Ln).

Hipoteza 1. podijeljena je na dvije podhipoteze – prva se odnosila na utjecaj novog komunikacijskog modela na kreiranje integralnih turističkih proizvoda, a druga na njegov utjecaj na inoviranje novog komunikacijskog modela. Na osnovi predstavljenih rezultata, obje podhipoteze su potvrđene. Hipoteza 2. podijeljena je također na dvije podhipoteze, pri čemu je prvom provjeravan utjecaj načela participativnog komuniciranja na kreiranje integralnih turističkih proizvoda, a drugom njegov utjecaj na inoviranje novog komunikacijskog modela. Objе podhipoteze su danim rezultatima odbačene. Hipotezom 3., odnosno njezinim podhipotezama, ispitan je utjecaj komunikacijskih vrijednosti na kreiranje integralnih turističkih proizvoda, odnosno njegov utjecaj na inoviranje novog komunikacijskog modela te su obje podhipoteze odbačene, a isto tako odbačene su podhipoteze hipoteze 4. kojima je provjeravan utjecaj svih spomenutih faktora na kreiranje integralnih turističkih proizvoda, a isto tako i utjecaj na inoviranje novog komunikacijskog modela. Hipoteza 6. na osnovi predstavljenih rezultata je odbačena, dok su hipoteza 7. i hipoteza 8. djelomično potvrđene. Hipoteza 9. je temeljem predstavljenih rezultata odbačena.

Temeljem rezultata anketnog istraživanja s akterima turističke ponude na destinaciji utvrđeno je da postojeći način komuniciranja i neposredno komuniciranje na destinaciji ne stvaraju adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda. Također,

utvrđeno je da posredno komuniciranje na destinaciji statistički značajno ne utječe na dimenziju inoviranja integralnih turističkih proizvoda. Nadalje, participativno menadžment komuniciranje ne stvara adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda, pri čemu je na istraživačko pitanje o ulozi participativnog komuniciranja na destinaciji zabilježen drukčiji odaziv ispitanika od onog u intervjuu. Također, postojeće participativno menadžment komuniciranje ne stvara adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda, a ocjena značaja trenutačnih komunikacijskih vrijednosti ne stvara adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda. Isto tako, ocjena značaja trenutačnih komunikacijskih vrijednosti ne stvara adekvatno poslovno okruženje za inoviranje integralnih turističkih proizvoda, kao ni postojeći način komuniciranja i neposredno komuniciranje na destinaciji. Utvrđeno je i da varijable posredno komuniciranje na destinaciji, participativno menadžment komuniciranje, umrežavanje i značaj komunikacijskih vrijednosti i posredno komuniciranje na destinaciji nemaju statistički značajan utjecaj na kreiranje integralne turističke ponude te ne utječu na dimenziju inoviranja integralnih turističkih proizvoda. Potvrđena je pretpostavka da nositelji turističke ponude pozitivno ocjenjuju postavljanje destinacijske menadžment organizacije za nositelja novog komunikacijskog modela za stvaranje poslovnog okruženja za kreiranje inovativne turističke ponude na destinaciji Zagreb. Rezultati su pokazali i da ocjena značaja načela upravljanja destinacijskom menadžment organizacijom ne stvara adekvatno poslovno okruženje za kreiranje integralnih turističkih proizvoda.

U sklopu kvantitativnog istraživanja provedenog uz pomoć metode anketiranja na turističkoj destinaciji Zagreb ispitanici su i turisti na destinaciji Zagreb. Za ovu grupu ispitanika upotrijebljene su deskriptivna statistička analiza, Kolmogorov-Smirnovljevi test, Mann-Whitneyjev U test, Kruskal-Wallisov H-test. Metodom deskriptivne statističke analize testirana je hipoteza 10., koja je potvrđena. Pomoću Kolmogorov-Smirnovljeva testa provjeravana je normalnost distribucije za sve dimenzije iz upitnika, a s obzirom na to da je test pokazao statističku značajnost, došli smo do zaključka da distribucija podataka nije normalna te da je za utvrđivanje statistički značajnih razlika između različitih podgrupa uzoraka potrebno koristiti neparametrijske testove. Hipoteza 10a je dijelno potvrđena, dok su hipoteze 10b, . i 12. odbačene. Na osnovi rezultata potvrđena je pretpostavka da turisti na destinaciji Zagreb pozitivno ocjenjuju informiranost i mogućnost komuniciranja s nositeljima turističke ponude.

Za ostale podgrupe uzoraka nismo utvrdili statističko značajne razlike (odbačene hipoteze 10b, 11. i 12.).

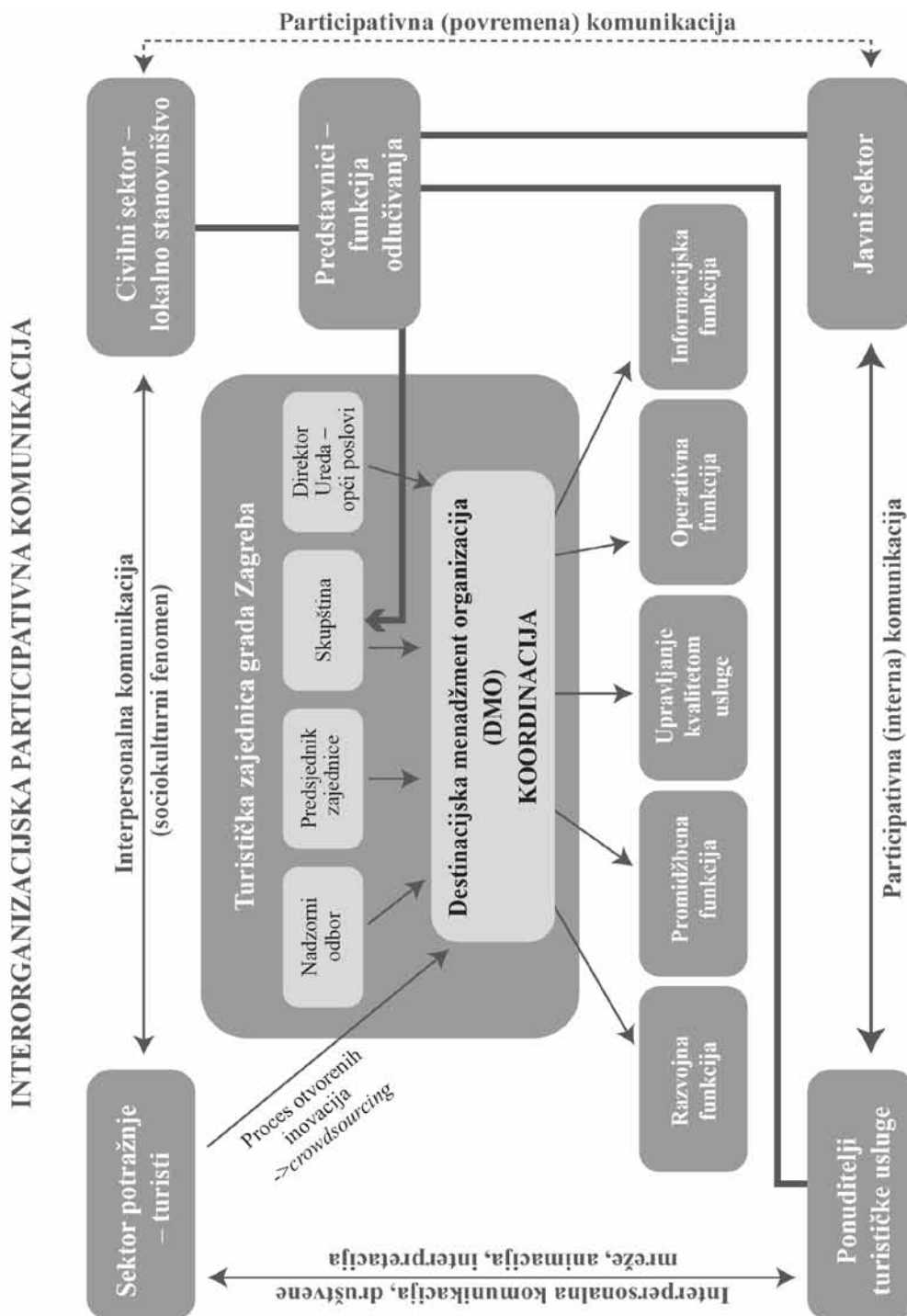
Kvalitativnim istraživanjem, odnosno intervjuom, zaključeno je da zajednička vizija u razvoju zagrebačkog turizma nije dovoljno čvrsta te da njezino djelovanje treba potrebno osnažiti. Isto tako, vidljivo je da dionici nisu dio dovoljno dobro umreženi, a evidentan je i nedostatak angažiranosti u komunikacijskim procesima donošenja politika i mjera razvoja turizma. Turistička zajednica grada Zagreba radi odličan posao na području razvoja komunikacija i informacijskog sistema, ali određene segmente u komunikaciji treba intenzivirati. Bolja komunikacija, brži protok informacija, što manje šumova u komunikaciji te iskorištenost komunikacijskih medija očekivanja su svih dionika na turističkoj destinaciji. Ispitanici su prilikom razgovora bili dosta neodređeni, ali se istaknula činjenica da je potrebno dodatno i stalno nadograđivati i razvijati sistem komuniciranja na destinaciji, koji bi se trebao temeljiti na središnjoj ulozi destinacijske menadžment organizacije. Naime, najviše ispitanika se složilo da postoji potreba za inkorporiranjem navedene organizacije u komunikacijski sustav turističke destinacije Zagreb.

#### **4.2 Rezultati istraživačkog rada i prijedlog novog modela komuniciranja**

U skladu s teorijskim sadržajem koji je predstavljen u ovom radu te rezultatima istraživanja predlaže se koncept novog komunikacijskog modela kao načina uključivanja komunikacijskih vrijednosti u proces stvaranja nove turističke ponude turističke destinacije Zagreb, što će se postići uvođenjem destinacijske menadžment organizacije u organizacijsku strukturu na turističkoj destinaciji Zagreb (slika 17.). Participativno komuniciranje dionika na turističkoj destinaciji koji će biti međusobno povezani djelovanjem destinacijske menadžment organizacije može posjedovati sve značajke funkcionalnog komuniciranja koje omogućava najvišu integraciju, adaptaciju i angažiranost, što bi u konačnici rezultiralo zadovoljavanjem potreba svih dionika. Prilično velika pozornost usmjerena je u ovom radu i na utjecaj tehnologije na postojeći turistički diskurs, što i ne iznenađuje s obzirom na to u kolikoj se mjeri promijenio suvremeni turist u odnosu na vrijeme prije tako snažnog razvoja tehnologije. U radu je usporedbom Destinacijske menadžment organizacije grada Beča i Turističke zajednice grada Zagreba utvrđeno da se u potonjoj organizaciji očituje izostanak umrežavanja i sudjelovanja privatnog i civilnog sektora, kao i skupine turista, u profiliranju politike razvoja destinacije. Takva organizacijska struktura ne omogućava upotrebu svih vrsta komuniciranja (horizontalno, vertikalno), kao i svih smjerova komuniciranja. Postojeća komunikacijska struktura nije dovoljno prilagođena situaciji u kojoj se danas nalazi turizam, a to je detaljno objašnjeno u teorijskom dijelu rada. Zbog toga je kao novi komunikacijski

element postavljena destinacijska menadžment organizacija, koja bi predstavljala subjekt akumuliranog znanja na temelju kojeg bi upravljala participativnim komuniciranjem svih dionika nužnih za uspješno stvaranje turističkog proizvoda, a vrlo važnu ulogu imala bi u uključivanju turista, koji bi bili jedan od glavnih moderatora turističke ponude.

Slika 17. Shema novog komunikacijskog modela na turističkoj destinaciji Zagreb



Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

Kao što se može vidjeti na shemi, novi komunikacijski model je izraz i sublimacija rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja na turističkoj destinaciji Zagreb. Shema novog modela predstavlja suvremenu paradigmu komunikacijske organizacije koja uključuje, odnosno umrežava, sve aktualne subjekte događanja u turističkoj djelatnosti na destinaciji. Ovo rješenje sadrži i model otvorenih inovacija, koji omogućava otvaranje komunikacijskog sustava i optimalnu sinergiju inovativnih sposobnosti dionika u vidu podjednako uvažavanja različitih interesa. Participativni argument i argument stručnosti i znanja koji distribuiraju DMO temeljna su polazišta komunikacijske organizacije svake turističke destinacije. Predloženi model organizacijske komunikacije na prikladan način uključuje sve dionike u proces donošenja odluka koje će služiti učinkovitom upravljanju procesima stvaranja nove ponude na turističkoj destinaciji Zagreb. Treba napomenuti da ovaj model akceptira najvažnija dosadašnja teorijska saznanja i praktična iskustva na području komunikacijske organizacije na turističkim destinacijama. Rezultati empirijskog istraživanja u dijelu anketiranja dionika na destinaciji Zagreb pokazali su nespremnost na prihvaćanje i uvođenje načela participativnog komuniciranja, osobito na organizacijskoj razini. Isto tako, iskazano nepovjerenje ispitanika u primjeni novih komunikacijskih vrijednosti izraz je nedovoljnog diferenciranja pojmova i kategorija kao što su komuniciranje, organizacija, upravljanje i politika.

#### **4.3 Znanstveni doprinos**

Znanstveni doprinos ove doktorske disertacije vidljiv je i u teorijskom i u empirijskom dijelu. S teorijske strane disertacija nudi sustavan pregled stanja na turističkoj destinaciji Zagreb koji je vezan za ulogu komunikacijskih vrijednosti u procesu oblikovanja turističke ponude i istodobno pregled postojećih, na teorijskoj razini razvijenih komunikacijskih modela. Stvaralačka recepcija vrijednosti, pojedinih predstavljenih teorijskih modela, u koncipiranju našeg komunikacijskog modela znanstveni je prilog teorijskom promišljanju uloge komunikacijskih vrijednosti u razvoju turističke djelatnosti. U teorijskom se dijelu rada ističe znanstveni pristup sintezi dviju glavnih tematskih područja – turizma i komunikacije te prikaz njihove funkcionalne komplementarnosti i međusobne povezanosti.

Empirijski dio i rezultati proizašli iz istraživanja u ovoj disertaciji omogućili su da se od velikog broja mogućnosti vezanih za komunikacijsku organizaciju na turističkoj destinaciji Zagreb filtrira novi komunikacijski sustav koji bi bio adekvatan za uspješan razvoj turističke ponude, najčešće integralnih turističkih proizvoda na toj turističkoj destinaciji. Ujedno je

riječ o prvom istraživanju u Republici Hrvatskoj koje postavlja komunikacijske vrijednosti u temelje organizacijske strukture i upravljačke logike u razvoju turističke destinacije. Ponuđeni model otkriva izuzetnu ulogu komunikacijskog argumenta kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini te otvara nove vidike i poglede na inoviranje na području turističke aktivnosti društva.

Doktorski rad kao cjelina nudi nove ideje i koncepte na više razina. Prije svega, predlaže se konstituiranje i djelovanje destinacijske menadžment organizacije, koja u dosadašnjem iskustvu destinacije ne postoji, u komunikacijskoj organizaciji na turističkoj destinaciji Zagreb. Uz tradicionalno postojeće skupine koje sudjeluju u stvaranju turističkog proizvoda, u radu se zalaže za uvođenje skupine *turist* u navedeni proces. Ta skupina uporabom tehnologije, a samim time i novih oblika komuniciranja, u značajnoj mjeri određuje aktivnosti na destinaciji i time postaje vrlo važan čimbenik komunikacijske organizacije turističke destinacije. Doprinos rada očituje se i u omogućavanju primjene demokratskog participativnog komuniciranja, kako unutar osnovnih organizacija, tako i među organizacijskim strukturama, gdje se potencira dvosmjerna komunikacija, čime se povećava značaj participativnog argumenta.

Nove komunikacijske vrijednosti proizašle iz teorijskog i empirijskog istraživanja omogućit će optimalnu upotrebu socijalnog kapitala na području turističke destinacije s interaktivnim i participativnim načinom komuniciranja. Nadalje, pružit će mogućnost konstituiranja destinacije kao dinamične mreže aktivnosti koja će davati adekvatne i pravodobne odgovore na promjene u turističkom okruženju. Isto tako, primjena novih komunikacijskih vrijednosti rezultirat će stvaranjem, oblikovanjem novih i inoviranjem postojećih turističkih proizvoda koji će biti reakcija na stvarne potrebe, zahtjeve i želje onih koji se tim turističkim proizvodima koriste. U konačnici, pridonijet će još jačoj promociji destinacije u regionalnom, nacionalnom i globalnom okruženju te će se osigurati konkurentnost i prepoznatljivost turističkog prostora.

Sve navedeno u potpunosti demokratizira i humanizira proces stvaranja turističkog prostora, što predstavlja ključni znanstveni doprinos održivom i društveno odgovornom razvoju destinacije i regije.

Znanstveni doprinos ovoga rada je i u otkrivanju novih rješenja koja omogućavaju sinergijsku integraciju komunikacijskih modela na turističkoj destinaciji koji su važni subjekti suvremenih turističkih procesa (turisti – potražnja, rezidenti – lokalne akcijske skupine, *crowdsourcing* – komunikacijska arhitektura). Isto tako, ovaj je rad funkcionalno podigao participativno komuniciranje s organizacijske razine na interorganizacijsku razinu, što je omogućilo jačanje

logistike turističke destinacije u nastojanjima da očuva svoju konkurentnu sposobnost. Zaključno, bitno je napomenuti da ovaj doktorski rad svojim sadržajem i načinom istraživanja doprinosi razvoju i podupire ideju uspostavljanja holističke komunikativne strukture u suvremenom, tehnološki naprednom i sve više digitalnom komunikacijskom procesu. Takav strukturalni odnos prema komunikacijskom aktu koji je prisutan i u ovom radu omogućit će u budućnosti bolje i kvalitetnije snalaženje u sve složenijim situacijama prijenosa informacija i daljnji razvoj novih oblika i formi komuniciranja te njihovu reguliranu upotrebu čime će se ostvariti uspješno strateško upravljanje informacijama.

#### **4.4 Ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja**

Što se tiče ograničenja na koja se osvrće ovaj doktorski rad, prije svega se misli na broj (513) i strukturu ispitanika koji su sudjelovali u procesu empirijskog istraživanja. U istraživanje su uključeni sudionici iz svih turističkih područja koji djeluju na svim gradskim četvrtima turističke destinacije Zagreb. U uzorak su bili uključeni vlasnici, direktori, voditelji odjela u poduzećima, voditelji projekata, menadžeri, kao i zaposlenici. Takva heterogenost zahtijevala je dodatne napore u procesu izvođenja kako kvalitativne, tako i kvantitativne metode istraživanja. Ograničenje je predstavljalo ispunjavanje anketnog upitnika koji je distribuiran na više načina: osobno, poštom ili elektroničkom poštom. U početku odaziv putem elektroničke pošte nije bio zadovoljavajuć, pa se sudionike naknadno kontaktiralo – osobno i telefonski. Treba napomenuti da je prilikom anketiranja uočeno i izbjegavanje sudjelovanja određenog broja dionika. U procesu kvalitativnog istraživanja ograničenje je predstavljao broj sugovornika. Bilo ih je svega devet, što je relativno skroman broj.

Potrebno je imati na umu da je svaki model socijalnih interakcija, pa tako i komuniciranja u turizmu, uvjetovan mnogim prirodnim i društvenim čimbenicima koji se stalno mijenjaju. To znači da i model koji je ponuđen u sklopu doktorskog rada podliježe stalnom provjeravanju njegovih kvaliteta i rezultata u omogućavanju optimalne komunikacije na destinaciji. Drugim riječima, poželjno je da se i ubuduće nastavi s istraživanjima ove vrste, osobito u razdoblju prije donošenja novih strategija razvoja turizma na destinaciji. U tom bi slučaju donošenje strategija razvoja bilo realno i u funkciji razvoja turističke djelatnosti.

Osobito važnu ulogu imalo bi i postizanje dogovora između glavnih nositelja procesa turističke djelatnosti u vezi s razvojem i organizacijom određenih oblika edukacije sudionika koja bi se odnosila na participativno komuniciranje i kulturu umrežavanja radi postizanja što višeg stupnja sinergije kreativnih potencijala socijalnog faktora. U radu s dionicima važno

je koristiti se gejmfikacijom kao vrstom komuniciranja, odnosno načinom motiviranja za učenje i sudjelovanje u zajedničkom cilju – razvoju konkurentnosti ponude na turističkoj destinaciji Zagreb.

Doktorski rad kao cjelina nudi nove ideje i koncepte komunikacijske organizacije u turizmu na više razina. Istraživanja su bila projicirana na regionalnu turističku destinaciju, stoga su istraživački rezultati upravo najbolje adaptivni na toj razini.

Prije svega, predlaže se konstituiranje i djelovanje destinacijske menadžment organizacije, koja u dosadašnjem iskustvu u komunikacijskoj organizaciji na turističkoj destinaciji Zagreb ne postoji. Uz tradicionalno postojeće skupine koje sudjeluju u stvaranju turističkog proizvoda, u radu se zalaže za uvođenje novog sektora (kao pojma stručne operacionalne terminologije), kojim se definira turistička destinacija. Uz dosadašnje, sada već tradicionalne, uvodi se četvrti sektor – potražnja, koji čine turisti, potrošači turističkih proizvoda. Ta skupina pomoću tehnologije, a samim time i novih oblika komuniciranja, u velikoj mjeri određuje aktivnosti na destinaciji i time postaje vrlo važan čimbenik komunikacijske organizacije turističke destinacije.

Na tom području ima mnogo prostora za buduća istraživanja i u komunikaciji s domicilnim stanovništvom koje se ne bavi neposredno turističkom djelatnošću te nije uključeno u organizacijsko komuniciranje s direktnim nositeljima turističke ponude i predstavnicima javnog i civilnog sektora na turističkoj destinaciji Zagreb. Budući da turistička destinacija nije izoliran sustav, već povezan s drugim destinacijama na horizontalnoj i vertikalnoj razini, preporučljivo je napraviti istraživanje i o takvim oblicima i vrstama komuniciranja. Naime, turističke strukture bi na svim razinama morale ostvarivati svoje poslovne interese pomoću oblikovanja strateške razvojne politike. U poduzetničkom modelu organiziranosti hrvatskog turizma mora vrijediti načelo udruživanja, povezivanja i suradnje, slobodno, dobrovoljno i interesno. U istraživanja koja će se baviti problematikom komuniciranja na turističkoj destinaciji Zagreb bilo bi korisno uključiti dodatne varijable koje bi znatno utjecale na proces kreiranja i inoviranja turističkog modela. Također, osim direktnih utjecaja neovisnih varijabli koje smo uključili u model na jednu neovisnu varijablu, treba istražiti i medijatornu ulogu određenih varijabli prilikom kreiranja komunikacijskog modela i njihovog značaja prilikom kreiranja i inoviranja turističkih proizvoda, odnosno treba istražiti postoje li statistički značajni utjecaji izabranih neovisnih varijabli na ovisnu varijablu preko posredujućih varijabli. Tako bi se dobila jasnija slika kako kreirati komunikacijskih model s ciljem njegovog prilagođavanja u stvaranju integralnih turističkih proizvoda na turističkoj destinaciji Zagreb. Ovaj doktorski rad otvara put i za daljnja istraživanja na području



komunikologije, točnije njezine nedavno nastale znanstvene discipline - strateškog komunikacijskog menadžmenta. S obzirom na njegovu recentnu pojavu, koja je rezultat ulaska u novo komunikološko razdoblje obilježeno naprednim tehnološkim postignućima i inovativnim oblicima multimedijalnog komuniciranja, te s obzirom na nedostatak znanstvene literature, rad predstavlja materijal kojim će se moći poslužiti i na temelju kojeg će moći dalje oblikovati svoja istraživanja i teorijska promišljanja svi oni koji žele razvijati svoje znanje na području strateškog komunikacijskog menadžmenta.

## 5 POPIS LITERATURE I IZVORA

1. Adler, Paul S. i Seok-Woo Kwon. 2002. Social Capital: Prospects For a New Concept. *The Academy of Management Review* 27(1): 17-40.
2. Albee, Ardath. 2010. *eMarketing Strategies for the Complex Sale*. New York: Marketing Interactions, Inc.
3. Attewell, Paul. 1992. Technology diffusion and organizational learning: the case of business computing, *Organisiton Scince* 3(1): 1-19. (1. veljače 2018).
4. Apaydın, Fahri. 2011. Changes in marketing mtrategies and performance outcomes of turkish firms in 2008 global economic recession. *Internationa Business Research* 4 (4): 104-114.
5. Avelini Holjevac, Ivanka. 2002. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
6. Baldigara, Tea, Ana Štambuk i Maja Mamula. 2013. Contribution to e-tourism demand modelling. *Informatol*. 46 (4): 343-352.
7. Bastič, Majda. 2006. *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. Berdo, Sonila. 2015. The Integrated Model of Dwyer and Kim as a Tool to Evaluate and Rank the Determinant Attributes of a Tourist Destination Competitiveness. *European Journal of Economics and Business Studies* 1(1): 27-30.
9. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Bežovan, Gojko, Jelena Matančević i Danijel Baturina. 2016. Socijalne inovacije kao doprinos jačanju socijalne kohezije i ublažavanju socijalne krize u europskim urbanim socijalnim programima. *Revija za socijalnu politiku* 23(1): 61-80.
11. Boulding, Kenneth Ewart. 1956. *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
12. Bourdieu, Pierre. 1980. Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales* Janvier 31: 2-3.

13. Braun, Erik. 2012. Putting city branding into practice. *Journal of Brand Management* 19(4): 257-267.
14. Brezovec, Aleksandra. 2012. Podobe turizma – od konceptualnih dilem do dinamičnega soustvarjanja pomenov. *Družboslovne razprave* XXVIII(70): 89-108.
15. Brezovšek, Marjan. 1995. Politična participacija: prispevek k analizi „participativne demokracije“. *Teorija in praksa* 32(3/4): 199-211.
16. Bruhn, Manfred, Verena Schoenmueller i Daniela B. Schäfer. 2012. Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?. *Management Research Review* 35(9): 770-790.
17. Buhalis, Dimitros. 1998. Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management* 19(5): 409-421.
18. Buhalis, Dimitrios. 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21(1): 97-116.
19. Buhalis, Dimitrios i Chris Cooper. 1998. Competition or Co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination. U *Embracing and Managing Change in Tourism: International Case Studies*, ur. Bill Faulkner, Eric Laws, Gianna Moscardo, 324-346. London: Routledge.
20. Buhalis, Dimitrios i Peter O'Connor. 2005. Information communication technology- Revolutionising tourism. *Tourism Recreation Research* 30(3): 7-16.
21. Buhalis, Dimitrios i Rob Law. 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management* 29(4): 609-623.
22. Buhalis, Dimitrios i Soo Hyun Jun. 2011. E-tourism. U *Contemporary tourism reviews*, ur. Chris Cooper, 1-38. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
23. Burt, Ronald. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
24. Carey, James W. 1989. *Communication as Culture: Essays on Media and Society*. New Yourk: Routledge.

25. Cerović, Zdenko. 2008. *Animacija u turizmu*. Rijeka: Fakultet za turistički menadžment u Opatiji.
26. Chang, Tung-Zong i Albert R. Wildt. 1994. Price, product information, and purchase intention: An empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22(1): 16-27.
27. Clawson, Marion i Jack L. Knetsch. 1966. *Economics of Outdoor Recreation*. Baltimore: the Johns Hopkins Press for Resources for the Future, inc.
28. Cohen, Erik. 1974. Who is a tourist?: A Conceptual Clarification. *The Sociological Review* 22(4): 527-555.
29. Coleman, James Samuel. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94: 95-120.
30. Coleman, James Samuel. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
31. Coleman, Stephen i John Götze. 2001. *Bowling Together: Online Public Engagement in Policy Deliberation*. Dostupno na: <http://www.bowlingtogether.net/bowlingtogether.pdf>.
32. Cooper, Chris i C. Michael Hall. 2008. *Contemporary tourism: an international approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
33. Cooper, Chris, John Fletcher, Alan Fyall, David Gilbert i Stephen Wanhill. 2008. *Ekonomija turizma načela i praksa*. Split: Ekokon d.o.o.
34. Crouch, Geoffrey I. i J.R. Brent Ritchie. 1999. Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research* 44(3): 137-152.
35. Coşkun, İnci Oya i Hakan Yılmaz. 2016. An introduction to consumer metamorphosis in the digital age. U *e-Consumers in the era of new tourism*, ur. Erkan Sezgin, 1-13. Heidelberg: Springer.
36. Čanak, Nikola. 2011. *Komunikologija i timski rad*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.

37. Čavlek, Nevenka, Ingeborg Matečić i Danijela Ferjanić Hodak. 2010. Pokretači inovacija u turizmu: Neki teoretski i praktični aspekti. *Acta turistica* 22(2): 201-220.
38. Čavlek, Nevenka, Mato Bartoluci, Darko Prebežac i Oliver Kesar. 2011. *Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
39. Čomić, Đorđe. 2004. *Teorija kružnog kretanja – globalizacija postmodernog turizma i njegove krajnje granice*. Beograd. Nauka i društvo Srbije.
40. Čulo, Ksenija i Vladimir Skendrović. 2010. Communication management is critical for success. *Informatol*. 43(3): 228-235.
41. De Lange, Rudi. 2000. *Culture: A Filtration Process During Communication In Education*. Dostupno na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED446287.pdf>. (13. lipnja 2018).
42. Deschamps, Jean-Philippe. 2017. Classic Root Causes of Innovation Failures - Things We All Know but Sometimes Forget. U *Strategy and Communication for Innovation Integrative Perspectives on Innovation in the Digital Economy*, ur. Nicole Pfeffermann i Julie Gould, 41-60. Wien: Springer.
43. DeVellis, Robert. 2003. *Scale development: Theory and applications (2nd edition)*. Thousand Oaks, California: Sage.
44. *Digital tourism think tank. Gaming and Gamification in Tourism 10 Ways to Make Tourism More Playful*. Dostupno na: <https://www.thinkdigital.travel/?pdf=3936&id=5897>
45. Dragičević, Vanja, Dobrica Jovičić, Ivana Blešić, Uglješa Stankov i Desimir Bošković. 2012. Business tourism destination competitiveness: A case of Vojvodina province (Serbia). *Economic Research - Ekonomska istraživanja* 25(2): 311-332.
46. Drucker, Peter Ferdinand. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
47. Dulčić, Ante i Lidija Petrić. 2001. *Upravljanje razvojem turizma*. Zagreb: Mate.
48. Dupeyras, Alain i Neil MacCallum. 2013. Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document. *OECD Tourism Papers 2*. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>. (1. veljače 2018).

49. Dwyer, Larry i Chulwon Kim. 2003. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism* 6(5): 369-414.
50. Dwyer, Larry, Deborah Edwards, Nina Mistilis, Carolina Roman i Noel Scott 2009. Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management* 30(1): 63-74.
51. Echtner, Charlotte M. i J. R. Brent Ritchie. 1993. The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment. *The Journal of Tourism Studies* 31(4): 3-13.
52. Echtner, Charlotte M. i J. R. Brent Ritchie. 2003. The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies* 14(1): 37-48.
53. Eco, Umberto. 1973. *Kultura Informacija Komunikacija*. Beograd: Nolit.
54. Egger, Roman i Dimitrios Buhalis. 2008. *E-tourism case studies: Management and Marketing Issues*. Burlington: Elsevier Ltd.
55. Enright, Michael J. i James Newton. 2004. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management* 25(6): 777-788. (10. rujna 2017).
56. Fill, Chris i Barbara Jamieson. 2014. *Marketing Communications*. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
57. Fiske, John. 2005. *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.
59. Gabrielsson, Mika i Peter Gabrielsson. 2011. Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review* 20(1): 88-99.
60. Galičić, Vlado i Slobodan Ivanović. 2008. *Menadžment zadovoljstva gostiju*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet na menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
61. Ganim Barnes, Nora, Eric Mattson i Mira Marušić. 2008. The INC. 500 and social media: Marketing research. *Market-Tržište* 20(1): 37-47.
62. Garcia, Rosanna i Roger Calantone. 2002. A critical look on innovation typology and innovativeness terminology. *Product Innovation Management* 19(2): 110-132.

63. Gartner, William C. 1994. Image Formation Process. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 2(2-3): 191-216.
64. Gavranović, Ante. 2015. *Mediji, turizam, javnost: uvijek nedovršena, nanovo ispričana priča*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas.
65. *Gesetz betreffend die Tourismusförderung in Wien: Wiener Tourismusförderungsgesetz (WTFG)*. LGB 1. 7/2017.
66. Gligorijević, Živorad i Vidoje Stefanović. 2012. *Ekonomika turizma*. Niš: SVEN.
67. Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost, Studio participatis.
68. Granowetter, Mark S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360-1380.
69. Gretzel, Ulrike i Kyung Hyan Yoo. 2008. Use and Impact of Online Travel Reviews. U *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*, ur. Peter O'Connor Wolfram Höpken Ulrike Gretzel. Wien: Springer.
70. Gržinić, Jasmina i Vanja Bevanda. 2014. *Suvremeni trendovi u turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma »Dr. Mijo Mirković«.
71. Gunn, Clare A. 1972. *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Austin: Bureau of Business Research, University of Texas at Austin.
72. Hays, Stephanie, Stephen John Page i Dimitrios Buhalis. 2013. Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism* 16(3): 211-239.
73. Hjalager, Anne-Mette. 1997. Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management* 18(1): 35-41.
74. Hjalager, Anne-Mette. 2010. A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management* 31(1): 1-12.
75. Hoegg, Roman, Robert Martignoni, Miriam Meckel i Katarina Stanoevska - Slabeva. 2006. Overview of business models for Web 2.0 communities. U

*Virtuelle Organisation und Neue Medien 2006 - Workshop GeNeMe 2006*, ur. Klaus Meißner i Martin Engelen 33-50.

76. *How mobile app benefits travel and tourism industry*. 2015. Dostupno na: <https://www.goodworklabs.com/how-mobile-app-benefits-travel-and-tourism-industry> (14. lipnja 2017).
77. Howe, Jeff. 2008. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. New York: Three Rivers Press.
78. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. 2017. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/>.
79. Hsin-Yuan Huang, Wendy i Dilip Soman. 2013. *A Practitioner's Guide To Gamification Of Education*. Toronto: Rotman School of Management University of Toronto.
80. Huotari, Kai i Juho Hamari. 2012. Defining Gamification - A service marketing perspective. *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference: 17- 22*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/259841647\\_Defining\\_Gamification\\_-\\_A\\_Service\\_Marketing\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/259841647_Defining_Gamification_-_A_Service_Marketing_Perspective).
81. Jalilvand, Mohammad Reza i Neda Samiei. 2012. The Impact of Electronic Word of Mouth on a Tourism Destination Choice: Testing the Theory of Planned Behavior (TPB). *Internet Research* 22(5): 591-612.
82. Jasprica, Dasen. 2012. Značenje turizma u integracijskim procesima Europske unije. *Naše more* 59(3-4): 115-124.
83. Jegdić, Vaso. 2011. *Turizam i održivi razvoj*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
84. Jegdić, Vaso i Dragan Marković. 2011. *Menadžment turističke destinacije*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
85. Jurković, Zvonimir. 2012. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues* XXV (2): 387-399.
86. Kaiser, Henry F. 1974. An index of factorial simplicity. *Psychometrika* 39(1): 31-36.



87. Kejžar, Ivan. 2003. Participativno komuniciranje na delovnem mestu. Industrijska demokracija. *SCID - Študijski center za industrijsko demokracijo*. Dostupno na: [www.delavska-participacija.com/priloge/ID030616.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030616.doc) (13. ožujka 2018).
88. Kemp, Simon. 2018. *Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark*. Dostupno na: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018> (1. veljače 2018).
89. Kilipiris, Fortis. 2005. Sustainable tourism development and local community involvement. *Tourism and Hospitality Management* 11(2): 27-39.
90. Kirtiř, A. Kazim i Filiz Karahan. 2011. To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost - Efficient Marketing Strategy after the Global Recession. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24(2011): 260 - 268.
91. Koković, Dragan. 2008. *Socijalna antropologija sa antropologijom obrazovanja*. Banja Luka: Nezavisni Univerzitet Banja Luka.
92. Korenjak, Dragica, Mario Plenković i Marko Korenjak. 2013. *Communication science in network marketing*. Maribor: Alma Mater Europaea - European Centre Maribor
93. Kotnik, Patricia i Eva Hagsten. 2018. ICT use as a determinant of export activity in manufacturing and service firms: Multi-country evidence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci* 36(1): 103-128.
94. Kramberger, Tomaž, Melita Gorše Pihler i Maja Fošner. 2008. *Kvantitativne metode v logistiki: elektronski učbenik*. Celje: Fakulteta za logistiko.
95. Krešić, Damir. 2007. Faktori atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti. *Acta turistica* 19(1): 45-82.
96. Krippendorf, Jost. 1986. *Putujuće čovječanstvo*. Zagreb: Zavod za istraživanje turizma, Sveučilišna naklada Liber.
97. Kučiř, Vlasta. 2016. *Translatologija u teoriji i praksi*. Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo i Nonacom.
98. Kučiř, Vlasta, Mario Plenković, Ivana Plenković i Daria Mustić. 2015. Basic conditions for successful business communication. U *Društvo i tehnologija 2015.* –

*Dr. Juraj Plenković*, ur. Mario Plenković, Ludvik Toplak i Vlado Galičić, 413-422.  
Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo i Nonacom.

99. Kukić, Slavo i Brano Markić. 2006. *Metodologija društvenih znanosti – metode, tehnike, postupci i instrumenti znanstvenoi-straživačkog rada*. Mostar: Ekonomski fakultet sveučilišta u Mostaru.
100. Kukić, Slavo. 2015. *Metodologija znanstvenog istraživanja*. Sarajevo: Sarajevo Publishing.
101. Kukovič, Simona i Marjan Brezovšek. 2015. E-Democracy and E-Participation in Slovenian Local Self-Government. *Hrvatska i komparativna javna uprava* 15(2): 451-474.
102. Kunczik, Michael i Astrid Zipfel. 2006. *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
103. Kunst, Ivo. 2009. Ocjena konkurentnosti turističke destinacije – specifičnosti i ograničenja. *Acta turistica* 21(2): 129-159.
104. Larkin, TJ i Sandar Larkin. 1994. *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw-Hill, Inc.
105. Larsen, Svein. 2007. Aspects of a Psychology of the Tourist Experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 7(1): 7-18.
106. Laswell, Harold D. 1948. The structure and function of communication in society. *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi Sayı 24*: 215-228.
107. Latour, Bruno. 1986. The power of association. U *Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge?*, ur. John Law, 261-277. London: Routledge and Kegan Paul.
108. Leland, Suzanne M., Joanne G. Carman i Nicholas J. Swartz. 2012. Understanding managerial succession planning at the local level: A study of the opportunities and challenges facing cities and counties. *National Civic Review* 101(2): 44-50.
109. Levar, Martina i Marina Nikolić. 2012. Inovacije i razvoj kao uzrok i posljedica poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo* 2(1): 64-68.
110. Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

111. Lukačević, Srđan, Kornelija Petra Balog i Dubravka Pađen Farkaš. 2016. Aserktivnost i komunikacija u knjižničnom okruženju: primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. *Libellarium* 9(1): 89-110.
112. Lumsdon, Les. 1997. *Tourism Marketing*. London: International Thomson Business Press.
113. Magaš, Dragan. 1997. *Turistička destinacija*. Rijeka: Hotelijerski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci.
114. Magaš, Dragan. 2003. *Management turističke organizacije i destinacije*. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci.
115. Magaš, Dragan. 2008. *Destinacijski menadžment: modeli i tehnike*. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci.
116. Magaš, Dragan. 2018. *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
117. Majaro, Simon. 1992. *Managing Ideas for Profit*. London: McGraw-Hill.
118. Malina, Anna. 2003. e-Transforming Democracy in the UK. Consideration of Developments and Suggestions for Empirical Research. *Communications* 28(2): 135-155.
119. Marković, Izidora i Borna Fuerst-Bjeliš. 2015. Prostorni identitet kao pokretačka snaga razvoja turizma: komparativna analiza regija Bjelovara i Čakovca. *Hrvatski geografski glasnik* 77(1): 71-88.
120. Martinić, Tena. 1985. Laswellova paradigma masovnog komuniciranja. *Politička misao: časopis za politologiju* 22(1-2): 130-137.
121. *Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025*. 2015. Dostupno na: <http://www.istra-istria.hr/index.php?id=2796> (20. travnja 2017).
122. Mathieson, Alister. 1982. *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. London: Longman Scientific & Technical.
123. McCamley, Clare i Audrey Gilmore. 2017. Aggravated fragmentation: A case study of SME behaviour in two emerging heritage tourism regions. *Tourism Management* 60: 81-91.

124. McQuail, Denis. 2010. *McQuail's Mass Communication Theory*. London: Sage Publications Ltd.
125. Mihajlović, Iris. 2013. Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija. *Poslovna izvrsnost* 7(1): 45-71.
126. Mihalič, Tanja. 2000. Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management* 21: 65-78.
127. Miller, Katherine. 2005. *Communication theories : perspectives, processes, and contexts*. Boston: McGraw-Hill.
128. Ming, Ming Su i Geoffrey Wall. 2010. Implications of host-guest interactions for tourists' travel behaviour and experiences. *Tourism* 58(1): 37-50.
129. Murphy, Peter, Mark P. Pritchard i Brock Smith. 2000. The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management* 21(1): 43-52
130. Oblak, Tanja. 2003. *Izzivi e-demokracije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
131. O'Dell, Tom i Peter Billing. 2005. *Experiencescapes: Tourism, Culture and Economy*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
132. Oliveira, Eduardo i Emese Panyik. 2015. Content, context and co-creation: Digital challenges in destination branding with references to Portugal as a tourist destination. *Journal of Vacation Marketing* 21(1): 53-74.
133. *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. 2013. Dostupno na: [www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf](http://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf) (15. siječnja 2017).
134. Oppitz, Werner. 1998. Globalisierung und Tourismus. *Tourism and hospitality management* 4(1): 187-191.
135. Pallant, Julie. 2011. *SPSS priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikro knjiga.
136. Parsons, Talcott. 1968. Systems Analysis: Social Systems. U *International Encyclopedia of the Social Sciences*, ur. David L. Sills i Robert K. Merton, 458. Michigan, SAD: Gale.

137. Pearce, G. Douglas. 1997. Competitive Destination Analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research* 35(4): 16-24.
138. Pine II, Joseph B. i James H. Gilmore. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* srpanj-kolovoz: 97-105.
139. Plenković, Mario. 1993. *Komunikologija masovnih medija*. Zagreb: Barbat.
140. Plenković, Mario. 2012. Mediji i tehnologija. *Media cult. public relat.* 3(2): 108-110.
141. Plenković, Mario. 2015. Sublimirana multimedijalna komunikacija u turizmu. *Media cult. public relat.* 6(1): 1-6.
142. Plenković, Mario. 2016. Strateški komunikacijski menadžment i kreativne vizualne komunikacije. *Media cult. public relat.* 7(1): 1-4.
143. Plenković, Mario. 2017. Holistička komunikativna analiza odnosa s javnostima. *Media cult. public relat.* 8(2): 155-172.
144. Plenković, Mario. 2017. Čovjekovo komunikativno naslijeđe i novi medijski diskurs. *Media cult. public relat.* 8(1): 1-6.
145. Plenković, Mario. 2017. Strateški komunikacijski menadžment: Strategija medijske izražajne komunikacije. U 5. *Međunarodna znanstvena konferenca: za človeka gre: interdisciplinarnost, transnacionalnost in gradnja mostov. Zbornik prispevkov z recenzijo*, ur. dr. Bojana Filej, 84-91. Maribor: Alma Mater Europaea – ECM.
146. Plenković, Mario, Darja Kupinić Guščić, Slobodan Hadžić i Mladen Kučič. 2013. Utjecaj multikauzalne pojavnosti novih medija i društvenih mreža na empirijsku evaluaciju medijske komunikacije. *Media cult. public relat.* 4(2): 127-150.
147. Pol, Eduardo i Simon Ville. 2009. Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics* 38(6): 878-885.
148. Popesku, Jovan i Jelena Gajić. 2009. Nove tendencije u marketingu - brendiranje gradova. *Singidunum revija* 6(1): 171-180.
149. Popesku, Jovan. 2009. *Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja razvojem turističkih destinacija*. Beograd: Univezitet Singidunum,

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

150. Popesku, Jovan. 2016. *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univezitet Singidunum.
151. Porter, Michael E. 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review* ožujak-travanj: 71-91.
152. Prebežac, Darko i Josip Mikulić. 2008. Destination image and key drivers of perceived destination attractiveness. *Market-Tržište* 20 (2): 163-178.
153. Presenza, Angelo, Lorn Sheehan i J.R. Brent Ritchie. 2005. *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/255597442\\_Towards\\_a\\_Model\\_of\\_the\\_Roles\\_and\\_Activities\\_of\\_Destination\\_Management\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/255597442_Towards_a_Model_of_the_Roles_and_Activities_of_Destination_Management_Organizations) (12. siječnja 2018).
154. Puh, Barbara. 2014. Čimbenici percipiranog imidža turističke destinacije. *Ekonomska misao i praksa*. XXIII (2): 483-506.
155. Putnam, Robert D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princenton, NJ: Princenton University press.
156. Quan, Shuai i Ning Wang. 2004. Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management* 25: 297–305.
157. Ravkin, Radoslava. 1989. *Animacija u turizmu*. Zagreb: Mladinska knjiga.
158. Reuber, A. Rebecca i Eileen Fischer. 2011. International entrepreneurship in internet-enabled markets. *Journal of Business Venturing* 26(6): 660-679.
159. Riasi, Arash. 2015. Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model. *Business Management and Strategy* 6(2): 15-27.
160. Riley, Cathia Gilbert. 2003. *The changing role of the citizen in the e-governance and e-democracy equation*. Ottawa: National Library of Canada. Dostupno na: [curve.carleton.ca](http://curve.carleton.ca).
161. Ritchie, Brent J.R. i Geoffrey I. Crouch, G. 2003. *The Competitive Destination: A*

*Sustainable Tourism Perspective*. New York: CABI Publishing, USA.

162. Ritchie, J.R. Brent i Geoffrey I. Crouch. 2010. *A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives*. *Revista de Administração Pública* 44(5): 1049-1066.
163. Rozman Klasinc, Vesna. 2000. Intrapersonalna komunikacija. *Pedagoška obzorja = Didactica Slovenica: časopis za didaktiko in metodiko* (3-4): 193-203.
164. Ružić, Drago. 2007. *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
165. Sainaghi, Ruggero. 2006. From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management* 27(5): 1053-1063.
166. Saravanakumar, Murugesan i T. Sugantha Lakshmi. 2012. Social Media Marketing. *Life Science Journal* 9(4): 4444-4451.
167. Semerádová, Tereza i Jitka Němečková Vávrová. 2016. Using a systemic approach to assess Internet marketing communication within hospitality industry. *Tourism Management Perspectives* 20: 276-289.
168. Senečić, Josip. 1998. *Promocija u turizmu*. Zagreb: Mikrorad.
169. Senečić, Josip i Boris Vukonić. 1997. *Marketing u turizmu*. Zagreb: Mikrorad.
170. Shannon, E. Claude i Warren Weaver. 1964. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
171. Sook Huey, Lim i Rashad Yazdanifard. 2014. *How Instagram can be used as a tool in social networking marketing*. Dostupno na: [http://www.academia.edu/8365558/How\\_Instagram\\_can\\_be\\_used\\_as\\_a\\_tool\\_in\\_social\\_network\\_marketing](http://www.academia.edu/8365558/How_Instagram_can_be_used_as_a_tool_in_social_network_marketing). 1-7.
172. Standing, Craig, Jean-Pierre Tang-Taye i Michel Boyer. 2014. The Impact of the Internet in Travel and Tourism: A Research Review 2001–2010. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 31(1): 82-113.
173. *Statut turističke zajednice grada Zagreba*. 2009. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_11\\_132\\_3241.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_11_132_3241.html) – (12. prosinca 2017).
174. State, Cristina, Dan Popescu, Antonio Garcia-Sanchez i Livia Toanca. 2015.

Experimental Research Regarding New Models of Organizational Communication in the Romanian Tourism. *Economia. Sedria Management*. 18 (2): 311-338.

175. *Statistički podaci o digitalnom gospodarstvu i društvu – kućanstva i pojedinci*. 2016. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals/hr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/hr). (13. srpnja 2018).
176. Stein W. Eric i Vladimir Zwass. 1995. Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research* 6 (2): 85-117.
177. Steinberg, Sheila. 1994. *Introduction to Communication Course Book 1: The Basics*. Capetown: Juta.
178. Steiner, Thomas i Arnaud Dufour. 1998. Agent-based Cybermarketing in the Tourism Industry u *Information and Communication Technologies in Tourism 1998*, ur. Dimitros Buhalis, Min A Tjoa i Jafar Jafari, 170-179. Wien: Springer-Verlag.
179. *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. 2013. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html) (15. svibanja 2013).
180. *Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014-2020*. 2014. Dostupno na: <https://www.visitljubljana.com/assets/Dokumenti-PDF/O-turizmu-LJ/strategija-2014-2020.pdf> (30. siječnja 2017).
181. *Strateški i operativni marketinški plan TZGZ 2017. – 2020*. 2016. Dostupno na: <http://www.infozagreb.hr/kontakt/b2b/prezentacije-i-istrazivanja> (24. veljače 2017).
182. Šutalo, Ivan, Neven Ivandić i Zrinka Marušić. 2011. Ukupan doprinos turizma gospodarstvu Hrvatske: Input-output model i satelitski račun turizma. *Ekonomski pregled* 62(5-6): 267-285.
183. Tabachnick, Barbara i Linda Fidell. 2007. *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
184. Thurstone, Louis Leon. 1928. Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology* 33 (4): 529-554.
185. Thurstone, Loius Leon. 1947. *Multiple factor analysis*. Chicago: University of



Chicago Press.

186. Tilden, Freeman. 1977. *Interpreting Our Heritage*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
187. Tomka, Goran. 2009. *Interpersonalna animacija*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam – Tims.
188. Toplak, Jurij i Barbara Toplak Perovič. 2018. Svoboda izražanja in dostop do informacij - dve plati istega kovanca. *U Svoboda izražanja, mediji in demokracija v postfaktični družbi: filozofske, teoretične in praktične refleksije*, ur. Andraž Teršek, 234-248. Ljubljana: Lexpera, GV Založba.
189. *Tourism Italia 2020 - Strategic plan for the development of tourism in Italy*. 2013. Dostupno na: [http://www.tourism-generis.com/\\_res/file/4088/49/0/StrategicPlanforTourismITALIA2020.pdf](http://www.tourism-generis.com/_res/file/4088/49/0/StrategicPlanforTourismITALIA2020.pdf) (8. travnja 2017).
190. *Tourism Strategy 2020 - Vienna*. 2014. Dostupno na: [http://www.tourismstrategy2020.vienna.info/downloads/WT-Tourismusstrategie-2020\\_EN.pdf](http://www.tourismstrategy2020.vienna.info/downloads/WT-Tourismusstrategie-2020_EN.pdf) (8. travnja 2017).
191. Tubbs, Stewart. 2013. *Komunikacija – principi i konteksti*. Beograd: Clio.
192. *Turistička zajednica grada Zagreba*. Dostupno na: [www.tzgz.hr](http://www.tzgz.hr) (12 prosinaca 2015).
193. Ukpabi, Dandison C. i Heikki Karjaluoto. 2017. Consumers' acceptance of information and communications technology in tourism: A review. *Telematics and Informatics*. 34(5): 618-644.
194. United nation. 2013. *World population projected to reach 9.6 billion by 2050*. Dostupno na: <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=45165&Cr=population&Cr1=#.Ubsarue1lnM> (2. lipnja 2017).
195. Vanhove, Norbert. 2011. *The Economics of Tourism Destinations*. London: Elsevier.
196. Veljković, Božidar. 2008. Turistička destinacija kao oblik regionalizacije. U *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope*, ur. Zoran M. Arandžević, 144-148. Niš: Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
197. Veljković, Božidar i Lea Colarič-Jakše. 2014. *Turizem – uvod v osnove in teorijo turizma*. Maribor: Fakulteta za turizem, Univerza v Mariboru.

198. Veljković, Božidar, Mario Plenković i Milan Ambrož. 2010. Empirical research of interactive communication in the process of education in the field of tourism. *Informatol.* 43 (4): 293-306.
199. Veljković, Božidar i Jožica Volčanjk. 2007. Komunikacijska tehnologija i participacija u *Zbornik radova Tehnološkog fakulteta, Leskovac* (17): 32-38.
200. Vreg, France. 1972. Komunikacijski sistemi: autonomnost i otvorenost. *Politička misao: časopis za politologiju* 9(4): 295-307.
201. Vreg, France. 1990. *Demokratično komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
202. Vreg, France. 1999. Konflikti, javnost in mediji. *Teorija in praksa* 36(3): 425-429.
203. Vreg, France. 2001. Globalni turistički diskurs. *Informatol.* 34 (1/2): 39-45.
204. Vreg, France. 2007. Europska kultura i turističko komuniciranje. *Informatol.* 40 (3): 180-188.
205. Vreg, France. 2017. Political communication and social change in pluralist society. *Media cult. public relat.* 8(1): 26-34.
206. Vukman, Marko i Katarina Drpić. 2014. Utjecaj internet marketinga na razvoj brenda turističke destinacije. *Praktični menadžment* V(1): 141-145.
207. Vuković, Ivan. 2006. Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku. *Tourism and Hospitality Management* 12 (1): 35-55.
208. Xiang, Zheng i Ulrike Gretzel. 2010. Role of social media in online travel information search. *Tourism Management* 31(2): 179-188.
209. Xu, Feifei, Jessika Webber i Dimitrios Buhalis. 2013. Gamification in tourism. U *Information and Communication Technologies in Tourism 2014: Proceedings of the International Conference in Dublin, Ireland, January 21-21, 2014*, ur. Zheng Xiang i Iis Tussyadiah, 525-537. Heidelberg: Springer.
210. Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin, Don D. Jackson. 2011. *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Verlag Hans Huber.
211. Weiermair, Klaus. 2004. Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism. *Innovation and Growth in Tourism*: 1-11.

212. Wiezorek, Elena. 2010. City marketing in Germany: The case of Dresden - What are we doing and what should we do? *Journal of Town & City Management* 1(3): 278-287.
213. Windahl, Sven, Benno Signitzer i Jean T. Olson. 1992. *Using Communication Theory*. London: Sage Publication. Dostupno na: [https:// books.google. hr/books?id=9v3RiRsX-4MC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=9v3RiRsX-4MC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
214. *World Internet Users and Population Stats*. 2018. Dostupno na: [https://www. internetworldstats.com/stats.htm](https://www.internetworldstats.com/stats.htm) (10. svibnja 2018).
215. World Tourism Organization UNWTO. 2011. *International tourists to hit 1.8 billion by 2030*. Dostupno na: [http://media.unwto.org/en/press-release/2011-10-11/ international-tourists-hit-18-billion-2030](http://media.unwto.org/en/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030) (12. travnja 2017).
216. Zichermann, Gabe i Christopher Cunningham. 2011. *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol: O'Reilley Media, Inc.
217. Zorko, Danica. 1999. *Uvod v turizem. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za izobraževanje Ljubljana*.
218. Žuvela, Ivo. 1998. Optimalizacija strukture ponude turističke destinacije. *Tourism and hospitality management* 4(1): 205-219.

# PRILOZI

## Prilog A

### Anketni upitnik: Sudionici turističke ponude na destinaciji

#### Ljestvica za mjerenje naklonjenosti odnosno nenaklonjenosti tvrdnjama u upitniku

Interval	Stupanj naklonjenosti tvrdnji ili stavu
1	Vrlo nenaklonjen stavu odnosno tvrdnji
2	Nenaklonjen stavu odnosno tvrdnji
3	Niti naklonjen niti nenaklonjen stavu odnosno tvrdnji
4	Naklonjen stavu odnosno tvrdnji
5	Vrlo naklonjen stavu odnosno tvrdnji

#### I. Komuniciranje i komunikacijski model na turističkoj destinaciji grada Zagreba (TDGZ)

a) Ocjena postojećega komunikacijskog modela na TDGZ-u						
1.	Na destinaciji iz poslovnih razloga najčešće komuniciram s Turističkom zajednicom (predstavnicima organa, Skupštine, Nadzornog vijeća i sl.) grada Zagreba	1	2	3	4	5
2.	Na destinaciji iz poslovnih razloga najčešće komuniciram s agencijama i turoperatorima	1	2	3	4	5
3.	Na destinaciji radi pribavljanja informacija najčešće komuniciram s poslovnim partnerima s kojima stvaramo integralne turističke proizvode	1	2	3	4	5
4.	Na destinaciji iz poslovnih razloga najčešće komuniciram s nositeljima lokalne samouprave, predstavnicima Grada Zagreba	1	2	3	4	5
5.	Na destinaciji iz poslovnih razloga i radi pribavljanja informacija najčešće komuniciram s Uredom za turizam na TZZ-u	1	2	3	4	5
6.	Najviše komuniciram s menadžmentom svojeg poduzeća, neposredno – fizički (oči u oči ili preko telefona, faxes)	1	2	3	4	5
7.	Sadašnji način komuniciranja osigurava dobro povezivanje, dogovaranje i kooperaciju između sudionika turističke ponude	1	2	3	4	5

8.	Postojeći način komuniciranja omogućava sudjelovanje svih sudionika ponude u odlučivanju u organima turističke zajednice	1	2	3	4	5
9.	Postojeći način komuniciranja prilikom donošenja strategije razvoja turizma osigurava sudjelovanje u odlučivanju svih sudionika ponude na destinaciji	1	2	3	4	5
10.	Prema sadašnjem komunikacijskom modelu imamo optimalnu komunikaciju između privatnog i javnog sektora	1	2	3	4	5
11.	Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju subjekata civilnog društva s javnim sektorom	1	2	3	4	5
12.	Sadašnji komunikacijski model omogućava optimalnu komunikaciju subjekata civilnog društva s privatnim sektorom (poduzeća) odnosno s nositeljima turističke ponude	1	2	3	4	5
13.	Sve fizičke i pravne osobe, organizacije, zajednice i strukture imaju pristup potrebnim informacijama	1	2	3	4	5
14.	Najviše komuniciram s menadžmentom svojega poduzeća, posredno, preko pretpostavljenih i preko intraneta	1	2	3	4	5
15.	Najčešće komuniciram sa strankama, potrošačima, odnosno turistima preko interneta (rezervacijski sistem, elektronička pošta, web-stranica, društvene mreže)	1	2	3	4	5
16.	Najčešće komuniciram s poslovnim partnerima na destinaciji preko interneta (elektronička pošta, web-stranica, društvene mreže)	1	2	3	4	5
17.	Najčešće komuniciram s poslovnim partnerima na destinaciji preko zajedničkih organa na destinaciji	1	2	3	4	5
18.	Najčešće komuniciram s poslovnim partnerima izvan destinacije, uglavnom neposredno, preko interneta	1	2	3	4	5

## II. Ocjena odnosa poslovnog okruženja prema inovativnosti na TDGZ-u

<b>a) Odnos sudionika na TDGZ-u prema inoviranju i kreiranju komunikacijskog modela</b>						
1.	Na zahtjeve stalnih promjena uvjeta razvoja turizma najbolje se odgovara novim rješenjima na destinaciji	1	2	3	4	5
2.	Komunikacijski model je učinkovit samo ako s novim rješenjima odgovara zahtjevima poslovnog okruženja	1	2	3	4	5
3.	Nova rješenja i inovacije u komunikacijskom sustavu mogu destinaciju učiniti još funkcionalnijom i fleksibilnijom na izazove	1	2	3	4	5

4.	Između fizičkih i pravnih osoba, poduzeća, organizacija i struktura na području TDGZ-a postoji suglasnost da postojeći model komuniciranja treba inovirati	1	2	3	4	5
5.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti nemaju zajedničku viziju o tome kako inovirati komunikacijski model na TDGZ-u	1	2	3	4	5
6.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti uvjerenе su da je inoviranje komunikacijskog modela pravi korak na putu povećanja dodane vrijednosti u turizmu	1	2	3	4	5
7.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti uzajamno izmjenjuju dobra i loša iskustva na području komuniciranja na TDGZ-u	1	2	3	4	5
8.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na području turističke djelatnosti uvjerenе su da mogu pridonijeti dodatnoj vrijednosti u osmišljavanju novog modela komuniciranja	1	2	3	4	5
9.	Na prostoru TDGZ-a stalno ulažemo sredstva i napore u razvoj znanja i kompetencija na području ovladavanja komunikacijskom tehnologijom i kulturom	1	2	3	4	5

**b) Odnos sudionika na TDGZ-u prema inoviranju i kreiranju turističkih (integralnih) proizvoda**

1.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a prilikom kreiranja novih, a osobito integralnih turističkih proizvoda, uzajamno razmjenjuju znanja i iskustva	1	2	3	4	5
2.	Na području TDGZ-a svjesni smo da samo zajedničko i usklađeno djelovanje pridonosi promociji destinacije, ali i svakog sudionika posebno	1	2	3	4	5
3.	Vizija kako stvoriti novi turistički proizvod je nešto što oduševljava sve sudionike turističke ponude na destinaciji	1	2	3	4	5
4.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a očekuju da će suradnja na zajedničkim projektima dodatno pobuditi inoviranje i kreiranje turističkih proizvoda	1	2	3	4	5
5.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a uvjerenе su da je kreiranje i inoviranje turističkih proizvoda najbolji način stvaranja dodane vrijednosti u turizmu	1	2	3	4	5

6.	Na području TDGZ-a postoji volja i spremnost svih sudionika, posrednih (javni i civilni sektor) i neposrednih (turistička poduzeća) sudionika turističke djelatnosti da ulažu napor i sredstva u proces stvaranja nove ponude, osobito integralnih turističkih proizvoda	1	2	3	4	5
7.	Na području TDGZ-a vjerujemo da smo sposobni (kompetentni) povezivati se s drugima i tako sinergijom inovativnih potencijala zajedno stvaramo novu konkurentnu ponudu	1	2	3	4	5
8.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a međusobno dijele postojeće resurse koji su potrebni za stvaranje ponude	1	2	3	4	5
9.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a uvijek su upoznate s time koji su čiji zadaci, odnosno tko što radi u procesu stvaranja ponude	1	2	3	4	5
10.	Ocjene turista, kupaca turističkih proizvoda, imaju neposredan utjecaj na poboljšanje tih proizvoda odnosno usluga	1	2	3	4	5
11.	Realizacije projekata inoviranja turističkih proizvoda odnosno ponude vodimo fleksibilno, pokazujemo razumijevanje za različitosti na destinaciji	1	2	3	4	5
12.	Pri kreiranju i stvaranju novih turističkih proizvoda i usluga na području TDGZ-a stalno uvodimo nove načine i oblike rada	1	2	3	4	5
13.	Ako u procesu nastajanja zajedničkih integralnih proizvoda nastanu nesporazumi ili konflikti, rješavamo ih na dobrobit svih sudionika u tom procesu	1	2	3	4	5
14.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a omogućavaju svojim članovima sudjelovanje u projektima drugih turističkih poduzeća, organizacija i struktura u inovacijskim procesima	1	2	3	4	5
15.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a međusobno se i ravnopravno povezuju bez obzira na društveni status ili položaj (u inovacijskoj mreži) u procesu stvaranja turističkih proizvoda	1	2	3	4	5
16.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a dobro su povezane, ne samo u procesu stvaranja novog proizvoda, već i prilikom nastupa na tržištu	1	2	3	4	5

### III. Načela participativnog komuniciranja u menadžmentu

1.	Participacija poboljšava suradnju između zaposlenih i vodstva organizacijskih jedinica na destinaciji	1	2	3	4	5
2.	Participativnost povećava uključenost zaposlenika u poduzeće, sudjelovanje u događanjima i odlučivanju u poduzeću	1	2	3	4	5
3.	Na višoj organizacijskoj razini participativnost stvara mogućnost sudjelovanja u organima destinacije u kojima se odlučuje o interesima svakog sudionika	1	2	3	4	5
4.	Participativni argument pridonosi većem poznavanju destinacije i procesa, odnosno akcija koje se u njoj događaju	1	2	3	4	5
5.	Sudjelovanje u zajedničkom odlučivanju jača osjećaj za timski, odnosno zajednički rad na destinaciji	1	2	3	4	5
6.	Participacija u zajedničkim organima jača osjećaj pripadnosti destinaciji	1	2	3	4	5
7.	Participacija u zajedničkim organima jača osjećaj povjerenja među sudionicima na destinaciji	1	2	3	4	5
8.	Participacija povoljno utječe na produktivnost i kvalitetu proizvoda i usluga na destinaciji	1	2	3	4	5
9.	Participacija uvelike poboljšava organizacijsku klimu na razini destinacije, odnosno povećava zadovoljstvo sudionika	1	2	3	4	5
10.	Participacija znatno utječe na kvalitetu odluka koje su u pravilu povoljne za sve sudionike	1	2	3	4	5

### IV. Komunikacijske vrijednosti na turističkoj destinaciji očituju se u sljedećim značajkama:

1.	Omogućavaju razmjenu mišljenja, dogovaranje i sporazumijevanje između pojedinaca, grupa, organizacija i zajednica u prostoru i vremenu	1	2	3	4	5
2.	Omogućavaju interaktivni proces između partnera u komunikaciji, odnosno partneri slušaju i iznose svoje stavove, što omogućuje preveniranje šumova u komunikaciji	1	2	3	4	5
3.	Preveniraju nesporazume, konflikte i sukobe između strana u komunikaciji u poslovnom okruženju na turističkoj destinaciji	1	2	3	4	5
4.	Promoviraju načela demokratičnosti i kulture dijaloga između strana u komunikaciji u poslovnom okruženju na turističkoj destinaciji	1	2	3	4	5
5.	Omogućavaju proces sinergije inovativnog potencijala socijalnog faktora na destinaciji	1	2	3	4	5



6.	Interaktivno komuniciranje je posebna vrijednost komunikacijskog sustava jer omogućava simultano stvaranje i razmjenu informacija	1	2	3	4	5
7.	Osigurava gradnju informacijske arhitekture u organizacijama, zajednicama i grupama, kontinuitet opskrbljivanja informacijama i podacima koji su potrebni za odlučivanje	1	2	3	4	5
8.	Održava stalnu povezanost dijelova odnosno sudionika destinacije kao komunikacijskog sustava, odnosno cjeline	1	2	3	4	5
9.	Komuniciranjem se stvara suživot u zajednici (obitelji, grupi, poduzeću, zajednici), a time i sama struktura za opstanak čovjeka kao društvenog bića	1	2	3	4	5
10.	Komunikacijsku upotrebnu i poslovnu vrijednost predstavlja brzina i kvaliteta protoka informacija svih oblika, simbola, slika, videotehnike	1	2	3	4	5
11.	Kvalitetni komunikacijski kanali, odnosno suvremena informacijska tehnologija, omogućuju neograničeno prikupljanje i akumulaciju podataka i informacija	1	2	3	4	5
12.	Komunikacijsko-virtualno (internet) povezivanje sudionika na destinaciji, a pogotovo povezivanje sa širom poslovnom okolinom izvan TDGZ-a, važna je suvremena komunikacijska vrijednost koju je omogućio razvoj tehnologije kojom se ukidaju geografske distance i vremenska ograničenja	1	2	3	4	5

## V. Destinacijska menadžment organizacija u središtu komunikacijskog modela na destinaciji

1.	Upravljanje procesima na destinaciji u uvjetima sve jače regionalne konkurencije postaje prvorazredno pitanje znanja i struke	1	2	3	4	5
2.	Središnju ulogu u suvremenom upravljanju i usklađivanju različitih sudionika s ciljem postizanja strateških ciljeva destinacije ima Destinacijska menadžment organizacija (DMO)	1	2	3	4	5
3.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a očekuju da će stručna koordinacija suradnje na zajedničkim projektima dodatno pobuditi inoviranje i kreiranje turističkih proizvoda	1	2	3	4	5
4.	Upravljanje, menadžment ili opredmećena komunikacija na destinacijama znači djelatno, ciljno i interesno djelovanje komunikacijskog sistema	1	2	3	4	5

5.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a podržavaju ideju o uspostavljanju komunikacijskog modela koji bi imao DMO kao nosećeg tijela za razvijanje inovativnosti	1	2	3	4	5
6.	Fizičke osobe, poduzeća, organizacije i strukture na prostoru TDGZ-a slažu se da podjela rada i aktivnosti prema načelima struke na najbolji način pridonosi sinergiji inventivnog potencijala sudionika na turističkoj destinaciji	1	2	3	4	5
7.	Neovisna distribucija obveznosti među sudionicima, utemeljena na argumentima struke motiv je za sudjelovanje u procesu stvaranja novih turističkih proizvoda	1	2	3	4	5
8.	Neovisna podjela resursa za rad na TDGZ-u, utemeljena na argumentima struke, važan je uvjet za uspješno stvaranje nove ponude	1	2	3	4	5
9.	Na TDGZ-u smo svi na ravnopravan način uključeni (svi imamo pravo glasa) u planiranje razvoja turističke ponude (integralnih proizvoda)	1	2	3	4	5
10.	Donošenje i realizacija Strategije razvoja turizma je aktivno djelovanje svih nas koji na TDGZ-u stvaramo turističku ponudu	1	2	3	4	5
11.	Podjela zadataka na turističkoj destinaciji omogućuje racionalizaciju vremena i resursa te optimizaciju sinergijskih učinaka socijalnog faktora	1	2	3	4	5
12.	Pravedno i pošteno rješavanje nesporazuma i konflikata u interesu svih aktera, koji su sastavni dio dinamike organizacije, jača osjećaj ravnopravnosti na turističkoj destinaciji	1	2	3	4	5

### Osobni podaci

OBRAZOVANJE		STATUS U ORGANIZACIJI		VELIČINA ORGANIZACIJE	
Označite sa »X«		Označite sa »X«		Označite sa »X«	
Osnovna škola		Vlasnik		Samostalni poduzetnik	
Srednja škola		Direktor		Turizam kao dopunska djelatnost	
Viša škola		Voditelj odjela		Mikro poduzeće do 10 zaposlenih	

Visoka škola		Vođa projekta		Malo poduzeće do 50 zaposlenih	
Magisterij		Viši menadžer		Srednje poduzeće do 250 zaposlenih	
Doktorat		Niži menadžer		Veliko poduzeće s više od 250 zaposl.	
		Zaposlenik			
		Drugo dopiši			

### TURISTIČKO PODRUČJE DJELATNOST

**Označite sa »X«**

Lokalna zajednica	
Lokalna turist. organizacija	
Turističko društvo	
Turistički informativni centar	
Hotel	
Motel	
Hostel	
Restoran, gostionica	
Turistička agencija	
Seoski turizam	
Rekreacijska djelatnost	
Sportske priredbe – objekti	
Kongresna djelatnost – centri	
Muzejska djelatnost	
Kulturna djelatnost – koncerti	

Kulturna djelatnost– festivali	
Taksi služba – djelatnost	
Drugo dopiši ispod	

<b>STAROST</b>	<b>SPOL</b>			<b>GEOGRAFSKO PODRUČJE</b>	
<b>Upišite svoje godine života</b>	<b>Označite s »X«</b>			<b>Označite s »X« svoju gradsku četvrt</b>	
	ženski		1	Donji grad	
	muški		2	Gornji grad - Medveščak	
				Trnje	
				Maksimir	
				Peščenica - Žitnjak	
				Novi Zagreb - istok	
				Novi Zagreb - zapad	
				Trešnjevka - sjever	
				Trešnjevka - jug	
				Črnomerec	
				Gornja Dubrava	
				Donja Dubrava	
				Stenjevec	
				Podsused-Vrapče	
				Podsljeme	
				Sesvete	
				Brezovica	

## Prilog B

### Anketni upitnik: Turisti na destinaciji grada Zagreba

#### Ljestvica za mjerenje naklonjenosti odnosno nenaklonjenosti tvrdnjama u upitniku

Interval	Stupanj naklonjenosti tvrdnji ili stavu
1	Vrlo nenaklonjen stavu odnosno tvrdnji
2	Nenaklonjen stavu odnosno tvrdnji
3	Niti naklonjen niti nenaklonjen stavu odnosno tvrdnji
4	Naklonjen stavu odnosno tvrdnji
5	Vrlo naklonjen stavu odnosno tvrdnji

#### I. Ocjena informiranosti turista i mogućnosti komuniciranja na TDGZ-u

a) Ocjena informiranosti turista na TDGZ-u						
1.	Kretanje na turističkoj destinaciji grada Zagreba olakšava i čini zanimljivim uređeni sustav informacija	1	2	3	4	5
2.	Natpisne ploče s geografskim kartama u gradu su postavljene u dovoljnom broju i na pravim mjestima (važna križanja ulica)	1	2	3	4	5
3.	Nazivi ulica, mostova, parkova, zdravstvenih, kulturnih, sportskih i upravnih objekata u gradu su pregledno i uredno označeni	1	2	3	4	5
4.	Prometni znaci u gradu postavljeni su tako da turiste pravodobno upozoravaju i usmjeravaju k njihovom cilju	1	2	3	4	5
5.	Informativne radijske emisije na stranim jezicima pomažu mi da nađem određite, odnosno točku koja je cilj mogega putovanja na turističku destinaciju Zagreb	1	2	3	4	5
6.	Najviše informacija za kretanje na destinaciji Zagreb dobio sam od dežurnog osoblja u informativnim turističkim centrima	1	2	3	4	5
7.	Najviše informacija za putovanje na destinaciji Zagreb nalazim u prospektima i brošurama koje dijele turističke agencije	1	2	3	4	5
8.	Najviše informacija za putovanje po destinaciji Zagreb dobivam na web-stranicama destinacije	1	2	3	4	5

9.	Najviše informacija za putovanje po destinaciji grada Zagreba dobivam preko spotova na socijalnim mrežama	1	2	3	4	5
10.	Najviše informacija za kretanje na destinaciji grada Zagreba dobivam preko sustava satelitskog navođenja Garmin	1	2	3	4	5
11.	Stanovnici grada Zagreba, slučajni prolaznici, velik su i najbrži izvor informacija	1	2	3	4	5
12.	Javne redarstvene i policijske službe su pouzdani izvor informacija potrebnih za sigurno putovanje turista ka cilju	1	2	3	4	5
13.	Zaposlenici u restoranima, kafićima i recepcijama hotela su priručni izvor informacija za turiste	1	2	3	4	5
14.	Na turističkoj destinaciji Zagreb uspijevam bez problema naći svaku turističku točku koja me zanima	1	2	3	4	5
15.	Na turističkoj destinaciji Zagreb sam pravodobno obaviješten o događajima, priredbama i drugim manifestacijama	1	2	3	4	5
16.	Prijatelji i poznanici koji su već posjetili Zagreb kvalitetan su i pouzdan izvor informacija	1	2	3	4	5

#### **b) Ocjena informiranosti turista na TDGZ-u**

1.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s predstavnicima i zaposlenima u smještajnim objektima	1	2	3	4	5
2.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s predstavnicima i zaposlenima u objektima prehrane	1	2	3	4	5
3.	Najvažnije komunikacije na turističkoj destinaciji Zagreb ostvarujem s turističkim vodičima	1	2	3	4	5
4.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s organizatorima sportskih događaja i priredbi	1	2	3	4	5
5.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s animatorima na određenim priredbama za zabavu	1	2	3	4	5
6.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s domaćinima seoskog turizma u ruralnim sredinama o pitanjima njihove kulture i običaja	1	2	3	4	5
7.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s kustosima muzeja	1	2	3	4	5
8.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram sa slučajnim prolaznicima	1	2	3	4	5
9.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s osobljem u turističkim informativnim centrima	1	2	3	4	5
10.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s organizatorima kulturnih priredbi i događaja	1	2	3	4	5

11.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram s osobljem na recepcijama smještajnih objekata	1	2	3	4	5
12.	Na turističkoj destinaciji Zagreb često komuniciram sa svojim suputnicima	1	2	3	4	5
13.	Na destinaciji Zagreb često komuniciram s drugim turistima	1	2	3	4	5
14.	Na turističkoj destinaciji Zagreb bez teškoća komuniciram s nositeljima turističke ponude	1	2	3	4	5
15.	Na turističkoj destinaciji Zagreb bez teškoća komuniciram sa stanovnicima grada jer su otvoreni za komunikaciju	1	2	3	4	5

## II. (VII.) Ocjena važnosti i zastupljenosti komunikacijskih medija TDGZ-a

a) Ocjena važnosti informativno-komunikacijskog medija za turiste						
1.	Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja najviše mi pomaže internetska povezanost u smještajnim objektima	1	2	3	4	5
2.	Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja najviše mi pomaže internetska povezanost u lokalima i kafićima	1	2	3	4	5
3.	Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja najviše mi pomaže internetska povezanost u restoranima i drugim objektima prehrane	1	2	3	4	5
4.	Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja mi je veoma važna moć i kvaliteta signala mobilne telefonije	1	2	3	4	5
5.	Na turističkoj destinaciji Zagreb za potrebe komuniciranja mi mnogo znači neposredna komunikacija s nositeljima ponude	1	2	3	4	5
6.	Na turističkoj destinaciji Zagreb mi je vrlo važno komuniciranje s domicilnim stanovništvom	1	2	3	4	5
7.	Neposrednom e-komunikacijom s nositeljima ponude na destinaciji koristim se za rezervacije smještaja	1	2	3	4	5
8.	Neposrednom e-komunikacijom s lokalnim agencijama koristim se za sastavljanje programa svog putovanja	1	2	3	4	5
9.	Neposrednom e-komunikacijom s nositeljima ponude na destinaciji koristim se za dogovaranje i naručivanje usluga	1	2	3	4	5

<b>b) Ocjena zastupljenosti informativno-komunikacijskih medija na TDGZ-u</b>						
1.	Na turističkoj destinaciji Zagreb je na svim točkama dostupna internetska povezanost	1	2	3	4	5
2.	Na turističkoj destinaciji Zagreb je na svim točkama osiguran kvalitetan signal mobilne telefonije	1	2	3	4	5
3.	Na turističkoj destinaciji Zagreb su sve promjene na infrastrukturi unesene u navigacijski sustav Garmin	1	2	3	4	5
4.	Na svim točkama TIC-a postoje prospekti i brošure za turiste	1	2	3	4	5
5.	Na svim točkama TIC-a postoje prospekti i brošure na stranim jezicima turista koju posjećuju destinaciju	1	2	3	4	5
6.	Na turističkoj destinaciji grada Zagreba osoblje smještajnih objekata je spremno za komuniciranje s turistima – gostima	1	2	3	4	5
7.	Na turističkoj destinaciji grada Zagreba osoblje objekata prehrane i drugih lokala je spremno za komunikaciju s turistima – gostima	1	2	3	4	5
8.	Na turističkoj destinaciji Zagreba domicilno stanovništvo bez problema komunicira s turistima – gostima	1	2	3	4	5

### **Osobni podaci**

<b>OBRAZOVANJE</b>		<b>DRŽAVA PODRIJETLA</b>
<b>Označite sa »X«</b>		<b>Upišite</b>
Osnovna škola	<input type="checkbox"/>	
Srednja škola	<input type="checkbox"/>	
Viša škola	<input type="checkbox"/>	
Visoka škola	<input type="checkbox"/>	
Magisterij	<input type="checkbox"/>	
Doktorat	<input type="checkbox"/>	



STAROST	SPOL			S KIM NAJČEŠĆE PUTUJETE	
Upišite svoje godine života«	Označite sa»X«			Označite sa»X«	
	Ženski		1	Sam/a	
	Muški		2	Partner/ica	
				Suprug/a	
				Kolega/ica	
				Obitelj	
				Poslovni partner	
				Prijatelj/ica	
			Agencija – grupa		

RAZLOG PUTOVANJA		BRAČNI STATUS	
Označite sa»X«		Označite sa»X«	
Odmor		Udana Oženjen	
Poslovni			
Zdravstveni			
Kulturni		Neudana Neoženjen	
Sportski			
Kongresni			

Rekreativni		
Vjerski		
Istraživački		
Avanturistički		
Obrazovanje		
Prijateljski		
Užitak		

## Prilog C

### Survey questionnaire for tourists who chose the city of Zagreb as their destination

The interval measurement scale concerning the agreement or disagreement with the statements in the questionnaire

Interval	Level of agreement or disagreement with positions or statements
1	I strongly disagree with the position or statement
2	I disagree with the position or statement
3	I neither agree nor disagree with the position or statement
4	I agree with the position or statement
5	I strongly agree with the position or statement

### I (VI) Assessment of the level of tourist information and of the possibility of communication in the city of Zagreb as a tourist destination

a. Assessment of the level of tourist information in the city of Zagreb as a tourist destination						
1	In the city of Zagreb as a tourist destination, there is a set information system facilitating movement and making it interesting	1	2	3	4	5

2	In the city of Zagreb, there are enough city maps placed at proper locations (important intersections)	1	2	3	4	5
3	The names of streets, bridges, parks, as well as of healthcare, cultural, sports and administrative institutions are properly and clearly indicated	1	2	3	4	5
4	The placement of traffic signs in the city of Zagreb allows the signs to warn and point the tourists in the right direction in due time	1	2	3	4	5
5	Informative radio broadcasts in major world languages help me find my end destination in the city of Zagreb	1	2	3	4	5
6	I received most information on how to get around the city of Zagreb from duty staff at tourist information centers	1	2	3	4	5
7	I received most information on how to get around the city of Zagreb from booklets and brochures distributed by travel agencies	1	2	3	4	5
8	I received most information on how to get around the city of Zagreb from destination websites	1	2	3	4	5
9	I received most information on how to get around the city of Zagreb from video spots on social media	1	2	3	4	5
10	I received most information on how to get around the city of Zagreb from a satellite-based navigation system – Garmin	1	2	3	4	5
11	The citizens of the city of Zagreb – random passersby are a great and most effective source of information	1	2	3	4	5
12	Security and law enforcement personnel are a reliable source of information necessary to reach one's destination safely	1	2	3	4	5
13	Restaurant, café and hotel reception employees are a handy source of information for tourists	1	2	3	4	5
14	In the city of Zagreb I manage to find any tourist point of interest without any problems	1	2	3	4	5
15	As a tourist in the city of Zagreb, I am informed about different events, live performances and other happenings in due time	1	2	3	4	5
16	Friends and acquaintances who have already visited Zagreb are a good and reliable source of information	1	2	3	4	5
<b>b. Assessment of the possibility of communication in the city of Zagreb as a tourist destination</b>						
1	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with tourist accommodation managers and employees	1	2	3	4	5

2	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with eatery managers and employees	1	2	3	4	5
3	As a tourist in the city of Zagreb, I obtain the most important information by communicating with tourist guides	1	2	3	4	5
4	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with sports event organizers	1	2	3	4	5
5	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with employees at certain entertainment events	1	2	3	4	5
6	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with agrotourism hosts in rural areas as we talk about their culture and customs	1	2	3	4	5
7	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with museum curators	1	2	3	4	5
8	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with random passersby	1	2	3	4	5
9	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with tourist information center staff	1	2	3	4	5
10	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with cultural event organizers	1	2	3	4	5
11	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with tourist accommodation receptionists	1	2	3	4	5
12	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with my fellow travelers	1	2	3	4	5
13	As a tourist in the city of Zagreb, I often communicate with other tourists	1	2	3	4	5
14	As a tourist in the city of Zagreb, I communicate with key actors of the tourist offer without difficulty	1	2	3	4	5
15	As a tourist in the city of Zagreb, I communicate with the citizens without any problems as they are open to communication	1	2	3	4	5

## II (VII) Assessment of relevance and presence of communication media in the city of Zagreb as a tourist destination

a. Assessment of relevance of communication media for tourists						
1	As a tourist in the city of Zagreb, I find the Internet connection at tourist accommodations to be to be the most helpful means of communication	1	2	3	4	5

2	As a tourist in the city of Zagreb, I find the Internet connection in bars and cafés to be the most helpful means of communication	1	2	3	4	5
3	As a tourist in the city of Zagreb, I find the Internet connection in different eateries to be the most helpful means of communication	1	2	3	4	5
4	As a tourist in the city of Zagreb, I find mobile phone signal strength and quality of to be of extreme importance for communication purposes	1	2	3	4	5
5	As a tourist in the city of Zagreb, I find first-hand communication with tourist offer providers to be of extreme importance for communication purposes	1	2	3	4	5
6	As a tourist in the city of Zagreb, I find communication with local citizens to be of extreme importance	1	2	3	4	5
7	I communicate with tourist offer providers over email in order to book accommodation at my destination	1	2	3	4	5
8	I communicate with local agencies over email in order to draw up my travel program	1	2	3	4	5
9	I communicate with tourist offer providers over email in order to arrange and order different services	1	2	3	4	5
<b>b. Assessment of presence of communication media in the city of Zagreb as a tourist destination.</b>						
1	In the city of Zagreb, Internet connection is available at all tourist points of interest	1	2	3	4	5
2	In the city of Zagreb, quality mobile phone signal is available at all tourist points of interest	1	2	3	4	5
3	All changes in infrastructure of the city of Zagreb have been imported into the Garmin navigation system	1	2	3	4	5
4	All tourist information centers offer booklets and brochures for tourists	1	2	3	4	5
5	All tourist information centers offer booklets and brochures in foreign languages spoken by the tourists who visit the destination	1	2	3	4	5
6	In the city of Zagreb, tourist accommodation staff is open to communication with tourists – guests	1	2	3	4	5
7	In the city of Zagreb, staff at eateries and other similar businesses is open to communication with tourists – guests	1	2	3	4	5
8	In the city of Zagreb, local citizens have no problem communicating with tourists-guests	1	2	3	4	5

**We kindly request you to fill your personal data in the adequate sections. Anonymity of the data is strictly guaranteed in accordance with the law. The data will be used exclusively for scientific and research purposes.**

EDUCATION		COUNTRY OF ORIGIN	
Mark "X"		Fill in	
Primary and middle school			
High school			
Vocational/technical			
Bachelor			
Master			
Doctoral			

AGE	SEX			I MOSTLY TRAVEL...	
Fill in your age	Mark "X"			Mark "X"	
	female		1	Alone	
	male		2	With my partner	
				With my spouse	
				With my colleague	
				With my family	
				With my business partner	
				With my friend	
				With an agency-group	

REASON FOR TRAVEL		MARITAL STATUS	
Mark "X"		Mark "X"	
Vacation		Married	
Business			
Health			
Cultural		Single	
Sports			
Congress			
Recreational			
Religious			
Research			
Adventure			
Education			
Friendly			
Pleasure			

## Prilog D

### Kvalitativna metoda: Tehnika istraživanja - intervju

Istraživački uzorak oblikovan je odabirom pet relativno najaktivnijih područja turističke aktivnosti, i to: hotela (smještaj), restorana (prehrana), turističkih agencija, organizatora manifestacija i predstavnika onog dijela javnog sektora koji je izravno uključen u turističku djelatnost Zagreba.

Intervjui su provedeni u periodu od 15. rujna 2017. do 15. listopada 2017. i postavljena su sljedeća pitanja:

1. Je li istraživanje utjecaja komunikacijskih vrijednosti na području inovativne aktivnosti turističke ponude potrebno i dobrodošlo s obzirom na dinamiku razvoja turizma i turističke destinacije grada Zagreba?
2. Je li realna naša procjena, formirana na temelju praćenja turističke aktivnosti, da komunikacijske vrijednosti i načela (danas) nisu optimalno upotrijebljeni te da postojeći komunikacijski model ne utječe znatno na stvaranje poslovnog okruženja za kreativno inoviranje turističke ponude?
3. Imate li saznanja u turističkoj praksi o potrebi bolje upotrebe komunikacijskih vrijednosti i principa, osobito participativnog komuniciranja, za razvoj turizma obogaćivanjem turističke ponude?
4. Ima li u vašoj praksi potrebe za postavljanjem destinacijske menadžment organizacije kao stručnog autoriteta i podrške sudionicima ponude na destinaciji?
5. Je li napredak u razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije (povećanje uloge turista u kreiranju ponude) utjecao na događanja na turističkom prostoru?



**Prilog E: Spolna struktura ispitanika**

<b>Spol</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Ženski</b>	165	51,6	51,6	51,6
<b>Muški</b>	165	48,4	48,4	100,0
<b>Ukupno</b>	320	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog F: Struktura uzorka u odnosu na stupanj obrazovanja**

<b>Obrazovanje</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Srednja škola</b>	69	21,6	21,6	21,6
<b>Viša škola</b>	44	13,8	13,8	35,3
<b>Visoka škola</b>	194	60,6	60,6	95,9
<b>Magisterij</b>	13	4,1	4,1	100,0
<b>Ukupno</b>	320	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog G: Struktura uzorka u odnosu na ispitanikov status u organizaciji**

<b>Status u organizaciji</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Vlasnik</b>	89	27,8	27,8	27,8
<b>Direktor</b>	13	4,1	4,1	31,9
<b>Voditelj odjela</b>	30	9,4	9,4	41,3
<b>Voda projekata</b>	14	4,4	4,4	45,6
<b>Viši menadžer</b>	11	3,4	3,4	49,1
<b>Niži menadžer</b>	5	1,6	1,6	50,6
<b>Zaposlenik</b>	156	48,8	48,8	99,4

<b>Drugo</b>	2	0,6	0,6	100,0
<b>Ukupno</b>	320	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

#### Prilog H: Struktura uzorka prema veličini organizacije u kojoj rade ispitanici

Status u organizaciji	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
<b>Samostalni poduzetnik</b>	63	19,7	19,7	19,7
<b>Turizam kao dopunska djelatnost</b>	17	5,3	5,3	25,0
<b>Mikro poduzeće od 10 zaposlenih</b>	59	18,4	18,4	43,4
<b>Malo poduzeće do 50 zaposlenih</b>	85	26,6	26,6	70,0
<b>Srednje poduzeće do 250 zaposlenih</b>	66	20,6	20,6	90,6
<b>Veliko poduzeće s više od 250 zaposlenih</b>	30	9,4	9,4	100,0
<b>Ukupno</b>	320	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

#### Prilog I: Struktura ispitanika u odnosu na turističko područje/djelatnost

Turističko područje /djelatnost	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
<b>Lokalna zajednica</b>	21	6,6	6,6	6,6
<b>Lokalna organizacija</b>	15	4,7	4,7	11,3
<b>Turističko društvo</b>	14	4,4	4,4	15,6
<b>Turistički informativni centar</b>	13	4,1	4,1	19,7

<b>Hotel</b>	28	8,8	8,8	28,4
<b>Motel</b>	2	0,6	0,6	29,1
<b>Hostel</b>	21	6,6	6,6	35,6
<b>Restoran, gostionica</b>	32	10,0	10,0	45,6
<b>Agencija</b>	44	13,8	13,8	59,4
<b>Seoski turizam</b>	11	3,4	3,4	62,8
<b>Rekreacijska djelatnost</b>	12	3,8	3,8	66,6
<b>Sportske priredbe/objekti</b>	9	2,8	2,8	69,4
<b>Kongresna djelatnost/centri</b>	3	0,9	0,9	70,3
<b>Muzejska djelatnost</b>	16	5,0	5,0	75,3
<b>Kulturna djelatnost/koncerti</b>	19	5,9	5,9	81,3
<b>Kulturna djelatnost, festivali</b>	14	4,4	4,4	85,6
<b>Taksi služba</b>	15	4,7	4,7	90,3
<b>Drugo</b>	31	9,7	9,7	100,0
<b>Ukupno</b>	320	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

#### **Prilog J: Struktura uzorka prema geografskom području djelovanja sudionika**

<b>Geografsko područje</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Donji grad</b>	63	19,7	19,7	19,7
<b>Gornji grad - Medveščak</b>	44	13,8	13,8	33,4
<b>Trnje</b>	28	8,8	8,8	42,2

<b>Maksimiri</b>	40	12,5	12,5	54,7
<b>Peščenica - Žitnjak</b>	18	5,6	5,6	60,3
<b>Novi Zagreb - istok</b>	10	3,1	3,1	63,4
<b>Novi Zagreb - zapad</b>	13	4,1	4,1	67,5
<b>Trešnjevka - sjever</b>	21	6,6	6,6	74,1
<b>Trešnjevka - jug</b>	20	6,3	6,3	80,3
<b>Črnomerec</b>	14	4,4	4,4	84,7
<b>Gornja Dubrava</b>	7	2,2	2,2	86,9
<b>Donja Dubrava</b>	3	0,9	0,9	89,8
<b>Stenjevec</b>	9	2,8	2,8	90,6
<b>Podsused - Vrapče</b>	8	2,5	2,5	93,1
<b>Podsljeme</b>	11	3,4	3,4	96,6
<b>Sesvete</b>	10	3,1	3,1	99,7
<b>Brezovica</b>	1	0,3	0,3	100,0
<b>Ukupno</b>	320	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

#### Prilog K: Deskriptivna statistička analiza za varijablu Starost ispitanika

<b>Starost</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
	320	19	62	37,68	0,516	9,223
<b>Validan broj ispitanika (N)</b>	320					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog L: Spolna struktura stanovništva**

<b>Spol</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Ženski</b>	124	66,0	66,0	66,0
<b>Muški</b>	64	34,0	34,0	100,0
<b>Ukupno</b>	188	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog M: Struktura uzorka u odnosu na stupanj obrazovanja**

<b>Obrazovanje</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Srednja škola</b>	80	42,6	42,6	42,6
<b>Viša škola</b>	23	12,2	12,2	54,8
<b>Visoka škola</b>	82	43,6	43,6	98,4
<b>Magisterij</b>	3	1,6	1,6	100,0
<b>Ukupno</b>	188	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog N: Struktura uzorka u odnosu na ispitanikov bračni status**

<b>Bračni status</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Udana/Oženjen</b>	94	50,0	50,0	50,0
<b>Neudana/ Neoženjen</b>	94	50,0	50,0	100,0
<b>Ukupno</b>	188	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog O: Struktura uzorka prema društvu na putovanju**

<b>Društvo na putovanju</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Sam/a</b>	25	13,3	13,3	13,3
<b>Partner/ica</b>	6	3,2	3,2	16,5
<b>Suprug/a</b>	29	15,4	15,4	31,9
<b>Kolega/ica</b>	11	5,9	5,9	37,8
<b>Obitelj</b>	50	26,6	26,6	64,4
<b>Poslovni partner</b>	4	2,1	2,1	66,5
<b>Prijatelj/ica</b>	44	23,4	23,4	89,9
<b>Agencija-grupa</b>	19	10,1	10,1	100,0
<b>Ukupno</b>	188	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog P: Struktura uzorka prema najčešćem razlogu putovanja**

<b>Razlog putovanja</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Odmor</b>	132	70,2	70,2	70,2
<b>Poslovni</b>	35	18,6	18,6	88,8
<b>Kulturni</b>	3	1,6	1,6	90,4
<b>Sportski</b>	4	2,1	2,1	92,6
<b>Vjerski</b>	1	0,5	0,5	93,1
<b>Avanturistički</b>	2	1,1	1,1	94,1
<b>Prijateljski</b>	6	3,2	3,2	97,3
<b>Uživanje</b>	5	2,7	2,7	100,0
<b>Ukupno</b>	188	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog R: Struktura uzorka prema državi podrijetla**

<b>Država podrijetla</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Validni postotak</b>	<b>Kumulativni postotak</b>
<b>Austrija</b>	17	9,0	9,0	9,0
<b>Bosna i Hercegovina</b>	10	5,3	5,3	14,4
<b>Brazil</b>	7	3,7	3,7	18,1
<b>Češka</b>	3	1,6	1,6	19,7
<b>Francuska</b>	14	7,4	7,4	27,1
<b>Hrvatska</b>	49	26,1	26,1	53,2
<b>Italija</b>	17	9,0	9,0	62,2
<b>Japan</b>	4	2,1	2,1	64,4
<b>Južna Koreja</b>	7	3,7	3,7	68,1
<b>Kina</b>	5	2,7	2,7	70,7
<b>Mađarska</b>	6	3,2	3,2	73,9
<b>Makedonija</b>	1	0,5	0,5	74,5
<b>Nizozemska</b>	2	1,1	1,1	75,5
<b>Njemačka</b>	11	5,9	5,9	81,4
<b>Portugal</b>	1	0,5	0,5	81,9
<b>Sjedinjene Američke Države</b>	2	1,1	1,1	83,0
<b>Slovačka</b>	1	0,5	0,5	83,5
<b>Slovenija</b>	12	1,1	1,1	89,9
<b>Srbija</b>	2	0,5	0,5	91,0
<b>Švedska</b>	2	1,1	1,1	95,2
<b>Švicarska</b>	1	0,5	0,5	96,3

<b>Velika Britanija</b>	6	3,2	3,2	96,8
<b>Ukupno</b>	188	100,0	100,0	100,0

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.

**Prilog S: Deskriptivna statistička analiza za varijablu Starost ispitanika**

<b>Starost</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Greška aritmetičke sredine</b>	<b>Standardna devijacija</b>
	188	18	60	33,54	0,754	10,343
<b>Validan broj ispitanika (N)</b>	188					

Izvor: Vlastito istraživanje 2018.



## KAZALO IMENA

1. Adler, Paul S. str. 61, 185
2. Albee, Ardath str. 64, 185
3. Apaydın, Fahri str. 65, 185
4. Attewell, Paul str. 56, 185
5. Avelini Holjevac, Ivanka str. 50, 185
6. Baldigara, Tea str. 59, 185
7. Bastič, Majda str. 113, 160, 185
8. Berdo, Sonila str. 23, 185
9. Berlogar, Janko str. 55, 185
10. Bevanda, Vanja str. 2,3, 63, 78, 190
11. Bežovan, Gojko str. 61, 185
12. Billing, Peter str. 44, 195
13. Boulding, Kenneth Ewart str. 51, 185
14. Bourdieu, Pierre str. 9, 186
15. Braun, Erik str. 50, 186
16. Brezovec, Aleksandra str. 50, 51, 52, 186
17. Brezovšek, Marjan str. 53, 54, 56, 186, 193
18. Bruhn, Manfred str. 65, 186
19. Buhalis, Dimitros str. 8, 17, 18, 21, 26, 27, 39, 40, 43, 55, 56, 59, 63, 66, 166, 168, 170, 186, 189,190, 193, 201
20. Burt, Ronald str. 61, 186
21. Calantone, Roger str. 4, 63, 77, 167, 189
22. Carey, James W. str. 51, 186
23. Cerović, Zdenko str. 46, 47, 51, 187

24. Chang, Tung-Zong str.52, 187
25. Clawson, Marion str. 44, 45, 187
26. Cohen, Erik str. 9, 187
27. Colarič-Jakše, Lea str. 10, 15, 18, 19, 20, 65, 200
28. Coleman, James Samuel str. 9, 56, 61, 187
29. Cooper, Chris str. 10, 16, 19, 20, 21, 43, 51, 68, 186, 187
30. Coşkun, İnci Oya str. 41, 187
31. Crouch, Geoffrey I. str. 17, 21, 23, 25, 26, 187
32. Cunningham, Christopher str. 66, 67, 202
33. Čanak, Nikola str. 6, 187
34. Čavlek, Nevenka str. 2, 16, 17, 19, 52, 62, 187,188
35. Čomić, Đorđe str. 50, 53, 188
36. De Lange, Rudi str. 33, 188
37. Deschamps, Jean-Philippe str. 62, 188
38. DeVellis, Robert str. 113, 188
39. Dragičević, Vanja str. 22, 23, 188
40. Drpić, Katarina str. 39, 201
41. Drucker, Peter Ferdinand str. 3, 62, 188
42. Dufour, Arnaud str. 58, 199
43. Dulčić, Ante str. 9, 17, 18, 60, 188
44. Dupeyras, Alain str. 21, 188
45. Dwyer, Larry str. 21, 22, 23, 24, 185, 189
46. Echtner, Charlotte M. str. 50, 189
47. Eco, Umberto str. 7, 189,
48. Egger, Roman str. 26, 189

49. Enright, Michael J. str. 21, 189
50. Fidell, Linda str. 94, 98, 199
51. Fill, Chris str. 57, 189
52. Fischer, Eileen str. 64, 197
53. Fiske, John str. 51, 189
54. Fošner, Maja str. 192
55. Fuerst-Bjeliš, Borna str. 46, 194
56. Fukuyama, Francis str. 61, 189
57. Gabrielsson, Mika str. 64, 189
58. Gabrielsson, Peter str. 64, 189
59. Gajić, Jelena str. 50, 51, 196
60. Galičić, Vlado str. 46, 189, 193
61. Ganim Barnes, Nora str. 48, 189
62. Garcia, Rosanna str. 4, 63, 167 189
63. Gartner, William C str. 62, 190
64. Gavranović, Ante str. 49, 50, 190
65. Gilmore, Audrey str. 42,44, 194
66. Gilmore, James H. str. 44, 196
67. Gligorijević, Živorad str. 20, 21, 190
68. Gorše Pihler, Melita str. 192
69. Gostiša, Mato str. 8, 9, 54, 168, 190
70. Götze, John str. 56, 187
71. Granowetter, Mark str. 3, 77, 190
72. Gretzel, Ulrike str. 64, 190, 201
73. Gržinić, Jasmina str. 2, 3, 63, 78, 190

74. Gunn, Clare A. str. 45, 190
75. Hagsten, Eva str. 64, 192
76. Hall, Michael str. 16, 19, 21, 51, 187
77. Hamari, Juho str. 66, 67, 191
78. Hays, Stephanie str. 44, 63, 191
79. Hjalager, Anne-Mette str. 62, 190
80. Hoegg, Roman str. 49, 190
81. Howe, Jeff str. 8, 191
82. Hsin-Yuan Huang, Wendy str. 66, 191
83. Huotari, Kai str. 66, 67, 191
84. Ivanović, Slobodan str. 46, 189
85. Jalilvand, Mohammad Reza str. 56, 191
86. Jamieson, Barbara str. 57, 189
87. Jegdić, Vaso str. 3, 16, 17, 19, 23, 24, 49, 57, 78, 191
88. Jun, Soo Hyun str. 59, 186
89. Jurković, Zvonimir str. 38, 191
90. Kaiser, Henry F. str. 94, 95, 100, 102, 105, 107, 108, 110, 191
91. Karahan, Filiz str. 65, 192
92. Karjaluoto, Heikki str. 4, 59, 200
93. Kejžar, Ivan str. 8, 54, 55, 60, 168, 192
94. Kemp, Simon str. 64, 192
95. Kilipiris, Fortis str. 43, 192
96. Kim, Chulwonmaj str. 21, 22, 24, 185
97. Kirtiş, A. Kazim str. 65, 192
98. Knetsch, Jack L. str. 44, 45, 187

99. Koković, Dragan str. 7, 167, 192
100. Korenjak, Dragica str. 17, 192
101. Kotnik, Patricia str. 64, 192
102. Krešić, Damir str. 3, 192
103. Krippendorf, Jost str. 15, 60, 192
104. Kučiš, Mladen str. 192
105. Kučiš, Vlasta str. 6, 45, 57, 192
106. Kukić, Slavo str. 13, 193
107. Kukovič, Simona str. 56, 193
108. Kunczik, Michael str. 4, 33, 34, 38, 193
109. Kunst, Ivo str. 23, 193
110. Kwon, Seok-Woo str. 61, 185
111. Lakshmi, T. Sugantha str. 59, 66, 198
112. Larkin, Sandar str. 78, 193
113. Larkin, TJ str. 78, 193
114. Larsen, Svein str. 44, 193
115. Laswell, Harold D. str. 32, 33, 193, 194
116. Latour, Bruno str. 9, 193
117. Law, Rob str. 56, 63, 186,
118. Leland, Suzane str. 28, 193
119. Levar, Martina str. 62, 193
120. Likar, Borut str. 3, 193
121. Lukačević, Srđan str. 15, 194
122. MacCallum, Neil str. 21, 188
123. Magaš, Dragan str. 15, 16, 21, 29, 30, 39, 43, 44, 52, 53, 54, 57, 166, 169, 170, 194

124. Majaro, Simon str. 10, 61, 62, 194
125. Malina, Anna str. 56, 194
126. Markić, Brano str. 13, 193
127. Marković, Dragan str. 16, 17, 19, 23, 24, 49, 57, 191
128. Marković, Izidora str. 46, 194
129. Martinić, Tena str. 32, 194
130. McCamley, Clare str. 42, 194
131. McQuail, Denis str. 38, 195
132. Mihajlović, Iris str. 64, 195
133. Mihalič, Tanja str. 21, 195
134. Mikulić, Josip str. 50, 197
135. Miller, Katherine str. 169, 195
136. Ming, Ming Su str. 45, 195
137. Murphy, Peter str. 16, 52, 54, 195
138. Němečková Vávrová, Jitka str. 41, 198
139. Newton, James str. 21, 189
140. Nikolić, Marina str. 62, 193
141. Oblak, Tanja str. 56, 195
142. O'Connor, Peter str. 39, 55, 170, 190
143. O'Dell, Tom str. 44, 195
144. Oliveira, Eduardo str. 64, 195
145. Oppitz, Werner str. 16, 17, 195
146. Pallant, Julie str. 164, 195
147. Panyik, Emese str. 64, 195
148. Parsons, Talcott str. 7, 195

149. Pearce, G. Douglas str. 55, 195
150. Petrić, Lidija str. 9, 17, 18, 188
151. Pine II, Joseph B. str. 44, 196
152. Plenković, Mario str. 1, 2, 4, 6, 7, 9, 15, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 48, 53, 55, 64, 166, 192, 193, 196, 200
153. Pol, Eduardo str. 61, 196
154. Popesku, Jovan str. 27, 43, 44, 50, 51, 196, 197
155. Porter, Michael E. str. 22, 197
156. Prebežac, Darko str. 50, 188, 197
157. Presenza, Angelo str. 27, 197
158. Puh, Barbara str. 50, 65, 197
159. Putnam, Robert D. str. 3, 61, 77, 197
160. Quan, Shuai str. 44, 197
161. Ravkin, Radoslava str. 46, 197
162. Reuber, A. Rebecca str. 64, 197
163. Riasi, Arash str. 22, 197
164. Riley, Cathia Gilbert str. 56, 197
165. Ritchie, J. R. Brent str. 17, 21, 23, 25, 26, 50, 187, 189, 197, 198
166. Rozman Klasinc, Vesna str. 45, 198
167. Ružić, Drago str. 42, 197
168. Ryan, C. str. 26
169. Sainaghi, Ruggero str. 8, 168, 198
170. Samiei, Neda str. 56, 191
171. Saravanakumar, Murugesan str. 59, 66, 198
172. Semerádová, Tereza str. 41, 198

173. Senečić, Josip str. 51, 56, 60, 198
174. Shannon, E. Claude str. 33, 34, 39, 198
175. Shils, Edward A str. 7
176. Skendrović, Vladimir str. 6, 188
177. Soman, Dilip str. 66, 191
178. Sook Huey, Lim str. 66, 198
179. Standing, Craig str. 64, 198
180. State, Cristina str. 4, 7, 8, 32, 45, 46, 47, 198
181. Stefanović, Vidoje str. 20, 21, 190
182. Stein, W. Eric str. 64, 199
183. Steinberg, Sheila str. 34, 199
184. Steiner, Thomas str. 58, 199
185. Šutalo, Ivan str. 2, 199
186. Tabachnick, Barbara str. 94, 98, 199
187. Thurstone, Louis Leon str. 101, 103, 109, 111, 199, 200
188. Tilden, Freeman str. 46, 199
189. Tomka, Goran str. 46, 47, 199
190. Toplak, Jurij str. 6, 200
191. Toplak Perović, Barbara str. 6, 200
192. Tubbs, Stewart str. 1, 6, 7, 15, 45, 200
193. Ukpabi, Dandison C str. 4, 59, 200
194. Vanhove, Norbert str. 19, 200
195. Veljković, Božidar str. 10, 13, 15, 18, 19, 20, 56, 58, 65, 200
196. Ville, Simon str. 61, 196
197. Volčanjk, Jožica str. 56, 58, 200



198. Vreg, France str. 1, 2, 6, 7, 9, 31, 32, 35, 36, 39, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 64, 200, 201
199. Vukman, Marko str. 39, 201
200. Vukonić, Boris str. 51, 198
201. Vuković, Ivan str. 2, 201
202. Wall, Geoffrey str. 45, 195
203. Wang, Ning str. 44, 197
204. Watzlawick, Paul str. 1, 201
205. Weaver, Warren str. 33, 34, 39, 198
206. Weiermair, Klaus str. 62, 201
207. Wiezorek, Elena str. 50, 201
208. Wildt, Albert R. str. 52, 187
209. Windahl, Swen str. 1, 201
210. Xiang, Zheng str. 64, 201
211. Xu, Feifei str. 67, 201
212. Yazdanifard, Rashad str. 66, 198
213. Yılmaz, Hakan str. 41, 187
214. Yoo, Kyung Hyan str. 64, 190
215. Zichermann, Gabe str. 66, 67, 202
216. Zipfel, Astrid str. 4, 33, 34, 38, 193
217. Zorko, Danica str. 169, 202
218. Zwass, Vladimir str. 64, 199
219. Žuvela, Ivo str. 9, 202

## KAZALO POJMOVA

1. Animacija str. 46, 47, 66, 153, 169, 174, 187, 197, 199
2. Animator str. 47, 153, 155
3. Animacijski programi str. 46
4. Atrakcija str. 16-18, 44, 52, 65, 150
5. Atraktivnost turističke destinacije str. 19, 28, 192
6. Cjeloviti (integralni) turistički proizvod str. 11-13, 20, 63, 69, 71-72, 75, 79, 80-81, 84-86, 92, 94, 97, 99, 102, 104-105, 112, 114-115, 118-130, 132, 134-135, 137-146, 166, 168-169, 176, 177, 180, 183
7. Crowdsourcing str. 8, 27, 169, 171, 181, 191
8. Destinacijska menadžment organizacija (DMO) str. 2, 3, 5, 8, 11-12, 26-28, 30-31, 42-44, 55, 69-70, 72, 75, 78-80, 91, 92-94, 110-112, 114, 135-139, 141-143, 146, 165-166, 168, 171, 172, 176, 177-179, 181, 183, 195, 197
9. Destinacijski proizvod str. 19
10. Digitalizacija str. 28, 48, 56, 59
11. DMO Beč str. 28, 29
12. Društvene mreže str. 48-49, 57, 65-66, 70, 81, 97, 99, 174
13. Dwyer-Kimov model konkurentnosti str. 24
14. Empirijski ciljevi str. 5
15. E-demokracija str. 56, 195
16. E-participacija str. 56, 58, 175
17. E-turizam str. 4, 56, 59, 64
18. Fenomen str. 2, 8, 13, 15, 19, 32, 48, 50, 65-66, 171
19. Gejmifikacija str. 66,-67, 183
20. Globalizacija str. 2, 15, 188
21. Globalno komuniciranje str. 2
22. Hipoteze str. 5, 10-12, 77-79, 114-115, 117-118, 120-122, 124, 126, 128-129, 131,

- 134-135, 138, 141-142, 145, 149-150, 158, 160-164, 166-169, 172, 176-177
23. Horizontalno komuniciranje str. 173, 178
  24. ICT str. 4, 48, 59, 63-64, 192, 195
  25. Imidž turističke destinacije str. 50-52, 55, 62, 197
  26. Informacija str. 1, 4, 6-9, 16, 23, 26, 29, 33-34, 36-49, 51, 54-59, 63-64, 67, 69-71, 73, 80-82, 90, 94, 97-99, 107, 110, 151-153, 165-169, 171, 173, 175, 178, 182, 189
  27. Inovacije str. 11-13, 22, 29, 55-57, 60-63, 65-66, 77-78, 83, 102, 167, 175, 180, 185, 188, 193
  28. Integracija str. 4, 17, 59, 178, 181
  29. Interakcija str. 6, 13, 18, 26, 35, 38, 51, 53, 56, 60, 64, 174-175, 182
  30. Internet str. 2, 8-9, 39, 41, 48, 56-59, 63-64, 80-81, 88-89, 94, 97, 99, 109, 150, 155, 167, 174, 186, 189, 191-192, 197-198, 201-202
  31. Interpersonalno komuniciranje 15, 18, 34, 45, 47, 51, 66, 70, 169, 172-173
  32. Interpretacija str. 10, 34-35, 46, 174
  33. Intrapersonalno komuniciranje str. 15, 44-45, 51, 66, 172-173, 198
  34. Komuniciranje str. 1-3, 5-9, 11-13, 15-17, 31-39, 41-42, 44, 46, 48, 50-55, 57, 59-60, 62-66, 69-71, 78-84, 86-88, 90, 94, 96-99, 101, 106-107, 109, 113-124, 128-131, 133-136, 139, 141-147, 150, 153-162, 164-169, 171-172, 176-185, 192, 194, 201
  35. Komunikacijska organizacija str. 27
  36. Komunikacijske prepreke str. 55
  37. Komunikacijske vrijednosti str. 1, 3-4, 7-8, 11-12, 15, 49, 60, 65, 68-71, 75, 78-80, 88-90, 94, 107, 109, 114, 124-125, 127-136, 141-143, 146, 165, 167, 169, 171, 176-178, 180-181
  38. Komunikacijski kanal str. 4, 12, 33, 70, 89, 109, 150
  39. Komunikacijski mediji str. 7, 171
  40. Komunikacijski model str. 3-6, 10-12, 27, 31-34, 36-40, 47, 54-55, 57, 60, 69-75, 78-84, 91-96, 98-99, 101-102, 110, 112, 114-115, 128-129, 135-136, 138-139, 141-142, 144-145, 147, 158, 166, 168-169, 171-173, 175-181, 183

41. Komunikacijski proces 4, 13, 19, 34-35, 37, 40, 55, 58, 60, 71, 73, 165, 169, 173, 178, 182
42. Komunikologija 6, 187, 196
43. Konkurentnost str. 2-3, 21-26, 30, 46, 50, 65, 72, 78, 175, 181, 183, 193
44. Koordinacija str 27, 93, 112
45. Koszyk-Pruysov model str. 34, 35
46. Laswellov model komuniciranja str. 32, 33
47. Lokalitet str. 9, 16
48. Lokalno stanovništvo str 27, 173
49. Masovno komuniciranje 15, 194
50. Menadžment str. 2, 3, 5, 8, 11-12, 21, 23, 26-28, 30-31, 42, 44, 47, 49, 52-55, 57, 65-66, 69-70, 72, 75, 78-80, 86-88, 91-94, 105-107, 110-112, 114, 120-124, 130-139, 141-143, 146, 148, 160, 168, 171-173, 176-179, 181, 183-185, 187, 189, 191, 194-197, 201
51. Mobilna komunikacija str. 48, 49
52. Model komunikacije Osgooda i Schramma str. 33, 34
53. Model Marija Plenkovića str. 37
54. Model Pavla Novosela str. 36, 37, 40
55. Model Shannona i Weavera str. 33, 39
56. Motivacija str. 67
57. Neformalna komunikacija (neformalno komuniciranje) str. 37, 169
58. Održivi razvoj turizma str. 8, 26
59. Organizacijska osnova turističke destinacije str. 16
60. Poslovno okruženje str. 11, 13, 57, 61, 69-70, 74, 78-80, 82-83, 90-92, 102, 107, 110, 114, 120, 124, 128, 134, 138, 167, 176-177, 181
61. Participacija str. 26, 28, 31, 44-45, 53-54, 56-57, 63, 87-88, 107, 168, 175, 186, 192, 200
62. Participativni argument str. 54, 71, 78, 88, 107, 180-181

63. Participativno komuniciranje str. 5, 8, 11-12, 53-54, 69-71, 79-80, 86-88, 94, 105-107, 114, 120-124, 128-136, 141-143, 146, 166, 168, 171, 176-179, 181-182, 192
64. Porterov model konkurentnosti str. 22
65. Povratna informacija str. 4, 20, 29, 33-34, 39-41, 44-45, 173
66. Prakseov model komuniciranja str. 35-36
67. Promidžba str. 16, 39, 42, 65, 67, 70
68. Putni proizvod str. 19
69. Ritchie-Crouchov model konkurentnosti str. 23, 25
70. Socijalne inovacije str. 61, 185
71. Socijalni kapital str. 3, 9, 13, 55, 61, 77-78, 171, 175, 181
72. Socijalni resursi str. 57, 60-61
73. Strategija razvoja turizma u Republici Hrvatskoj str. 2, 30-31, 43
74. Strateški ciljevi str. 3, 8, 26-28, 31, 54, 93, 112, 168
75. Sublimirana komunikacija str. 15, 48, 174, 196
76. Sudjelujuće umrežavanje str. 9, 171
77. Tehnološki napredak str. 16, 20, 56-57, 61-62, 65
78. Teorijski ciljevi str. 5
79. Turist str. 4, 8-10, 12-14, 16-21, 26-27, 29, 31, 38-40, 43-52, 62-73, 84, 97, 102, 147-151, 153-160, 164, 169, 172-175, 177-179, 181, 183
80. Turistička destinacija str. 21, 23, 26-29, 31, 33, 37-38, 41, 43-51, 53-55, 57-58, 60, 62, 64-65, 67-68, 72, 75, 78-82, 84, 89, 107, 109-110, 112, 120, 124, 138, 147, 148-151, 153-158, 165, 168, 171-173, 175, 178, 180-183, 191-194, 197, 201
81. Turistička industrija str. 28-29, 43, 50, 62, 64, 66
82. Turistička menadžment organizacija str. 27, 173
83. Turistička ponuda str. 28-29, 48, 50, 54, 59-61, 63, 67-71, 73-76, 78-81, 85, 91-92, 96, 98, 112, 114, 134, 142, 150-151, 156, 164-168, 172, 175-177, 179-180
84. Turistička potražnja str. 4, 17, 20, 165
85. Turistička slika str. 51

86. Turistička usluga str. 4, 18, 55, 63, 74
87. Turistička zajednica grad Zagreba str. 29-31, 71, 172
88. Turistički diskurs 2, 57, 175, 178, 201
89. Turistički doživljaj str. 16, 44, 45, 174
90. Turistički proizvod str. 3, 9-13, 16, 18-21, 28, 38-39, 41, 43-44, 50, 52, 57, 59, 63, 68-69, 71, 73, 75, 78-79, 81, 84-86, 93-94, 97, 102, 104-105, 112, 115, 118, 120-121, 123-124, 127-129, 135, 138-139, 141-146, 166, 169, 171-177, 180, 183
91. Turističko komuniciranje str. 65, 201
92. Turizam str. 1-2, 10, 13, 15, 19-20, 26, 40, 49-50, 56, 58-60, 64, 97, 99, 173, 178, 187-188, 190-192
93. Vertikalna komunikacija str. 42, 173
94. Vregov model komuniciranja str. 36
95. WienTourismus str. 28

# IZJAVA O AVTORSTVU



ALMA MATER  
EUROPAEA  
ECM

07

## IZJAVA O AVTORSKEM DELU IN ISTOVETNOSTI TISKANE IN ELEKTRONSKE VERZIJE ZAKLJUČNEGA DELA

Priimek in ime študenta	Bilić Dinko
Vpisna številka	31163010
Študijski program	Strateški komunikacijski management
Naslov zaključnega dela:	Utjecaj novih komunikacijskih vrijednosti na razvoj turističke destinacije grada Zagreba
Naslov v angleščini:	The influence of new communication values on the development of tourist destination of the city of Zagreb
Mentor:	doc.dr. Božidar Veljković
Somentor:	red. prof. dr. Mario Plenković
Mentor iz podjetja:	

S podpisom izjavljam da:

- Je predloženo zaključno delo z naslovom Utjecaj novih komunikacijskih vrijednosti na razvoj turističke destinacije grada Zagreba izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- Sem poskrbel/a da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženem delu navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- Se zavedam, da je plagijatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata, bodisi v obliki dobesebnega parafraziranja, bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne, kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 139/2006 s spremembami),
- V primeru kršitve zgoraj navedenega zakona prevzemam vso moralno, kazensko in odškodninsko odgovornost,

Podpisani-a DINKO BILIĆ izjavljam, da sem za potrebe arhiviranja oddal/a elektronsko verzijo zaključnega dela v Digitalno knjižnico. Zaključno delo sem izdelal-a sam-a ob pomoči mentorja. V skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/2007) dovoljujem, da se zgoraj navedeno zaključno delo objavi na portalu Digitalne knjižnice. Prav tako dovoljujem objavo osebnih podatkov vezanih na zaključek študija (ime, priimek, leto in kraj rojstva, datum diplomiranja, naslov diplomskega dela) na spletnih straneh in v publikacijah Alma Mater.

Tiskana verzija zaključnega dela je istovetna elektronski verziji, ki sem jo oddal/a za objavo v Digitalno knjižnico.

Datum in kraj:

Zagreb, 10. 8. 2018.

Podpis študent/ke:

# POTVRDA O LEKTORIRANJU



ALMA MATER  
EUROPAEA  
ECM

06

## POTRDILO O LEKTORIRANJU

Podpisani(a)

ANA LORENČIĆ

po izobrazbi (strokovni oz. znanstveni naslov)

DIPL. KROATOLOG, PROF. POUČESTI

potrjujem, da sem lektoriral(a) zaključno delo študenta(ke)

MR. SC. DINKO ŽILIĆ

z naslovom:

VTJECAJ NOVIH KOMUNIKACIJSKIH VRLJEDNOSTI NA RAZVOJ TURISTIČKE  
DESTINACIJE GRADA ZAGREBA

Kraj: ZAGREB

Datum: 10.8.2018.

Podpis: ANA LORENČIĆ

Slovenska ulica 17, 2000 Maribor, Slovenija

Tel: +386 2 250 19 99 / Fax: +386 2 250 19 98 / E: info@almamater.si

www.almamater.si