

Renata TOMLJENVIĆ*
Snježana BORANIĆ ŽIVODER**
Zrinka MARUŠIĆ***

PODRŠKA INTERESNIH SKUPINA RAZVOJU TURIZMA

STAKEHOLDER SUPPORT FOR TOURISM DEVELOPMENT

SAŽETAK: Od ranih 1980-ih nositelji planiranja razvoja turizma zalagali su se za uključivanje interesnih skupina u planiranje iz najmanje tri razloga: prvo, interesne skupine koje podržavaju turistički razvoj sklonije su podržati investicije javnog sektora i projekte privatnog sektora; drugo, sklonije su tolerirati neke negativne učinke i, treće, više su gostoljubive prema turistima. Posljednji aspekt je važan s obzirom na to da istraživanja pokazuju da gostoljubivost i prijateljsko ponašanje lokalnog stanovništva pridonosi ukupnom zadovoljstvu turista. Tako stručnjaci koji se bave planiranjem turizma ističu potrebu praćenja stavova lokalnih interesnih skupina s ciljem ranog identificiranja mogućih problema i poduzimanja strategija kojima će se minimizirati eventualne konfliktne situacije koje, ukoliko ostaju neotkrivene, potkopavaju potporu za razvoj destinacije i destinacijsku privlačnost za posjetitelje. Stoga je u okviru ovog istraživanja osmišljeno i provedeno kvalitativno i kvantitativno istraživanje kako bi se utvrdili stavovi zajednice o turizmu i njegovom budućem razvoju. Istraživanjem su obuhvaćene interesne skupine iz javnog sektora i turističkog sektora te stanovnici. Rezultati istraživanja otklonili su neke od 'iluzija' povezanih s ne(željenim) turističkim razvojem. Jednako važno, rad je unaprijedio istraživanja i metode u turističkom planiranju budući da postoji mali broj radova koji uzimaju u obzir stavove različitih interesnih skupina temeljene na reprezentativnim uzorcima.

KLJUČNE RIJEČI: turističko planiranje, menadžment interesnih skupina, udruga građana, stanovnici, vlast, turističke organizacije, stavovi prema turizmu

SUMMARY: Since early 1980s tourism planners have strongly advocated involvement of local stakeholders in tourism planning for, at least, three reasons: firstly, stakeholders are more likely to support public sector investment and private sectors projects if they support tourism development; secondly, stakeholders supporting tourism development are more willing to tolerate some of the negative impacts of tourism and, thirdly, they are more hospitable to tourists. The last aspect is important given that studies have shown that hospitable and friendly attitudes of locals contribute significantly to overall tourist satisfaction. Thus, the tourism planning experts highlighted the need to monitor attitudes of local stakeholders in order to identify possible problems early and devise strategies that will minimize eventual conflicting situations that would, if left undetected, undermine support for destination development and destination appeal for visitors. Thus, a research agenda based on, both, qualitative and quantitative surveys was devised and implemented, with an aim to ascertain community attitudes towards tourism and its future development. The research included attitudes of public sector stakeholders and tourism sector leaders and residents. The results of these surveys have dispelled some of the 'illusions' related to (un)desirable tourism development. Equally important, they advance the tourism planning research and methods as studies taking into account attitudes of variety of stakeholders based on representative samples of stakeholders' population are rare.

KEYWORDS: tourism planning, stakeholder management, advocacy groups, residents, government, tourism organization, attitudes to tourism

* Renata Tomljenović, PhD, Institute for Tourism, Vrhovec 5, Zagreb, e-mail: renata.tomljenovic@iztztg.hr

** Snježana Boranić Živoder, PhD, Institute for Tourism, Vrhovec 5, Zagreb, e-mail: snjezana.boranic@iztztg.hr

*** Zrinka Marušić, MA, Institute for Tourism, Vrhovec 5, Zagreb, e-mail: zrinka.marusic@iztztg.hr

1. UVOD

Zbog složenosti turizma mnoge su teorije iz područja menadžmenta našle svoju primjenu u turizmu, a posebice teorija interesnih skupina (Jamal i Getz, 1995; Sautter i Leisen, 1999) budući da se turizam može promatrati kao otvoren društveni sustav više različitih i nezavisnih interesnih skupina (Angela i Go, 2009). Važnost uključivanja interesnih skupina u turistički razvoj rastla je od 80-ih godina prošlog stoljeća unutar teorijskog okvira zajedničkog planiranja turističkog razvoja. Postoje najmanje tri vrlo pragmatična argumenata koji potiču taj pristup. Prvo, interesne skupine, ukoliko podržavaju razvoj turizma, sklonije su podržavati investicije javnog sektora; drugo, oni koji podržavaju planirani turistički razvoj skloniji su tolerirati neke od negativnih utjecaja koje nosi turizam i, treće, oni koji podržavaju turistički razvoj kreiraju gostoljubivo okruženje za turiste. Od tada se nositelji planiranja u turizmu izrazito zalažu za uključivanje lokalnih interesnih skupina u proces planiranja. Međutim, studije koje se bave analizom stavova različitih interesnih skupina u turističkim destinacijama nisu ujednačene i usporedive, posebno kad je riječ o specifičnim prijedlozima razvoja te su, povrh toga, i sporadične.

Stoga je cilj ovoga rada sustavno analizirati i usporediti stavove četiriju najvažnijih interesnih skupina u kontekstu hrvatskog turizma – lokalne i područne (regionalne) samouprave koje, bar u teoriji, imaju snagu i resurse provoditi turistički razvoj; turističke zajednice koje su odgovorne za razvoj turizma, ali im često nedostaju snaga i utjecaj za okupljanje svih interesnih skupina i upravljanje procesom razvoja; lokalno stanovništvo koje kreira gostoljubivo okruženje za turiste i, ukoliko podržava turizam, sklonije je podržati turistički razvoj i investicije koje su potrebne za taj razvoj i, konačno, nevladine organizacije koje se često javljaju sa suprot-

1. INTRODUCTION

Due to the complexity of tourism phenomena many management theories have found their application in tourism with the stakeholder theory in particular (Jamal and Getz, 1995; Sautter and Leisen, 1999) since tourism destinations can be seen as an open-social system of interdependent and multiple stakeholders (Angela and Go, 2009). The importance of stakeholders' involvement in tourism development emerged in 1980s within the theoretical framework of community based planning. There are at least three very pragmatic streams of arguments supporting such approach. Firstly, stakeholders are more likely to support public sector investment if they support tourism development; secondly, those supporting planned tourism development are more willing to tolerate some of the negative impacts of tourism and, thirdly, those supporting tourism development create more hospitable environment for tourists. Since then tourism planners have strongly advocated involvement of local stakeholders in the process. However, analyses of various tourism destination stakeholders are uneven and comparative studies of their attitudes, especially in relation to specific development proposals, are sporadic.

Therefore, the purpose of this paper is to systematically analyse and compare attitudes of the four most important tourism stakeholders in the Croatian context – government officials who, at least in theory, possess the power and resources to champion tourism development; destination management organizations [DMO] who are in charge of tourism development but often lack the power and influence to bring together all the stakeholders and manage development process; residents who create hospitable environments for tourists and, if supportive of tourism, are more likely to support tourism development and accompanied public investments and advocacy groups who are often likely to surface in opposition to certain poli-

nim stavovima u odnosu na određene politike ili specifične projekte. U tom smislu, studija usporedbom stavova interesnih skupina prema turizmu i njegovu utjecaju te različitim razvojnim opcijama pridonosi teoriji koja se bavi interesnim skupinama u turizmu. Drugi važan doprinos ovog rada ogleda se u činjenici da su identificirani stavovi nevladinih organizacija koji su istraživani uglavnom u kontekstu zemalja trećeg svijeta.

Što se tiče strukture rada, najprije se kroz pregled literature opisuju temeljne postavke teorije interesnih skupina te se potom istražuju njihovi stavovi, relevantnost i ograničenja u planiranju i upravljanju turističkim razvojem. Ti se nalazi zatim koriste kao okvir za provedbu primarnog istraživanja i rasprave koja slijedi.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Interesne skupine i menadžment

Bez obzira na razloge zagovaranja planiranja turizma zasnovanog na zajednici (engl. *community-based planning*), teorija interesnih skupina proizašla je kao najviše korišten teorijski okvir i vjerojatno će se koristiti toliko dugo koliko će biti prisutna briga interesnih skupina o održivosti aktualnih ekonomskih, društvenih i ekoloških sustava. Kontekstualno, teorija interesnih skupina (Freeman, 1984) proizašla je iz perspektive tvrtke. U središtu te teorije je postavka da na uspjeh tvrtke utječu grupe koje imaju udjele u korporativnom poslovanju. Drugim riječima, teorija interesnih skupina je pokušala objasniti i predvidjeti organizacijske funkcije u odnosu na utjecaj interesnih skupina (Rowley, 1997). U cjelini, svrha teorije interesnih skupina je omogućiti menadžmentu strateško upravljanje interesnim skupinama (Frooman, 1999). Sama teorija ima najmanje tri oblika: normativna teorija koja se s moralne ili filozofske perspektive bavi pitanjem potrebe uvažavanja interesa različitih interesnih skupina; instrumentalna teorija koja se

cies or specific projects. In this way the study fills the gap that exists in the current knowledge of tourism stakeholders by comparisons of their attitudes in terms of their perceptions of tourism, impacts of tourism and attitudes to variety of possible tourism development options. The second important contribution of this paper is the fact that the advocacy groups, who have received scholarly attention mostly in the context of third world countries, are identified and their dominant discursive frameworks analyzed under the condition of a well-developed tourism industry.

Regarding the paper structure, the literature review will first outline the basic tenets of the stakeholder theory and, then, investigate its application, relevance and limitations to the tourism planning and management. This is then used as the frame to guide the primary research and subsequent discussion.

2. THEORETICAL UNDERPINNINGS

2.1. Stakeholders and stakeholder management

Regardless of the reasons for advocating community based tourism planning and thus community participation, the stakeholder theory emerged as the most used theoretical framework and is likely to remain in use as long as the concerns of stakeholders about sustainability of the actual economic and social system and environment that sustain us is present. Contextually, stakeholder theory (Freeman, 1984), emerged from the perspective of a company and, thus, it grew out of management practice. The central tenant of the theory is that the success of a corporation is influenced by the groups that have stakes in the corporative business. In other words, stakeholder theory is an attempt to explain and predict organizational functions in regard to stakeholder influences (Rowley, 1997). The overall purpose of the stakeholder theory is to enable management to strategically engage in

bavi analizama koliko je korisno da tvrtke uzimaju u obzir interese tih skupina i opisno/empirijska teorija, koja je najviše korištena u turistički srodnim istraživanjima, a koja pokušava utvrditi je li i u kojoj mjeri tvrtka uzela u obzir interese interesnih skupina. Iako je sama teorija proizašla iz prakse i ima centralno organiziran pogled koji razmatra tvrtke kao splet interesa raznih skupina i zadatka tvrtke da se njima upravlja, od sredine 1980-ih teorija interesnih skupina, a potom i menadžment interesnih skupina primjenjuje se u različitim područjima, uključujući planiranje i razvoj turizma. S obzirom na to da razvoj turizma utječe na lokalnu zajednicu, koja također predstavlja dio sustava turističkih atrakcija, sudjelovanje interesnih skupina ključni je dio turističkog planiranja zasnovanog na zajednici (Tosun i Jenkins, 1998; Tosun i Timothy, 2001).

Prvi korak u tom procesu je analiza interesnih skupina ili sustavno prikupljanje i analiza podataka o interesnim skupinama kako bi se one identificirale, utvrdili njihovi interesi/potrebe i predvidio njihov utjecaj ili reakcije na politiku razvoja i implementaciju. Byrd (2007) navodi Donaldsa i Prestona (1995) koji su istaknuli kako "nema potreba za jednakim uključivanjem svih interesnih skupina u proces odlučivanja, ali je nužno poznavati i razumjeti njihove interese." Dok je standardni menadžment interesnih skupina proizašao iz tvrtki u svojoj pretpostavci podrazumijevao određeni stupanj društvenog inženjeringa tj. da sve strane trebaju biti usmjerene na poboljšanje poslovanja tvrtke, menadžment interesnih skupina u javnom sektoru traži potporu u procesu planiranja i vodi politiku implementacije. Standardni pristup analizi interesnih skupina uključuje njihovu klasifikaciju u odnosu na tri glavna atributa: snaga, interes i potencijalni utjecaj na politiku razvoja i implementaciju što vodi prema brojnim tipologijama (npr. potencijal suradnje – konkurentska prijetnja Savagea, Nixa, Whitheada i Blaira (1991); trodimen-

managing stakeholders (Frooman, 1999). The theory itself has taken at least three forms: normative theory that, from the moral or philosophical perspective, addresses why corporations should take into account stakeholder interests; instrumental theory deals with analyzing whether it is beneficial for a corporation to take into account stakeholder interests; descriptive/empirical theory, to which much of the tourism related research can be attributed, attempts to ascertain whether and how corporations take into account stakeholder interests. Although the theory emerged from business and has an organization centered view that considers a firm to be the nexus of interest of each stakeholder and firm's task to manage stakeholders, since the mid-1980s, the stakeholder theory and, subsequently, stakeholder management is applied to very diverse settings, including tourism planning and development. As tourism development can deeply affect the local communities that are, in itself, a part of the tourism attraction system, the stakeholder participation is key ingredient of community based tourism planning (Tosun and Jenkins, 1998; Tosun and Timothy, 2001).

The first step in this process is the stakeholder analysis or systematic gathering and analyzing data on stakeholders in order to identify them, assess their respective interests/needs and predict their influence over or reaction to policy development and implementation. Byrd (2007) cites Donalds and Preston (1995) who pointed out that "all stakeholders do not need to be involved equally in the decision making process, but it does require that all interests are identified and understood." While the standard stakeholder management that originated from a firm perspective entailed a certain degree of social engineering in its premise that stakeholders need to be managed for betterment of firm performance, the stakeholder management in the public policy arena seeks to support the planning process and guide the policy implementation. The standard approach of the stakeholder analysis leads to their classification along three main attributes: power, interests in and potential influence over the policy

zionalna tipologija sa sedam vrsta interesnih skupina Mitchella, Aglea i Wooda (1997)).

2.2. Interesne skupine u planiranju u turizmu – društvena perspektiva

Analiza interesnih skupina privukla je pažnju znanstvenika, uglavnom s naglaskom na utvrđivanje njihovih stavova o utjecaju i razvoju turizma, iako mnoge od ovih studija nisu stavljene u kontekst teorije menadžmenta interesnih skupina. Do danas su najviše istraživani stanovnici i ta su istraživanja prethodila razdoblju istraživanja menadžmenta interesnih skupina. Prvi val tih studija bio je pod utjecajem ranije razvijenog Dexeyovog (1975) i Butlerovog (1980) modela, čije su temeljne postavke bile da zajednica u destinaciji prolazi kroz različite etape turističkog razvoja tako da se reakcije lokalnog stanovništva postupno mijenjaju, od euforije, preko apatije i iritacije do antagonizma. Kada se spoznalo da je utjecaj turizma na lokalnu zajednicu i pozitivan i negativan te da tim utjecajem treba upravljati, istraživanja su stavljana u okvir socio-ekonomskih utjecaja. Iako se ove vrste istraživanja provode već tri desetljeća, malo se napredovalo u izgradnji same teorije. Općenito, stanovnici obično prepoznaju doprinos turizma stvaranju prihoda i povećanju životnog standarda, a negativan utjecaj povećanju stope kriminala, zlouporabu droga, prometne gužve i problema s parkingom (Pizam, 1978; Long, Purdue i Allen, 1990; Ross, 1992, Milman i Pizam, 1988). Stanovnici koji polučuju koristi od turizma skloniji su prepoznati njegove pozitivne učinke i minorizirati negativne učinke pa tako podrška ovisi o razini njihove uključenosti u turističko poslovanje. U svijetlu tih rezultata Ap (1992) je predložio teoriju socijalne razmjene kao odgovarajući teoretski okvir prema kojem oni koji imaju koristi od turizma obično podržavaju njegov razvoj tolerirajući negativne utjecaje u zamjenu za materijalne koristi (Ap 1992). Međutim, u destinacijama u kojima turizam ima

development and implementation, leading to a number of typologies (ie. cooperative potential – competitive threat by Savage, Nix, Whithead and Blair (1991); three-dimensional typology with seven types of stakeholders by Mitchell, Agle and Wood (1997)).

2.2. Stakeholders in tourism planning – the community perspective

Stakeholder analysis has attracted attention of tourism scholars, mostly focusing on ascertaining their perception of tourism impacts and attitudes towards development, although many of these studies are not theoretically placed within the stakeholder management theory. By far, the most widely researched are residents and this stream of research, in particular, precedes the era of stakeholder management research. The first wave of these studies was influenced by earlier models developed by Doxey (1975) and Butler (1980), whose underlying notion is that as destination communities move through the different stages of tourism development, so will the reaction of locals gradually change from early euphoria, then apathy and irritation to, finally, antagonism. The research is placed within the framework of socio-economic impacts when it was realized that tourism can impact, both, positively and negatively on local community members and that these impacts need to be managed. While this stream of research now spans over the three decades, little advances were made in terms of theory building. In general, residents usually recognize tourism's contribution to income creation, employment generation and increased standard of living and, on the negative side, increased crime rate, drug abuse, traffic and parking congestions (Pizam, 1978; Long, Purdue and Allen, 1990; Ross, 1992, Milman and Pizam, 1988). Such support is mediated by the level of involvement in tourism, as those deriving economic benefits are more likely to recognize the positive effects of tourism and minimize its negative impacts. In light of this finding, Ap (1992) proposed the social exchange theo-

dugu povijest i život mnogih ovisi o turizmu, lokalno stanovništvo sklono je podupirati razvoj turizma bez obzira na osobne koristi (Liu i Var, 1986; Tideswell i Faulkner, 1996, Tomljenović, Marušić i Horak, 2007). Tideswell i Faulkner (1996) predložili su koncept altruističkog viška kako bi objasnili očitu nedosljednost između razine uključenosti stanovnika u turizam i njihovih stavova. Kako su gotovo svi stanovnici u razvijenim destinacijama svjesni ekonomskih koristi "postoji opće prihvaćena ideja da kolektivne prednosti istiskuju pojedinačne interese" (1996:6). Novije su studije teorijski uokvirile ovo istraživanje u teoriju interesnih skupina s obrazloženjem da turistički razvoj treba postići optimalnu ravnotežu između koristi za sve interesne skupine te se stoga njihovi stavovi trebaju utvrditi u procesu planiranja.

Druga važna interesna skupina u turističkom razvoju su voditelji javnog sektora - lokalne i područne (regionalne) samouprave budući da predstavljaju javni interes i provode aktivnosti koje trebaju biti korisne svim interesnim skupinama. U mnogim zemljama gdje turizam čini važan dio ekonomske aktivnosti na nacionalnoj se razini donose strategije i planovi s vizijama turističkog razvoja, strateškim ciljevima i akcijskim planovima. Međutim, gradovi i općine su glavne razine planiranja i administracije u decentraliziranim društvima (Lardere, 2003) gdje se nacionalne strategije implementiraju. Implementacija brojnih važnih politika koje utječu na održivost razvoja turizma, kao što su zoniranje, donošenje zakona i ekonomske inicijative u rukama je lokalne vlasti, dok turizam često nema zakonsku funkciju vlasti i odgovornost za njegovo planiranje i upravljanje je raspršena. Stoga, budući da su lokalne vlasti odgovorne za upravljanje razvojem zajednice, a važnost koju daju turizmu ostaje diskrecijski element njihove odgovornosti i aktivnosti, stavovi nositelja javne vlasti utjecat će na njihov opći pristup (Godfrey, 1998). Ipak, ne postoji dovoljno istraživanja koja se odnose na lokalne vlasti i njihove poglede i mišljenja o turizmu, važnosti koju pridaju

ry as a suitable theoretical framework according to which residents usually support tourism development as they trade off negative impacts against pecuniary gains (Ap 1992). However, where tourism has a long history and livelihood of many depends on tourism, residents tend to support tourism development regardless of their personal benefits (Liu and Var, 1986; Tideswell and Faulkner, 1996, Tomljenović, Marušić and Horak, 2007). The altruistic surplus concept is proposed by Tideswell and Faulkner (1996) to deal with the apparent inconsistencies between level of involvement and residents' attitudes. As few residents are unaware of the economic benefits of tourism in mature destinations "there is a widespread acceptance of the notion that collective community benefits supersede individual interests" (1996:6). More recent studies have theoretically framed this research into stakeholder theory under a rationale that tourism development should achieve the best balance of benefits to all stakeholder groups and, thus, their attitudes have to be ascertained in the planning process.

Another important stakeholder in tourism development is the public sector in general and local governments in particular as they represent public interests and carry out the activities that bring benefits to all stakeholders. In many countries where tourism is an important part of the economic activities national offices craft strategies and plans with tourism development vision, strategic goals and an action plan that encourages their implementation. However, it is the cities and towns that are the basic level of planning and administration in decentralised societies (Lardere, 2003) where these strategies are implemented. Many important policies that affect sustainable tourism development, such as zoning, licensing and economic initiatives are often in the hand of local government to implement within the framework of national policies and strategies, but often tourism is a non-statutory function of government and responsibility for its planning and management is often diffused. Thus, as the local governments are

turizmu i sposobnosti da obnašaju ulogu koordinatora u destinacijskom menadžmentu.

Sljedeća važna interesna skupina u turističkom razvoju su organizacije koje su odgovorne za turistički menadžment i razvoj. One se često pojavljuju pod različitim imenima kao što su turistički uredi, turističke udruge, turističke i event organizacije ili slično. One se bave različitim aktivnostima koje se odnose na turističku promociju, informiranje turista, razvoj proizvoda i, iznad svega, destinacijski menadžment. Za sve te funkcije ove organizacije nemaju niti dovoljne ljudske i financijske resurse niti zakonsku snagu za koordinaciju destinacijskih interesnih skupina (Bornhost, Ritchie i Sheehan, 2010). Povrh toga, dinamično turističko okruženje donosi brojne izazove. Gretzel, Fesenmaier, Formica i O'Leary (2006) su identificirali šest glavnih pitanja s kojima se danas suočavaju turističke organizacije: prilagođavanje tehnološkim promjenama, upravljanje očekivanjima turista, prelazak s destinacijskog marketinga na destinacijski menadžment, suočavanje s novom razinom konkurencije, identificiranje kreativnih partnerstva i pronalaženje novih metoda mjerenja uspješnosti. Bilo bi puno jednostavnije suočavati se s tim izazovima ukoliko u destinaciji postoji učinkovit način suradnje između interesnih skupina. Stoga su te organizacije u specifičnoj poziciji. S jedne strane, one bi trebale biti odgovorne za turistički razvoj dok, s druge strane, nemaju dovoljno snage za upravljanje tim procesom. Ipak, za razliku od predstavnika javne vlasti, ova skupina nije bila predmet analize interesnih skupina do danas. U Hrvatskoj su to turističke zajednice, iako ih se ponekad pogrešno prevodi na engleski kao 'tourism boards'. One su više 'udruženja' budući da se financiraju iz boravišnih pristojbi i članarina, iako neke sufinancira lokalna samouprava. Struktura članstva i iznos članarina, kao i njihovi zadaci, odgovornosti i organizacijska struktura regulirani su nacionalnim zakonom. Iako su one, u principu, organizacije svojih članova, činjenica je da je članstvo obavezno, da nacionalni zakon

responsible for steering community development and the priority placed on tourism functions remains a discretionary element of their responsibility and activity, the attitudes of local government leaders will affect their overall approach (Godfrey, 1998). Yet, there is a paucity of research in relation to local government leaders on their views and opinions of tourism, the importance that they attach to tourism development and the capacity to play a coordinating role in destination management.

Another major stakeholder in tourism development are organisations in charge of tourism management and development. They come under a variety of names such as tourism bureaus, tourism associations, event and tourism organisation or similar. In general, they deal with a range of activities relating to tourism promotion, tourist information, product development and, most of all, destination management. For all these functions such organisations are not well equipped in terms of human and financial resources and they do not possess legitimate power to coordinate destination stakeholders (Bornhost, Ritchie and Sheehan, 2010). In addition, dynamic tourism environment brings numerous challenges. Gretzel, Fesenmaier, Formica and O'Leary (2006) identified six main issues facing tourism organizations: adaptation to technological changes; management of tourist expectations; transition from destination marketing to destination management; confronting a new level of competition; identification of creative partnerships and finding of new success methods. It would be easier to address these challenges if there is an effective collaboration among destination stakeholders. These organisations are, thus, in a specific position. On the one hand, they should be responsible for tourism development while, at the same time, they lack the power to lead the process. Yet, unlike the government leaders, they were not subject of a stakeholder analysis to date. In Croatia, they are known as tourism organisations, although somewhat incorrect-

uređuje njihovo djelovanje i da je njihov predsjednik, prema zakonu, načelnik/ca ili gradonačelnik/ca, stavlja ih u vrlo specifičnu poziciju.

Konačno, postoje različite udruge građana, uglavnom nevladine organizacije koje mogu utjecati na turistički razvoj. Tipično, udruge građana ili nevladine organizacije pokušavaju utjecati na vlast ali nemaju snagu vlasti. Specifična vrsta tih grupa su one koje djeluju kao zaštitnici ili skrbnici protiv neučinkovitih ili nezakonitih praksi (watch-dogs). Korištenjem metoda kao što su prosvjedovanje ili javni neposluš često kroz masovne medije utječu na javno mijenje. Iako ih je relativno jednostavno identificirati, njihovu ulogu u turističkom planiranju i razvoju kao i njihove stavove i mišljenja teško je predvidjeti. Predviđanje njihove reakcije otežava i činjenica da im je članstvo fluidno i često malobrojno te da su im aktivnosti uglavnom koncentrirane oko sasvim određenog pitanja zaštite okoliša ili korištenja prostora za projekte koje oni vide kontraverznim. Tipično se organiziraju kada su protiv određenog projekta ili prijedloga (npr. razvoj golfa), a uspjeh njihove inicijative ovisi o mogućnosti politiziranja nesigurnosti i rizika koji se javljaju oko određenih prijedloga/projekata. Njihovo je djelovanje često konstruktivno, posebice kada upozoravaju na nedostatke u razvojnim politikama i zakonodavnom okviru ili na metode procjene utjecaja na okoliš u većim razvojnim projektima. Ipak, oni mogu biti i protivnici razvoja. Kako utjecaj nevladinih udruga raste, odgovornost i reprezentativnost tih organizacija sve je više upitna. Naime, dok je privatni sektor u potrazi za profitnom maržom, a vlada se suočava s izborima, nevladine udruge takve evaluatore nemaju. Stoga se često javljaju kritike da su njihove akcije kratkoročne umjesto da su fokusirane na sistemske promjene te da time u svojim aktivnostima nemaju odgovornost za dugoročni širi utjecaj. Iz ovog zadnjeg proizlazi i pitanje reprezentativnosti. Iako tvrde da predstavljaju glas birača, često se nekritički pretpostavlja da one zagovaraju zajed-

ly translated in to English as tourism boards. Although the term board is used, these are rather associations as they are funded from bed-taxes and membership fees and some subsidised by local government. The structure of membership and the amount of membership fee, as well as their tasks, responsibilities and organisational structure is regulated by a national law. While, in principle, they are organisations of their members, the fact that the membership is compulsory, that the national law governs their operation and that their presidents are, by law, the town or city mayor, puts them in a very specific position.

Finally, there is a variety of advocacy groups, mostly non-government organizations that can influence tourism development. Typically, advocacy groups or organizations try to influence the government, but do not hold power in the government. A specific type of these groups is watch-dogs that act as protectors or guardians against waste, loss, inefficiencies or illegal practice. By using methods such as protesting, portioning or civil disobedience they often influence public opinion through the mass media and public opinion campaigns. While they can be identified with relative ease, their possible role in tourism planning and development is difficult to predict and their attitudes and opinions hard to identify given that their membership is fluid and often not significant, with their activities mostly concentrated around a particular environmental and land-management issues that they see as controversial. Typically, they get organized when they oppose a particular project or proposal (ie. golf development) and their success in this depends on their abilities to politicize uncertainties and risk surrounding a certain proposal. While, on the positive side, they draw attention to perceived gaps in policy framework or appraisal methods in larger development projects, they may also oppose developments. As the influence of the advocacy groups is growing, the accountability and representativeness of these organizations

nicu kojoj služe bolje od javnog ili privatnog sektora (Ball i Dunn, 1995). Zaključno se može reći da, iako se cijeni njihov pozitivan doprinos turističkom razvoju, također im se zamjera nedostatak transparentnosti i predanosti te prekomjerna usmjerenost na vlastitu promociju (Simpson, 2008). Kad kod ključnih interesnih skupina, kao što su investitori, vladine ili turističke organizacije, nema dovoljno vještina, vremena ili interesa za suradnju s lokalnom zajednicom (Simpson, 2008) nevladine udruge mogu pokrenuti proces propitivanja isplativosti ili utjecaja planiranih projekata/programa te pokrenuti zajednicu na akciju. Stoga su nevladine organizacije važni dionici i ako ih se izdvoji iz procesa mogu blokirati predloženi razvoj ili određene političke promjene.

Dosadašnja istraživanja usmjerena su uglavnom na stavove stanovnika, osobito u odnosu na posredne ili neposredne koristi koje polučuju od turizma. Studije u kojima se uspoređuju interesne skupine relativno su rijetke. Andriotis (2005), uspoređujući stanovnike i poduzetnike, nije došao do značajnih razlika između ove dvije grupe. Puczko i Ratz (2000) su uspoređivali stavove stanovnika i turista te njihovi rezultati pokazuju da turisti ne percipiraju negativne utjecaje na okoliš do razine do koje ih percipiraju stanovnici. Kavallinis i Pizam (1994) su istraživali stavove stanovnika, poduzetnika i turista i nisu otkrili razlike između prve dvije grupe. Murphy (1983) i Lankford (1994) istraživali su stavove predstavnika lokalnih vlasti u odnosu na stanovnike i poduzetnike. U obje studije stavovi poduzetnika i predstavnika javne vlasti su više ili manje usklađeni, dok su se stavovi stanovnika razlikovali. Byrd, Bosley i Dronberger (2009) usporedili su stavove stanovnika, turista, predstavnika javnih vlasti i poduzetnika u dvije regije koje se razlikuju s obzirom na stupanj turističkog razvoja. Stavovi ovih skupina vrlo se malo razlikuju. Turisti su skloniji prepoznati ekonomske učinke turizma. Predstavnici vlasti percipiraju pozitivne učinke turizma na kvalitetu života, prihod i

is increasingly questioned. While the private sector has the profit margin to look for and the government elections to face, the advocacy groups do not have such evaluators. Thus they often face criticism that their actions are short-term focused rather than focused on a systematic change, that in their action they do not take responsibility for the long-term or wider impact. The latter brings up the question of representativeness. While these groups claim to be the voice of the constituency they represent, it is often uncritically assumed that they are advocating and responding to the community that they serve better than either public or private sector (Ball and Dunn, 1995). In conclusion, while appreciating their positive contribution to tourism development, they are also criticized for the lack of transparency, lack of commitment and excessive focus on self-promotion (Simpson, 2008). When the key stakeholders such as investors, government or tourism organization lack skills, time or the inclination to invite community participation (Simpson, 2008) the advocacy groups can step in and mobilize the communities to action. Thus, they are important stakeholders that, if disengaged from the process, often block the proposed developments or certain policy change.

The related tourism research has, to date, focused mostly on residents, with a comparison made between residents directly reliant on tourism for livelihood, those indirectly benefiting from tourism and those not having any engagement with tourism. The comparative stakeholder studies are relatively scarce. Andriotis (2005) comparing residents and entrepreneurs did not find significant differences between the two. Puczko and Ratz (2000) compared attitudes of tourists to that of residents and found that tourists do not perceive negative environmental impacts to the extent that residents do. Kavallinis and Pizam (1994) investigated attitudes of residents, entrepreneurs and tourists, where they found no differences between the first two groups. The earlier studies of Murphy

izgled mjesta. Stanovnici prepoznaju negativne učinke kao što su degradacija okoliša, kriminal i porezi na nekretnine, dok poduzetnici to ne primjećuju. Konačno, u destinacijama koje su u inicijalnoj fazi životnog ciklusa stavovi su generalno pozitivniji u usporedbi s onima u fazi razvoja. Nevladine udruge nisu sustavno istraživane, a postojeća su istaživanja uglavnom ograničena na njihovu ulogu u poticanju razvoja lokalnih zajednica kroz turističko poduzetništvo u zemljama trećeg svijeta (Simpson, 2008).

3. METODE I STRAŽIVANJA

Za postizanje postavljenih ciljeva ovoga rada, osmišljena su i provedena primarna kvalitativna i kvantitativna istraživanja. Istraženi su stavovi četiriju glavnih interesnih skupina dionika: nevladinih organizacija/udruga, stanovnika, predstavnika lokalne samouprave (gradonačelnika/ca i općinskih načelnika/ca) te predstavnika turističkog razvoja na lokalnoj razini (direktori/ce turističkih zajednica gradova i općina). Iako je istraživanje provedeno na području cijele Hrvatske, u ovom se članku prikazuju rezultati istraživanja za područje sedam priobalnih županija, područje izrazito razvijene turističke aktivnosti i područje gdje se već danas očituju pozitivni i negativni učinci turizma. U priobalnom dijelu Hrvatske, prema podacima Popisa stanovništva iz 2011. godine, živi jedna trećina svih stanovnika Hrvatske, a u 2012. godini na istom je području zabilježeno 89% svih turističkih dolazaka u komercijalne smještajne objekte u Hrvatskoj i 96% svih noćenja registriranih u tim objektima.

Nevladine organizacije u Hrvatskoj najčešće su vezane uz zaštitu i očuvanje okoliša ili, pak, različite građanske inicijative/forume koji zagovaraju odgovarajuću uporabu i upravljanje prostorom te održivu prostornu politiku, apelirajući pri tom na uključivanje građana u odlučivanje vezano uz prostornu politiku. Stavovi nevladinih organizacija prikupljeni su izravno, na javnim raspravama/

(1983) and Lankford (1994) investigated the attitudes of government officials in comparison to that of residents and entrepreneurs. In both studies, the attitudes of entrepreneurs and government officials were more or less aligned, while resident attitudes differed from both groups. Byrd, Bosley and Dronberger (2009) compared the attitudes of residents, tourists, government officials and entrepreneurs in two regions that differ in terms of the level of tourism development. Their responses differed only slightly. Tourists are more inclined to recognize the economic effects of tourism. Government officials see the positive effects of tourism on quality of life, income and appearance. Residents see the negative effects such as environmental degradation, crime, property taxes, while entrepreneurs do not see these negative sides. Finally, responses are more positive overall in destination at the involvement stage of a destination life-cycle compared to those in development stage. The advocacy groups were not researched systematically and the few reported studies are mostly related to the NGO's role in tourism development in the third-world countries or to a particular project region (Simpson, 2008).

3. METHODS

In order to fulfill the aims of this study a research agenda, based on, both, qualitative and quantitative methods was devised and implemented. The research included attitudes of four major stakeholders: advocacy groups, residents, public sector–civil authority leaders (mayors of cities and towns) and tourism sector leaders – heads of all cities, and towns' tourism boards. Although this research was planned and conducted nation-wide, the paper focuses on the research results obtained from the seven coastal counties where tourism is highly developed and where, both, positive and negative impacts of tourism are manifested. The coastal part of Croatia (seven coastal counties) accounts

radionicama te neizravno putem analize sadržaja članaka u tiskanim medijima. Analiza sadržaja obuhvatila je članke objavljene u dvije najtiražnije nacionalne dnevne novine (Jutarnji list i Večernji list) tijekom 2012. godine. Ključne riječi za odabir članaka s temom od interesa bile su: 'razvoj turizma', 'golf', 'hotelski resort', 'apartmanizacija' i 'betonizacija'. Nevladine organizacije privlače pažnju medija najčešće kad su im stavovi u suprotnosti s predloženim projektima. S obzirom na to da društveno planiranje zahtijeva cjelovitu identifikaciju stavova nevladinih organizacija, osim analize sadržaja tiska, organizirane su i provedene dvije javne tribine/radionice. Tribine su okupile sve zainteresirane za razvoj turizma. Jedna tribina organizirana je za tri sjeverne i jedna za četiri južne priobalne županije. Na svakoj od tribina sudjelovali su predstavnici četiriju nevladinih udruga/inicijativa, uglavnom onih vezanih za očuvanje okoliša, ali i udruge povjesničara i arhitekata.

U cilju utvrđivanja stavova lokalnih stanovnika prema razvoju turizma provedeno je kvantitativno istraživanje na reprezentativnom slučajnom uzorku od 846 stanovnika sedam priobalnih županija. Podaci su prikupljeni u rujnu 2012. godine telefonskim intervjuom (CATI). Okvir za izbor uzorka bio je imenik fiksnih telefonskih linija u Hrvatskoj. Kućanstva su birana slučajno, a za odabir ispitanika/člana kućanstva korišten je tzv. rođendanski ključ. Instrument istraživanja, upitnik, bio je prilagođen telefonskom intervjuu. Sva su pitanja bila zatvorenog tipa, a za utvrđivanje stavova korištena je Likertova mjerna ljestvica s pet stupnjeva, pri čemu se pri definiranju izjava vodilo računa o izbjegavanju automatskih odgovora ili tzv. *response set*. Upitnik je obuhvaćao stavove/izjave o utjecaju turizma (ekonomskom, društvenom i ekološkom) na društvo u cjelini, kao i njegovom utjecaju na lokalnu zajednicu, zatim pitanja percepcije osobne uključenosti u turističko poslovanje, te stavove prema različitim modelima razvoja turizma, primjerice, izgradnji golf igrališta,

for 89% of all tourist arrivals in commercial accommodation facilities, 96% of all overnights registered in 2012, and for only one third of total number of residents according to the 2011 census.

In Croatia the advocacy group usually takes many different forms such as environment preservation groups, citizens' forums and those that fight for the 'right to the city'. The attitudes of advocacy groups were assessed through public consultations and content analysis of the media. The content analysis was applied to articles published in two main national newspapers ('Jutarnji list' and 'Večernji list') during 2012. The keywords used to assess the topic of interest were: 'tourism development', 'golf course', 'hotel-resort', 'apartmanisation' and 'betonisation'. While these groups mobilise the media most often in opposition to the proposed projects, the community planning requires identification of their overall attitudes. Thus, in addition to the content analysis, two public forums were conducted gathering all groups interested in tourism development, one for the three northern and one for the four southern coastal counties. Each forum was attended by four associations/advocacy groups mostly coming from the environment preservation areas but also from historians' and architects' associations.

To ascertain residents' attitudes to tourism development a survey was conducted via telephone interview (CATI) on a representative sample of 846 residents from seven coastal counties. The survey was carried out in September 2012. The landline telephone directory was used as a sample frame. The households were randomly selected while the 'birthday-key' was used to randomly select the respondent. Survey instrument, a questionnaire, was adopted for CATI, with all close-ended questions covering a battery of statements relating to the tourism impact (economic, social and environmental) in general as well as the impact on local community in particular, perception of personal involvement in tourism industry, and the attitudes

novih marina, hotelskih naselja i tematskih parkova. Na kraju upitnika bila su osnovna sociodemografska pitanja o ispitaniku. Za testiranje razlike u stavovima stanovnika između onih koji, na osnovi vlastite procjene, imaju koristi od turizma i onih koji te koristi nemaju, korišten je hi-kvadrat test.

Stavovi predstavnika lokalne samouprave i turističkih zajednica o razvoju turizma na njihovom području prikupljani su putem elektronske pošte tijekom rujna i listopada 2011. godine. Za prikupljanje podataka kreiran je upitnik s kombinacijom pitanja sa zatvorenim i otvorenim odgovorima. Prvi dio upitnika sadržajno je obuhvatio procjenu utjecaja turizma na lokalnu zajednicu, koristeći pri tome izjave usporedive onima koje su korištene za ocjenu stavova prema razvoju turizma lokalnih stanovnika. Drugi dio upitnika odnosio se na proces lokalnog turističkog planiranja i razvoja, uključujući pitanja o turističkim razvojnim ciljevima grada/općine i vrstama razvoja turizma kojima se daje prednost u lokalnoj zajednici. Upitnici su elektronskom poštom poslani na adrese svih 220 gradonačelnika/ca i općinskih načelnika/ca te na adrese 154 direktora/ica gradskih i općinskih turističkih zajednica na prostoru sedam priobalnih županija. U cilju podizanja stope odgovora na upitnik, ispitanici su naknadno tri puta kontaktirani i telefonom. Ukupno je prikupljeno 129 upitnika od predstavnika lokalne samouprave (stopa povrata od 59%) i 90 upitnika od predstavnika lokalnih turističkih zajednica (stopa povrata od 58%). Stopa povrata upitnika bila je podjednako raspoređena među županijama.

4. REZULTATI I RASPRAVA

4.1. Nevladine udruge

Generalno, nevladine udruge su sklone na turizam gledati negativno - kao na aktivnost koja prilikom stvaranja relativno slabih prihoda zahtijeva infrastrukturu koja oneči-

towards various tourism development modes, such as construction of golf courses, new nautical ports, 'hotel-resorts' or theme parks. The five-point Likert-type scale was used with the appropriate steps taken to avoid the response set. The questionnaire ended with a set of socio-demographic questions. Chi-square test was used to test the difference in distribution of answers between residents benefitting and those without any benefits from tourism.

The attitudes of local government as well as of tourism leaders were collected via an e-mail survey conducted in September and October 2011. A questionnaire, with a combination of closed and open-ended questions, was used to collect the data. The questionnaire covered the assessment of tourism impact on local community, using a battery of statements similar to those used for the residents. The second part of the questionnaire was related to the process of local tourism planning and development, including the questions on tourism development goals and preferred types of tourism development for the particular community. The questionnaires were sent to the local governments of all 220 towns/municipalities as well as to all of 154 local level tourism organisations/boards along the coastal area. Three follow-up calls were obtained in order to increase a response rate. Final sample consisted of 129 government leaders (response rate of 59%) and 90 tourism leaders (response rate of 58%). Non-response in both samples was equally distributed among the counties.

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1. Advocacy groups

In general, advocacy groups tend to view tourism negatively - as an activity that requires infrastructure that pollutes while generating meager income. The overall inclination of these activists is to support local communities' indigenous tourism enterprises, advocate strict control of tourism numbers and well developed visitor management plans. There is a prevail-

šćuje. Generalna sklonost ovih aktivista je podržavanje autohtonih lokalnih turističkih poduzeća, zagovaranje stroge kontrole nad brojem turista i dobro razvijen plan upravljanja posjetiteljima. Prevladava stav da se turizam još uvijek razvija organski i, kao takav, povezan je s problemima koji se odnose na korištenje prostora i razvoj moderne turističke infrastrukture. Njihovi se argumenti mogu promatrati unutar četiri diskurzivna okvira. Prvi se može nazvati *okvirom za zaštitu prirodnog okoliša* budući da se bavi negativnim utjecajima na prirodna staništa. Pitanja koja su ovdje sporna odnose se na to koliko turizam zagađuje okoliš te remeti li ekološke pomorske sustave zbog nekontroliranog sidrenja, krstarenja i izgradnje marina. Isto tako, tu su i negativni utjecaji do kojih dolazi uslijed poboljšanja/širenja plaža kao što su jaružanje, ravnjanje ili nasipavanje pijeska. Konačno, vrlo česti argumenti su pretjerano korištenje rijetkih resursa poput vode i netaknute prirode što se posebno ističe kad je riječ o golf igralištima i kompleksima golf igrališta s apartmanima.

Druga grupa argumenata oblikuje *političko ekonomski diskurzivni okvir*, s obzirom na to da se bavi različitim društvenim, kulturnim i ekonomskim utjecajima većih investicijskih projekata poput apartmanskih naselja, golf terena i turističkih naselja/resorta. Protivljenje turističkim naseljima, tematika koja dobiva najviše pažnje medija, leži u argumentima da takva naselja ograničavaju ekonomsku korist lokalnim poduzetnicima budući da se turisti kreću koncentrirano unutar "žičanih turističkih geta". Nadalje, tvrde ta takvi projekti ograničavaju budućnost destinacija bilo da takva naselja potiču masovni turizam uslijed čega je takve destinacije teško brendirati, bilo da uzurpiraju velike površine poljoprivrednog zemljišta ograničavajući potencijal područja za poljoprivredni razvoj. Sporadično, sentiment zajednica protiv razvoja apartmanskih naselja potiče se strahom da, psihološki, stanovnici neće biti u mogućnosti nositi se s priljevom turista (npr. "broj kreveta jednak ili veći od broja stalnih

ing view that tourism development still unfolds organically and is, as such, ridden with problems relating to the land use, land-use planning and development of modern tourism infrastructure. Their arguments fall within four discursive frameworks. The first can be called the *natural environment protection framework* as it deals with the negative impact on natural habitat. The issues contested here are tourism's effect on pollution in general, disturbance of ecological marine systems due to uncontrolled yachting, cruising and marina developments/expansion. Likewise, here is also the adverse impact of beach improvement/extension methods such as dredging, bulldozing or filling with sand. Finally, the very voiced arguments are of the overuse of scarce resources such as water and pristine nature, especially highlighted in opposition to golf-course and resort-style apartment complexes.

Then, the second group of arguments form the *political economy discursive framework*, as they deal with a variety of social, cultural and economic impacts on local communities in relation to resort style apartment resorts, golf courses and, more generally, large scale investments. The opposition to resort complexes that seems to get most of the media attention is rested on the arguments that these resorts restrict the economic benefits to local entrepreneurs as tourists movement is concentrated within the 'wired tourist ghettos', restricts the future of a destination as such resorts are associated with mass-tourism and, thus, difficult to brand, that they are built on agricultural land as they need huge area surface what undermines area's potential for agriculture and farming development. Sporadically, the community sentiment against resort development is generated by a fear that, psychologically, residents will not be able to cope with the influx of tourists (ie. "if the bed capacity is increased to the amount that equals the number of permanent residents, it threatens sustainable development") or that they will be burdened financially by the increased tax-rates: "the burden of their development falls

stanovnika prijetnja je održivom razvoju”) ili da će biti financijski opterećeni povećanjem poreznih davanja. („Teret cijelog razvoja pada na leđa stanovnika jer ove gradove duhove, apartmanska naselja, koja žive samo dva mjeseca godišnje, treba servisirati. To znači da će stanovnici plaćati tri puta veće račune za vodu, komunalna davanja i druge usluge”). Konačno, strah je uzrokovan argumentima da se u slučaju apartmanskim naselja predlažu rješenja koja će uzurpirati “prava stanovnika na korištenje plaža (stavljajući ih u režim koncesija) i javnih površina.”

Dok se prva dva diskursa bave stvarnim ili potencijalnim utjecajima turističkog razvoja, treća grupa argumenata povezana je s procesom planiranja i/ili donošenja odluka. Ovaj okvir može se definirati kao *komunikativna racionalnost*. Argumenti se odnose na kvalitetu prostornog planiranja te skrivene motive nositelja odluka i investitora. Najčešće se dovodi u pitanje profesionalnost pristupa izradi prostornih planova i njihova utemeljenost na kvalitetnim analizama i prognozama u odnosu na razvoj turističkih zona. Ovi argumenti često se javljaju pri protivljenju izgradnji golf naselja, pri čemu se golf smatra izgovorom za povećanje vrijednosti nekretnina, a s tim povezana je i apartmanizacija uz pridruženu nelagodu prema stvaranju dobiti.

Konačno, zadnja i mnogo manja grupa argumenata koje artikuliraju nevladine organizacije može se nazvati *refleksivna modernizacija*, a odnosi se na pitanje kako se nositi s nepredvidivim dugoročnim utjecajima razvoja. Ova grupa se sastoji od nekoliko općih argumenta da turizam služi samo kao izgovor za razvoj nekretnina u područjima netaknute prirode te da praksa prodaje priobalnog zemljišta investitorima u stvari razvlašćuje lokalno stanovništvo i njihove buduće generacije te ‘guta’ male, lokalne zajednice.

on the back of residents because these ghost towns, resort apartment complexes that are alive only two months per year, need servicing. This means that residents will pay three times higher water bills, communal fees and other services”. Finally, the fear is provoked by arguments that the proposed developments will usurp “the rights of the residents to use beaches (by managing them under a concession regime) and public land in case of resorts”.

While the first two discourses deal with the actual or perceived impact of tourism development, there is a group of issues that the advocacy groups articulate relating to the assessment of planning and/or decision making process and this discursive framework can be defined as *communicative rationality*. Here the arguments relate to the quality of land-use planning and hidden motives of decision makers and investors. The quality of land-use planning in relation to tourism development zones is most often questioned and frequently heard is that these plans are not done professionally and not founded on quality analysis and forecasts. In particular, opposition to golf based resorts and resorts in general is often framed within this discourse. Golf is considered to be only a pretext for increasing the resort’s property value. This is entangled with the *apartmanisation* combined with an uneasiness with the notion of profit-making. Namely, the ability to offer purchasers a strata title on the apartment that they purchase increases the property value and enables the investors a manifold profit margin increase.

Finally, the last and much smaller group of issues raised by the advocacy groups can be called *reflexive modernization discursive framework* as they deal with unforeseen long-term impact of development. This group is made of more general arguments that tourism is used only as a pretext for real estate development in pristine areas and the sale of coastal land to investors that such practice promotes, in fact, disenfranchises the local people and future generations of their land and ‘swallows up small, local communities’.

4.2. Lokalno stanovništvo

Općenito, stanovnici imaju pozitivan stav prema turizmu i većina prepoznaje doprinos turizma građanskom ponosu te čuvanju običaja i tradicije. Također, prepoznaju ekonomski doprinos turizma te ga vide kao jednog od strateških razvojnih prioriteta. Tek mali udio stanovnika osporava doprinos turizma ekonomiji i zapošljavanju i smatra da turizam degradira okoliš. Naime, njih 12% misli da turizam kreira veće troškove od prihoda, 18% da turizam stvara samo loše plaćena radna mjesta dok bi, istodobno, njih 58% preporučilo posao ili karijeru u turizmu osobi do koje im je stalo i samo malo više od jedne petine misli da turizam ima negativan utjecaj na okoliš (tablica 1). Međutim, nešto veći postotak smatra da su ekonomske koristi od turizma precijenjene (37%), nejednako raspoređene, odnosno da od turizma ima koristi samo manjina (39%). Ova pozitivna društvena klima pogoduje razvoju turizma iako je iz perspektive upravljanja turističkim razvojem potrebno voditi računa o relativno velikom udjelu onih koji su spremni prepoznati neke od negativnih utjecaja turizma i koji se lako mogu mobilizirati protiv turističkih projekta i politika.

Sposobnost stanovnika da žive s turizmom ovisi o tome kako doživljavaju razvoj turizma, reagiraju na prisustvo turista te kako doživljavaju utjecaj turizma na njihov način života. Većina stanovnika (60%) ne smatra da opstanak njihove zajednice ovisi o turizmu (tablica 2). Većina (76%) ne podržava tvrdnju da će razvoj turizma smanjiti vizualnu privlačnost njihovih gradova ili da će budući razvoj smanjiti kvalitetu njihova života (83%). Na isti način, većina smatra da turizam pridonosi kulturi i zabavi (64%) i, općenito, doprinosi kvaliteti života (56%). Njihovi stavovi o turistima su također pozitivni. Većina (81%) podržava produljenje turističke sezone i ne bi imala ništa protiv cjelogodišnjeg turizma. Štoviše, većina stanovnika se ne slaže s tvrdnjom da turisti uzrokuju gužve, redove i ometaju javni red.

4.2. Residents

In general, residents have positive attitudes to tourism and the vast majority recognize tourism's contribution to civic pride, preservation of customs and tradition and its economic contribution and see tourism as one of the strategic development priorities. The issues often contested in destination communities and by advocacy groups – the economic/employment contribution and environmental degradation – seem to be of concern to smaller proportion of residents. Overall, 12% think that it creates greater costs than benefits, 18% that it creates only poorly paid jobs while, at the same time, 58% would recommend the job or carrier in tourism to persons that they care for, and slightly over one fifth think that tourism exerts negative environmental impacts (Table 1). However, somewhat larger proportion holds the opinion that economic benefits of tourism are overrated (37%) and that the benefits are not equally spread, thus benefiting only a minority (39%). Clearly, this positive social climate favors tourism development, although from the management perspective, the relatively large proportion of those that are more prone to recognize some of the negative effects of tourism might be easily mobilized to oppose tourism projects or policies.

The residents' capacity to cope with tourism is dependent on how they perceive tourism development, react to the presence of tourists and see tourism impacting their way of life. Majority of residents (60%) do not see that the survival of their community depends on tourism and it can be argued that they are, therefore, less objective in their responses (Table 2). A vast majority (76%) do not support the proposition that tourism development undermines the visual appeal of their towns or that further tourism development will undermine their quality of life (83%). In the same vein, the majority see tourism as contributing to culture and entertainment (64%) and, overall, making their communities a better place to live (56%). Their attitudes to tourists are also positive. Most of them (81%)

Tablica 1: Percepcija stanovnika o važnosti turizma

Tvrdnje	% slaganja*			
	Ukupno	Ostvaruju koristi od turizma	Ne ostvaruju koristi od turizma	p-vrijednost (χ^2 test)
Osjećam se ponosno kad turisti hvale ljepote Hrvatske.	90,8	92,3	89,6	NS
Turistički razvoj trebao bi postati jedan od nacionalnih gospodarskih prioriteta.	79,1	79,9	78,5	NS
Turizam pridonosi očuvanje tradicije i običaja.	70,1	67,7	71,9	NS
Preporučio/la bi posao ili karijeru u turizmu osobama do kojih mi je stalo.	58,2	60,5	56,4	NS
Turizam nam svima omogućuje bolji život.	57,9	67,7	50,6	<0,001
Zbog turizma bolje skrbimo o prirodnoj baštini.	57,5	60,5	55,4	NS
Turizam je jedina konkurentska prednost Hrvatske.	57,3	61,3	54,3	NS
Razvoj turizma na kontinentu bi se trebao jače podupirati od razvoj turizma u primorju.	46,3	43,5	48,3	NS
U Hrvatskoj koristi od turizma ima samo manjina.	38,8	29,7	45,6	<0,001
Ekonomska korist od turizma u Hrvatskoj je precijenjena.	37,2	33,3	40,1	NS
Turizam negativno utječe na okoliš.	20,5	18,9	21,6	NS
Turizam donosi samo loše plaćena radna mjesta.	18,4	13,3	22,1	0,011
Turizam Hrvatskoj donosi više štete nego koristi.	11,6	9,2	13,3	NS

Izvor: vlastito istraživanje

* Oni koji se slažu ili izrazito slažu s tvrdnjom.

NS – Nije značajno.

Table 1: Residents' perception of importance of tourism

Statements	% of agreement*			
	Total	Residents experiencing benefits	Residents not experiencing benefits	p-value (χ^2 test)
I feel proud when tourists praise beauty of Croatia.	90.8	92.3	89.6	NS
Tourism development should be one of national strategic priorities.	79.1	79.9	78.5	NS
Tourism contributes to the preservation of traditions and customs.	70.1	67.7	71.9	NS
I would recommended a job or a career in the industry to the people I care for.	58.2	60.5	56.4	NS
Tourism has increased our quality of life.	57.9	67.7	50.6	<0.001
Because of tourism we better care for the natural heritage.	57.5	60.5	55.4	NS
Tourism is the only Croatian competitive advantage.	57.3	61.3	54.3	NS
Continental tourism should be more supported than tourism in the coastal area.	46.3	43.5	48.3	NS
In Croatia, tourism benefits only a minority.	38.8	29.7	45.6	<0.001
The economic benefits of tourism in Croatia are overrated.	37.2	33.3	40.1	NS
Tourism negatively affects the environment.	20.5	18.9	21.6	NS
Tourism creates only poorly paid jobs.	18.4	13.3	22.1	0.011
Tourism brings more harm than good to Croatia.	11.6	9.2	13.3	NS

Source: own research

* Those that agree or strongly agree with a statement.

NS – Not Significant

Tablica 2: Stavovi stanovnika o utjecaju turizma

Tvrdnje	% slaganja*			
	Ukupno	Ostvaruju koristi od turizma	Ne ostvaruju koristi od turizma	p-vrijednost (χ^2 test)
Prisutnost turista cijele godine ne bi mi smetala.	80,6	78,8	82,2	NS
Moje je mjesto posebno i treba ga zaštititi.	68,7	67,0	70,3	NS
Turizam je unaprijedio kulturni i zabavni život u mom mjestu.	63,6	67,9	59,7	NS
Nemam ništa protiv turista koji manje troše.	59,5	57,7	61,2	NS
Zbog turizma moje je mjesto postalo bolje mjesto za život.	55,6	62,0	49,7	0,017
Usljed turističkog razvoja povećali su se moji troškovi života.	40,7	37,4	43,8	NS
Jedino turizam omogućava opstanak mog mjesta.	40,2	49,9	31,3	< 0,001
Turisti premalo troše.	35,9	31,4	40,0	NS
Turistička izgradnja nagrđuje izgled mog mjesta.	24,1	22,0	26,0	NS
Turisti samo stvaraju gužve i redove.	19,9	16,5	23,0	NS
Daljnji razvoj turizma će ugroziti kvalitetu života stanovnika.	17,4	18,1	16,7	NS
Turisti remete javni red i mir.	15,5	16,8	14,3	NS

Izvor: vlastito istraživanje

* Oni koji se slažu ili izrazito slažu s tvrdnjom.

NS – Nije značajno

Napomena: Samo oni koji su ocijenili turizam u njihovom gradu barem djelomično razvijenim.

Table 2: Residents' perceptions of tourism impacts

Statements	% of agreement*			
	Total	Residents experiencing benefits	Residents not experiencing benefits	p-value (χ^2 test)
I would not mind the presence of tourists throughout the year.	80.6	78.8	82.2	NS
My place is special and should be protected.	68.7	67.0	70.3	NS
Tourism has increased cultural and entertainment opportunities.	63.6	67.9	59.7	NS
I have nothing against tourists who spend less.	59.5	57.7	61.2	NS
Because of tourism my place has become a better place to live.	55.6	62.0	49.7	0.017
Tourism has increased the cost of living.	40.7	37.4	43.8	NS
Only tourism is able to ensure survival of this community.	40.2	49.9	31.3	< 0.001
Tourists are not spending enough.	35.9	31.4	40.0	NS
Tourist developments have changed the appearance of this town for the worse.	24.1	22.0	26.0	NS
Tourists only create crowds and cues.	19.9	16.5	23.0	NS
Further tourism development will undermine quality of life in this town.	17.4	18.1	16.7	NS
Tourists disturb the peace and public order.	15.5	16.8	14.3	NS

Source: own research

* Those that agree or strongly agree with a statement.

NS – Not Significant

Note: Only those that have assessed tourism in their town to be at least partly developed.

Tablica 3: Stavovi stanovništva o opcijama turističkog razvoja

Tvrdnje	% slaganja*			
	Ukupno	Ostvaruju koristi o turizma	Ne ostvaruju koristi od turizma	p-vrijednost (χ^2 test)
Bilo bi dobro da se poveća broj turista na obali i otocima u ljetnim mjesecima.	82,1	81,6	82,5	NS
Trebamo graditi nove glavne atrakcije kao što su zabavni, vodeni i tematski parkovi.	82,1	80,4	83,4	NS
Podržavam izgradnju novih hotelskih naselja u obalnom području.	70,8	71,6	70,2	NS
Trebalo bi zaštititi otoke od turističke izgradnje.	66,9	67,1	66,7	NS
Bilo bi dobro vidjeti veći broj kruczera u našim morskim lukama.	65,5	66,5	64,7	NS
Trebalo bi obuzdati izgradnju vikendica i apartmana na obali i otocima.	61,4	63,0	60,2	NS
Ne slažem se s izgradnjom golf-igrališta na obali i/ili otocima.	37,5	34,8	39,4	NS
Privatni smještaj je problem hrvatskog turizma.	26,7	20,3	31,4	0,014
U sezoni je previše jahta i brodica na Jadranu.	20,6	16,4	23,8	0,049

Izvor: vlastito istraživanje

* Oni koji slažu ili izrazito slažu s tvrdnjom.

NS – Nije značajno

Table 3: Residents' attitudes to tourism development options

Statements	% of agreement*			
	Total	Residents experiencing benefits	Residents not experiencing benefits	p-value (χ^2 test)
I support the increase in the number of tourists during the peak summer season.	82.1	81.6	82.5	NS
We should build new major attractions such as amusement, water and theme parks.	82.1	80.4	83.4	NS
I support the building of new tourist resorts in the coastal area.	70.8	71.6	70.2	NS
The islands should be specifically protected from tourism construction.	66.9	67.1	66.7	NS
It would be good to see more large cruise ships at our seaports.	65.5	66.5	64.7	NS
The construction of second homes and apartments on the shores and islands should be restricted.	61.4	63.0	60.2	NS
I disagree with the construction of golf courses on the coast and/or islands.	37.5	34.8	39.4	NS
Private accommodation (household) is the problem of Croatian tourism.	26.7	20.3	31.4	0.014
There are too many boats and yachts in the Adriatic during the summer season.	20.6	16.4	23.8	0.049

Source: own research

* Those that agree or strongly agree with a statement.

NS – Not Significant

Konačno, opiru se stereotipiziranju turista, koje se nekad propagira u medijima kao loše potrošače i nemaju ništa protiv onih koji na putovanjima raspolažu manjim budžetima.

Konačno, osmišljen je skup pitanja kako bi se utvrdili stavovi prema razvojnim opcijama koje često problematiziraju nevladine udruge i mediji. Stanovnici podržavaju rast broja turista tijekom ljetne sezone i gradnju novih turističkih atrakcija kao što su tematski i vodeni parkovi (tablica 3). Nešto manji udio stanovnika, ali još uvijek u većini, podržao bi razvoj kruzinga, golf igrališta i povećanje kapaciteta luka nautičkog turizma. Isto tako, tvrdnje da preveliki broj brodica i privatnog smještaja uništava hrvatski turizam većina stanovnika nije podržala.

Očekivano, oni koji na neki način ostvaruju koristi od turizma imaju općenito pozitivniji stav prema turizmu. Oni koji imaju koristi od turizma skloniji su vidjeti pozitivne ekonomske i društvene učinke, a manje neke od negativnih učinaka (tablica 1). Razlike su, međutim, minimalne kad se gleda utjecaj turizma na njihovu zajednicu, gdje se oni koji ovisе o turizmu razlikuju samo u slučaju dviju od dvanaest tvrdnji (tablica 2). Oni se skloniji složiti se s tvrdnjom da je njihov grad bolje mjesto za život zbog turizma i da budućnost njihove zajednice ovisi o turizmu. Isto tako, kad je riječ o podršci različitim razvojnim opcijama, manji dio (20%) onih koji su ovisni o turizmu smatra privatni smještaj problemom u usporedbi s ostalim stanovnicima (31%). Rezultati istraživanja slično pokazuju i kad je riječ o nautičkom turizmu i kruzingu (tablica 3).

4.3. Načelnici/ce, gradonačelnici/ce i direktori/ce turističkih zajednica

Stavovi načelnika/ca i gradonačelnika/ca o turističkom razvoju su generalno pozitivni. Većina smatra turizam važnom ekonomskom aktivnošću (69%) i skoro se svi slažu s tvrdnjom da će u sljedećih deset godina porasti važnost turizma u njihovim zajedni-

support the extension of the tourism season and would not mind tourist presence over the entire year. Moreover, most residents disagree that tourists are causing congestions, noise or disturbing public order. Finally, they resist tourist stereotyping occasionally propagated by the media that tourists are not good spenders and have nothing against those that are on the smaller travelling budget.

Finally, a battery of questions was designed to ascertain their attitudes towards the type of development often contested by advocacy groups. They are supportive of the increase in the number of tourists during the high summer season and of building new tourism attractions such as theme, water and entertainment parks – the type of development that is not yet present along the Croatian coast and coastal resorts (Table 3). Slightly smaller proportion of residents, but still in majority, would support cruise tourism, golf-courses and expansion of recreational yachting/cruising. Likewise, the notion that there are too many recreational boats or that private accommodation is a burden to Croatian tourism is not supported by majority of residents.

As expected, those that in some way benefit from tourism development have more positive attitudes to tourism in general, but it is rather a matter of strength of their beliefs rather than the direction. Those benefiting from tourism are more prone to see positive economic and social contribution of tourism and less inclined to see some of its negative effects (Table 1). The differences are, however, minimal when it comes to the impacts of tourism on their communities, where those tourism-dependent are different on only two out of 12 statements (Table 2). They more readily agree that their towns are better places to live because of tourism and that the future of their communities depends on tourism. Likewise, as regards the support for a variety of development options, the smaller proportion (20%) of tourism dependants consider private accommodation a problem in comparison to the rest of residents (31%);

cama. Slični odgovori vidljivi su i kod direktora/ica turističkih zajednica pa su ove dvije interesne skupine dobro usklađene kad je riječ o procjeni važnosti turizma za trenutno i buduće ekonomsko blagostanje.

Kao što se iz tablice 4. može vidjeti, nema jasnog konsenza oko ciljeva turističkog razvoja budući da su odgovori široko distribuirani, odražavajući različite tipove i okolnosti razvoja turizma. Više od jedne četvrtine načelnika/ca i gradonačelnika/ca naveli su kao najvažnije ciljeve sljedeće: privlačenje investicija (39%), generiranje zaposlenja (38%), stvaranje ili poboljšavanje imidža destinacije (34%), održivi razvoj turizma (34%), povećanje prihoda od turizma (30%) i proširenje turističke sezone (30%). Ciljevi koje su naveli direktori/ce turističkih zajednica su ponešto drugačiji što odražava različite uloge i odgovornosti ova dva dionika. Direktori/ce turističkih zajednica su više usmjereni na održivost razvoja turizma (51%) što vjerojatno proizlazi iz razumijevanja činjenice da će iscrpljivanje turističkih resursa smanjiti atraktivnost destinacije i time ograničiti potencijal za turistički razvoj, produženje turističke sezone (42%), stvaranje ili jačanje destinacijskog imidža (40%), jačanje turističkog proizvoda (33%) i, samo tada, povećanje turističkog prihoda (33%). S ovim razlikama u ciljevima razvoja turizma, ove dvije interesne skupine nisu najbolje usklađene u koordiniranju destinacijskog razvoja.

Dok se stavovi načelnika/ca i gradonačelnika/ca te direktora/ica turističkih zajednica razlikuju kad je riječ o ciljevima turističkog razvoja, slični su kod ocjena razloga turističkog razvoja, njegova utjecaja i pitanja upravljanja. Većina načelnika/ca i gradonačelnika/ca te direktora/ica turističkih zajednica slaže se s tvrdnjom da bi turistički razvoj trebao potaknuti druge sektore ekonomije (83%, odnosno, 84%, tablica 5). Kad je riječ o utjecaju turizma, većina se slaže s tvrdnjom da turizam poboljšava kvalitetu života stanovništva, pri tome je ovaj stav nešto izraženiji kod direktora/ica turističkih zajednica nego

similar pattern is observed in relation to recreational yachting/cruising (Table 3).

4.3. Tourism and government leaders

The attitudes of local government leaders to tourism development are, overall, positive. For the most part, they government leaders see tourism as a very important economic activity (69%) and almost all think that its importance for the economy of their towns will increase in the coming decade. The similar pattern of response is visible with the DMO leaders and the two groups are well aligned when it comes to assessment of the tourism's current and future economic importance.

As can be seen from Table 4, firstly, there is no clear consensus relating to the aims of tourism development as responses are distributed widely, most likely reflecting different types and circumstances of tourism development. More than one fourth of local government leaders have stated the following as the most important aims: attracting investment (39%), generating employment (38%), forging or enhancing destination image (34%), attaining sustainable tourism development (34%), increase income from tourism (30%) and extending tourism season (30%). The aims of DMO leaders are slightly different, reflecting the different roles and responsibilities. Clearly, DMO leaders are focused more on sustainable tourism development (51%) supposedly understanding that if the tourism resources are depleted this will undermine the destination's attractiveness and limit tourism development potentials, extending tourism season (42%), building or enhancing destination image (40%), enhancing tourism products and, only then, increasing tourism income (33% each). With these disparities in the aims of tourism development, the two stakeholders are not best aligned in coordinated destination development.

While the local government and DMO leaders differ in aims of tourism develop-

Tablica 4: Ciljevi turističkog razvoja iz perspektive načelnika/ca, gradonačelnika/ca i direktorica/ca turističkih zajednica

Ciljevi*	Načelnici/ce / gradonačelnici/ce (%)	Direktori/ce turističkih zajednica (%)
Privlačenje investicija	38,8	17,8
Otvaranje novih radnih mjesta	38,0	12,2
Izgradnja/unapređenje turističkog imidža	34,1	40,0
Održivi turistički razvoj	34,1	51,1
Povećanje prihoda od turizma	30,2	33,3
Produljenje sezone	29,5	42,2
Razvoj/unapređenje proizvoda	21,7	33,3
Zaustavljanje negativnih demografskih trendova	20,2	5,6
Poboljšanje kvalitete života stanovnika	18,6	18,9
Cjelogodišnje poslovanje	15,5	10,0
Povećanje broja turističkih dolazaka	10,1	16,7
Unapređenje kvalitete usluga	8,5	15,6

Izvor: vlastito istraživanje

** Mogućnost više odgovora.*

Table 4: Aims of tourism development as perceived by local government and tourism leaders

Aims*	Government leaders (%)	DMOs (%)
Attracting investment	38.8	17.8
Creation of new jobs	38.0	12.2
Development/improvement of tourism image	34.1	40.0
Sustainable tourism development	34.1	51.1
Increase in tourism revenue	30.2	33.3
Extending the season	29.5	42.2
Development/improvement of tourism products	21.7	33.3
Stopping the negative demographic trends	20.2	5.6
Improving the quality of life of residents	18.6	18.9
Achieving year-round tourism business	15.5	10.0
Increasing the number of tourist arrivals	10.1	16.7
Improving the quality of services	8.5	15.6

Source: own research

** Multiple response.*

kod načelnika/ca i gradonačelnika/ca (84% nasuprot 78%). Iako često nevladine udruge i mediji 'apartmanizaciju' vide kao problem, ovaj stav dijeli samo 23% načelnika/ca i gradonačelnika/ca i 40% direktora/ica turističkih zajednica. Vrlo je vjerojatno da su direktori/ce turističkih zajednica, odgovorni za atraktivnost destinacije, osjetljiviji na estetiku i kvalitetu izgrađenog okoliša te apartmane i vikendice u okruženju, dok načelnici/ce i gradonačelnici/ce ovom pitanju prilaze iz perspektive poreza i tako ne gledaju na problem u istom kontekstu. Kad je riječ o upravljanju turističkim razvojem, oko polovice načelnika/ca i gradonačelnika/ca smatraju da se razvoj turizma u njihovim mjestima ne odvija dovoljno brzo, ali se razlikuju u stavovima oko upravljanja njegovim razvojem. Dok 27% načelnika/ca ili gradonačelnika/ca misli da je teško usmjeriti razvoj turizma, ovaj stav prisutan je kod 48% direktora/ica turističkih zajednica što ne odražava samo njihove različite uloge već također i snagu koja je potrebna u tom procesu. Kao i u slučaju 'apartmanizacije', negativni utjecaj na okoliš koji su nevladine udruge najčešće isticale u odnosu na turistički menadžment i praksu razvoja, ove dvije interesne skupine to ne smatraju problemom. Samo 9% od obje skupine slaže se s tvrdnjom da turizam ima negativne utjecaje na okoliš.

Konačno, treća skupina pitanja koja je bila postavljena načelnicima/cama i gradonačelnicima/cama i direktorima/cama turističkih zajednica odnosila se na turističke proizvode koje bi trebalo razvijati u njihovim zajednicama. Proizvodi kojima se najviše protive nevladine udruge i koje često osporavaju mediji – nautički turizam, golf i kruzing turizam – važnim smatra relativno mali broj predstavnika obiju interesnih skupina (tablica 6). Tako za 16% načelnika/ca i gradonačelnika/ca i 18% direktora/ica turističkih zajednica nautički turizam je najvažniji proizvod koji je potrebno razvijati. Isto tako, ne više od 8% načelnika/ca i gradonačelni-

ment, they agree when assessing the reasons for tourism development, its impacts and management issues. Most of the local government and DMO leaders agree that tourism development should boost other sectors of the economy (83 and 84% respectively, Table 5). In terms of tourism impacts, the majority agree that it increases residents' quality of life and, in that, DMO slightly more so than local government leaders (84 v. 78%). Although often contested by the advocacy groups and media coverage, the 'apartmanisation' is seen as a problem by 23% of government leaders and 40% of DMO leaders. It is likely that the DMO leaders, responsible for destination attractiveness, are more sensible to the aesthetics and quality of the built environment than the excessive apartment and second-home construction is undermining, while the local government leaders might assess this issue from the perspective of tax revenue and thus not frame the issue in the same context as DMOs. In terms of managing tourism development, about half of, both, government and DMO leaders are of the opinion that tourism in their towns is not developing at desirable speed, but they differ in terms of managing its development. While only 27% of local government leaders are of the opinion that it is difficult to steer tourism development, 48% of DMOs find this process difficult, reflecting not only their different roles, but also the power that they can exert in this process. Like in the case of 'apartmanisation', the adverse impact of tourism on the environment that the advocacy groups most often flash out in relation to tourism management and development practice, these two stakeholders do not consider it a problem. Only 9% of both agree with the proposition that tourism has negative environmental impacts.

Finally, the third battery of questions to local government and DMO leaders related to tourism products that would drive tourism forward in their communities. The most contested by the advocacy groups and frequently taken over by the media – recreational boat-

Tablica 5: Stavovi načelnika/ca, gradonačelnika/ca i direktora/ica turističkih zajednica o turističkom razvoju

Tvrdnja	% slaganja*	
	Načelnici/ce i gradonačelnici/ce	Direktori/ce turističkih zajednica
Turizam potiče razvoj drugih sektora gospodarstva.	83,2	84,4
Turizam podiže kvalitetu života stanovnika našeg područja.	78,4	84,4
Imamo pozitivne ekonomske učinke od turizma.	66,1	76,7
Turizam nije dovoljno fiskalno i parafiskalno iskorišten.	58,1	56,7
Nemamo dovoljno podrške za turistički razvoj s nacionalne razine.	55,2	53,4
Turizam se na ovom području ne razvija dovoljno brzo.	52,8	49,4
Turističkim razvojem teško nam je upravljati.	27,0	47,7
Izgrađeno je previše apartmana/kuća za odmor.	22,6	39,8
Turizam negativno utječe na okoliš.	8,8	8,9

Izvor: vlastito istraživanje

** Oni koji se slažu ili izrazito slažu s tvrdnjom.*

Table 5: Local government and tourism leaders' attitudes to tourism development

Statements	% of agreement*	
	Government leaders	DMOs
Tourism encourages development of other sectors of the economy.	83.2	84.4
Tourism improves the quality of life of residents in our city/ municipality.	78.4	84.4
We have positive economic effects of tourism.	66.1	76.7
Tourism is not taxed enough (fiscally and para-fiscally)	58.1	56.7
There is not enough support for tourism development from the national government.	55.2	53.4
Tourism is not developing fast enough in this area.	52.8	49.4
It is difficult for us to manage tourism development.	27.0	47.7
Too many apartment/second houses has been built.	22.6	39.8
Tourism has negative effects on the environment.	8.8	8.9

Source: own research

** Those that agree or strongly agree with a statement.*

Tablica 6: Procjena razvojnog potencijala turističkih proizvoda sa stajališta načelnika/ca i gradonačelnika/ca i direktorica/ca turističkih zajednica

Turistički proizvodi*	Načelnici/ce i gradonačelnici/ce (%)	Direktori/ce turističkih zajednica (%)
Ruralni turizam	57,4	45,6
Ekoturizam	41,1	36,7
Vinski i gastronomski turizam	35,7	34,4
Ljetni odmor sunca i mora	23,3	32,2
Kulturni/gradski turizam	23,3	26,7
Zdravstveni/wellness turizam	21,7	24,4
Poslovni turizam	18,6	17,8
Lovni i ribolovni turizam	17,1	13,3
Jahting turizam	15,5	17,8
Planinski turizam	12,4	12,2
Avanturizam	9,3	20,0
Golf turizam	7,8	6,7
Vjerski turizam	5,4	3,3
Kruzing turizam	3,9	3,3

Izvor: vlastito istraživanje

**Mogućnost više odgovora*

Table 6: Local government and tourism leaders' assessment of tourism products development potential

Tourism products*	Government leaders (%)	DMOs (%)
Rural tourism	57.4	45.6
Ecotourism	41.1	36.7
Wine and culinary tourism	35.7	34.4
Summer sun and sea	23.3	32.2
Cultural / urban tourism	23.3	26.7
Health / wellness tourism	21.7	24.4
Business / conference tourism	18.6	17.8
Hunting and fishing tourism	17.1	13.3
Yachting tourism	15.5	17.8
Mountain tourism	12.4	12.2
Adventure tourism	9.3	20.0
Golf tourism	7.8	6.7
Religious / pilgrimage tourism	5.4	3.3
Cruise tourism	3.9	3.3

Source: own research

**Multiple response*

ka/ca i 7% direktora/ica turističkih zajednica smatra da je to golf turizam, dok vrlo mali postotak u obje interesne skupine (oko 3%) preferira kruzing turizam.

5. ZAKLJUČAK

Temeljeći se na teoriji interesnih skupina u kontekstu planiranja zasnovanog na zajednici cilj ovoga rada bio je istražiti stavove različitih interesnih skupina o turističkom planiranju. Identificirane su i analizirane četiri interesne skupine – lokalna samouprava (načelnici/ce i gradonačelnici/ce), direktori/ce turističkih zajednica, stanovnici i nevladine udruge. Iako već postoji nekoliko studija u okviru kojih su uspoređeni stavovi interesnih skupina, do danas takva istraživanja nisu uključila nevladine udruge. U radu se argumentira njihova važnost jer, ukoliko se ne razumiju i na vrijeme ne uključe u proces, ova skupina može predstavljati prepreku turističkom razvoju i implementaciji turističke politike i planova. Analiza je započela najprije s nevladinim udrugama te su identificirani njihovi generalni stavovi prema turizmu i vrsti turističkog razvoja za koju se najčešće bore. Dok oni postavljaju pitanja o turističkoj ekonomiji u odnosu na negativne učinke skrećući pažnju na 'betonizaciju' i 'apartmanizaciju' u obalnim područjima, kvalitetu prostornog planiranja posebno u odnosu na komplekse hotelskih naselja, golf terene, marine, terminale za kruzere, mobiliziraju podršku medija i mogu, potencijalno, dobiti potporu stanovnika i drugih interesnih skupina koje dijele slične stavove oko ovih pitanja. Vezano uz pitanja koja proizlaze iz reprezentativnosti i valjanosti argumenata, postavlja se pitanje jesu li to realni problemi koje vide druge interesne skupine.

Kod stavova stanovnika, odgovori koji se odnose na percipiranje važnosti i utjecaja turizma su očekivani. Stanovnici generalno podržavaju turizam i njegov rast te, premda jedan dio doživljava i određene smetnje koje su uzrokovane prisustvom turista, to

ing/yachting, golf and cruise tourism – are considered important by relatively small proportion of both stakeholders (Table 6). In that, for 16% of local government and 18% of DMO leaders recreational boating/yachting are the most important products to develop; likewise, no more than 8% of local government leaders and 7% of DMOs consider this to be golf tourism, while very small percentage of both (about 3%) give preference to cruise tourism.

5. CONCLUSION

The overall aim of this paper was to assess the attitudes of different stakeholders to tourism planning and development driven by the stakeholder management theory within the context of community based tourism planning. In that, four groups of stakeholders were identified and analyzed – local government leaders, DMOs, residents and advocacy groups. While there were, in the past, few studies conducted comparing the attitudes of stakeholders, to date such research has not included the advocacy groups. Yet, it is argued here that they are important because if not understood properly and timely involved in the process, they can pose an obstacle to tourism development and implementation of tourism policy and plans. The analysis started first with the advocacy groups and identification of their overall attitudes to tourism and type of development that they most often contest. As they examine tourism economic gain against the negative environmental impacts, drawing attention to 'betonisation' and 'apartmanisation' of the coastal areas, the quality of land-use planning especially in relation to resort-style apartment complexes, golf courses, recreational marinas, cruise terminals, they mobilize media support and can, potentially, mount support of residents and other stakeholders similarly predisposed or uncertain about these issues. With questions raised regarding their representativeness and validity of their arguments, it is doubtful

nema zamjetan učinak na njihovu podršku turizmu. Oni koji ostvaruju ekonomske koristi od turizma još su tolerantniji. Međutim, tvorci turističke politike trebaju biti svjesni postojanja određene okolnosti razvoja kad se brojčana manjina protivi i kako je ta manjina dovoljno velika da kreira opoziciju i pridruži se nevladinim organizacijama, ili čak u nekim okolnostima, formira ad-hoc nevladinu organizaciju. Konačno, odgovori načelnika/ca i gradonačelnika/ca i direktora/ca turističkih zajednica i podrška različitim razvojnim prijedlozima u skladu je s većim dijelom stanovnika. Značajna razlika je samo u odnosu na 'apartmanizaciju' gdje stanovnici žele zaustaviti gradnju, dok predstavnici javne vlasti smatraju da to nije problem.

Prema teoriji interesnih skupina, sljedeći korak je klasificiranje interesnih skupina u odnosu na njihovu snagu, interes i kreiranje strategije učinkovitog upravljanja. Međutim, to je izvedeno iz pristupa koji je korišten u tvrtkama koji gleda kako uspostaviti najbolju organizaciju za upravljanje odnosom interesnih skupina. U upravljanju turističkom politikom, gdje se promjene događaju na lokalnim, regionalnim i nacionalnim razinama i gdje nema jedne organizacije sa zakonskom funkcijom koja upravlja turizmom, odgovornost za njegovo planiranje i upravljanje pada na nekoliko organizacija i mnogi akteri slobodno ulaze i izlaze iz tog procesa. Čini se, dakle, razumnim klasificirati interesne skupine s obzirom na njihovu sposobnost nošenja s promjenama i, prema tome, vođenja procesa razvoja. Tako se predstavnici javne vlasti mogu smatrati prvacima u turističkom razvoju budući da imaju snagu i resurse za vođenje procesa, pod uvjetom da turizam smatraju važnim za razvoj zajednica i imaju jasnu ideju što je to što žele dostići i na koji način. U ovom slučaju, predstavnici javne vlasti jasno smatraju turizam važnom ekonomskom strategijom, iako postoje sitne razlike kod ukupnih ciljeva. S druge strane, direktori/ce turističkih zajednica slažu se s predstavnicima javne vlasti o važnosti turi-

whether these are real problems perceived by other community stakeholders.

From the resident perspective, the response in terms of perceiving tourism's importance and its impact, the results are predictable. By and large, residents support tourism for its economic gains and, while a number of them experience some disturbances caused by the presence of tourists, this does not have a detrimental effect on their support for tourism and its further development. Those deriving economic benefits from tourism are even more tolerable. However, the policy makers have to be mindful that there are certain developments that a sizeable minority may oppose to and this minority is sufficiently large to mount an opposition when their sentiments are joined with those of the advocacy groups or that they can, in some circumstances, form an ad-hoc advocacy group. Finally, the local government and tourism leaders' response to tourism development and support for variety of development proposition is aligned to a large extent with that of residents. The notable difference is only in relation to the 'apartmanisation' where residents would like to see a halt in apartment construction, while local government leaders do not consider this to be an issue.

According to the stakeholder management theory, the next step is to classify the stakeholders in terms of their power, interest and attitudes and create strategies to manage them effectively. However, this is derived from its firm-centric approach that looked at how best an organization is to handle stakeholder relationship. In driving tourism policy, where changes are occurring at the local, regional and national levels and where there is no a single organization with a statutory function to manage tourism, responsibility for its planning and management falls on several organizations and many actors freely walk in and out of the process. It seems then prudent to classify stakeholders according to their ability to embrace change and lead the development process forward. In this, the

stičkog razvoja, ali ciljeve njegovog razvoja stavljaju u okvire svoje odgovornosti – stvaranje imidža, jačanje važnosti turizma i razvoj turističkih proizvoda. Budući da jasno podupiru turistički razvoj, oni se mogu smatrati ambasadorima turizma, zalažu se za promjene, ali nemaju snage i resurse voditi taj proces. Oni su tako u poziciji da podržavaju turističku politiku i razvoj, aktivno se uključuju u procese, ali nisu u poziciji voditi proces u cijelosti. Stanovnici, s podgrupom onih koji ovise o turizmu, podržavaju, ali su relativno pasivna interesna skupina. Oni cijene doprinos turizma lokalnom ekonomskom i kulturnom bogatstvu i toleriraju neke negativne učinke turizma. Oni, na koncu, imaju koristi od razvoja turizma, ali nemaju aktivnu ulogu u tom procesu. Tako se može govoriti da oni prepoznaju promjene, ali nerado reagiraju. Konačno, tu su nevladine udruge koje imaju snagu utjecati na politiku implementacije, ali nisu dovoljno zainteresirani za generalna pitanja politike te mogu energično opstruirati promjene. Oni mogu blokirati određen tip razvoja ili promjene politike ukoliko smatraju da se time potkapa održivi razvoj. Iako tvrde da predstavljaju interes zajednice, rezultati dobiveni ovom studijom ne podržavaju takva stajališta. Međutim, iako se često može postaviti pitanje o legitimnosti njihovih akcija imaju metode kojima generiraju podršku javnosti i pažnju medija i, potencijalno, generiraju podršku manjine u društvu s kojim dijele isti osjećaj te mobiliziraju one koji nemaju određeno mišljenje o propozicijama razvoja do tog vremena.

Istraživanje stavova i mišljenja interesnih skupina predstavljenih u ovom radu predstavlja dobar opći presjek glavnih interesnih skupina u priobalnom dijelu Hrvatske. Sustavno su identificirana glavna područja slaganja i konflikta između interesnih skupina i time su osigurane vrijedne smjernice za budući turistički razvoj i planiranje na lokalnoj razini. Za razliku od ranijih istraživanja na ovom području, istraživački instrument koji je korišten u studiji bio je prilagođen ulozi i

local government leaders can be considered champions of tourism development as they have the power and the resources to drive the process forward, under the provision that they consider tourism to be important for the community development and have a clear idea of what it is that they want to achieve and how. In this case, local government leaders are clearly considering tourism as very important economic strategy, although slightly diverging in the overall aims. On the other hand, DMO leaders converge with the government on the importance of tourism development, but frame the objective of its development within the scope of their responsibility – image making, increase tourism sector performance and developing tourism products. They can be considered tourism ambassadors as they clearly support tourism development, are committed to change but do not have power and resources to drive the process. They are, thus, supporting tourism policy and development, actively engaging in the process, but are not in the position to drive the process forward. Residents, with a subgroup of those dependent on tourism, are supportive but relatively passive stakeholders. They appreciate tourism's contribution to community economic, social and cultural welfare and tolerate some negative effects of tourism. They, in the end, benefit from tourism development but do not take an active role in the process. Thus, it can be argued that they are indifferent to change and unlikely to react. Finally, there are advocacy groups who have the power to influence the policy implementation but low commitment to the overall policy issues and can obstruct change vigorously. They can block a certain type of development or policy changes if they consider it to undermine the sustainable development or triple bottom line. While they claim to represent the interest of the community, the results derived from this study do not find support for such assertions. However, while on that ground the legitimacy of their actions can be question able, they have the methods of generating public support and media attention and, potentially, the support

odgovornostima svake interesne skupine. To su i prednosti i nedostaci. Dok je na taj način istraživanje bilo relevantnije za svaku interesnu skupinu te povećalo stopu povrata, u isto vrijeme bilo je ograničeno u smislu mogućnosti izravne usporedbe. Buduća istraživanja na ovom području trebaju proširiti pristup kreiranjem instrumenata koji će u dovoljnoj mjeri omogućiti usporedbu, ali u isto vrijeme biti jednako relevantni za svaku interesnu skupinu. Drugo odstupanje od dosadašnjih istraživanja odnosi se na analizu udruga građana pod pretpostavkom da oni mogu, ako nisu dovoljno uključeni u proces ili kada procjene da predloženi razvoj ide na štetu interesa zajednice ili održivosti u cjelini, montirati i opoziciju i, u nekim okolnostima, blokirati ili usporiti razvoj koji se predlaže. Preporuča se ovu vrstu istraživanja proširiti dubljom i strožom metodologijom od one koja je korištena u ovome radu. Konačno, predlaže se da klasifikacija interesnih skupina ne uzima u obzir samo interesne skupine u odnosu na njihov utjecaj, moć i interes, već također i stavove prema promjeni. To se temelji na argumentu da turistički razvoj nesumnjivo donosi promjene u zajednici i da različite interesne skupine na te promjene drugačije reagiraju.

of the minority in the community sharing the same sentiments and sway those not having a particular opinion on the development proposition until that time.

The research into stakeholders' opinions and attitudes presented here is a good general cross-section of the main tourism stakeholders in coastal parts of Croatia. It has systematically identified general areas of congruence or conflict between these stakeholders and thus it provides invaluable guidelines for future tourism development and planning at the local level. Unlike previous research in this area, the research instrument used in this study was tailored to the roles and responsibilities of each stakeholder. In this, there were both advantages and disadvantages. While this has made research more relevant to each stakeholder and therefore increased their response rate, at the same time it has limited the ability for a direct comparison. The future research in this area should expand on this approach by creating an instrument that will, to a greater extent, facilitate comparison while, at the same time, be equally relevant to each stakeholders. The second departure from the studies conducted to date related to the analysis of advocacy groups under premise that they can, if not sufficiently included in the process or when assessing that the proposed development is detrimental to the community interest or sustainability in general, mount an opposition and, in some circumstances, block or slow down the proposed developments. It is strongly recommended that this avenue of research should be explored more in depth and with a more stringent methodology than the one used in this study. Finally, it is proposed that the stakeholder classification should, in the case of destination development, take into account not only stakeholders in terms of their influence, power and interest, but also their attitudes to change. This is based on the argument that tourism development inevitably brings changes to the community and various stakeholders react to these changes differently.

LITERATURA - REFERENCES

1. Ap, J. (1992). Residents perceptions of tourism impact. *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, No. 4, 610-616.
2. Andriotis, K. (2005). Community Groups' Perceptions of and Preferences to Tourism Development. Evidence from Crete. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Vol. 29, No. 1, 67-90.
3. Ball, C., Dunn, L. (1995). *Non-Governmental Organisations: Guidelines for good policy and practice*. Dommonwealth Foundation, London.
4. Bornhost, T., Ritchie, J. B., Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, Vol. 31, No. 5, 572-589.
5. Butler, R. (1980). The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canacian Geographer*, Vol. 24, No. 1, 5-12.
6. Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Roles: Applying stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development. *Tourism Review*. Vol. 62 No. 2, 6-13.
7. Byrd, T. E., Bosley, H. E., Dronberger, M. G. (2009). Comparasions of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina. *Tourism Management*. Vol. 30, No. 5, 693-703.
8. d'Angella, F., Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*. Vol. 30, No. 3, 429-440.
9. Doxey, G. (Performer). (1975). *A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inference*. The Travel Research Associaton Conference no. 6, USA, San Diego.
10. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*. Vol. 24, No.2 , 191-205.
11. Godfrey, K. B. (1998). Attitudes towards 'sustainable tourism' in the UK: a view from local government. *Tourism Management*, Vol. 19., No. 3, 213-224.
12. Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., O'Leary, J. T. (2006). Searching for the Future: Challanges Faced by Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*. Vol. 45, No. 2, 116-126.
13. Jamal, T., Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. Vol. 22, No.1, 186-204.
14. Kavallins, I., Pizam, A. (1994). The Environmental Impacts of Tourism - Whose Responsibility Is It Anyway? The Case Study of Mykonos. *Journal of Travel Research*. Vol. 33, No. 2, 26-32
15. Lankford, S. (1994). Attitudes and Perceptions Toward Tourism and Rural Regional Development. *Journal of Travel Research*, Vol. 32, No.3, 35-43.
16. Larderel, J. A. (2003). *Tourism and Local Agenda 21: The Role of Local Authorities in Sustainable Tourism (Foreword)*. UNEP.
17. Liu, J.,Var, T. (1986). Resident attitudes toward tourism impact in Hawaii. *Annals of Tourism Research*. Vol. 13., No. 2, 193-214.
18. Long, P.T., Perdue, R.R., Allen, L. (1990). Rural resident tourism perceptions and attituded by community level of tourism. *Journal of Travel Research*. Vol. 28, No. 3, 3-9
19. Milman, A., Pizam, A. (1988). Social impact of tourism of Central Florida. *Annals of Tourism Research*. Vol. 15, No. 2, 191-204.
20. Mitchell , R. K., Agle, R. B., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and saliende: defining the

- principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 4, 853-866.
21. Murphy, P. (1983). Perceptions and attitudes of decisionmaking groups in tourism centers. *Journal of Travel Research*. Vol. 21., No. 3, 8-12.
 22. Pizam, A. (1978). Tourism impact: the social costs to the destination community as perceived by its residents. *Journal of Travel Research*. Vol.16, No. 3, 8-12.
 23. Puczko, L., Ratz, T. (2000). Tourist and residential perceptions of the physical impact of tourism at Lake Balaton, Hungary: issues for sustainable tourism management. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 8, No. 6, 458-479.
 24. Purdue, R., Long, P., Allen, L. (1990). Resident support for tourism development. *Annals of Tourism Research*. Vol. 17, No. 4, 586-599.
 25. Ross, G. (1992). Resident perceptions of the impact of tourism on an Australian city. *Journal of Travel Research*. Vol. 30, No. 3, 13-17.
 26. Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 4, 887-910.
 27. Sautter, E., Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*. Vol. 26, No. 2, 312-328.
 28. Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*. Vol. 5, No. 2, 61-75.
 29. Simpson, M. C. (2008). Community Benefit Tourism Initiatives - A conceptual oxymoron? *Tourism Management*. Vol. 29, No.1, 1-18.
 30. Tideswell, B., Faulkner, B. (1996). Gold' Coast residents' attitudes towards tourism: The influence of involvement in tourism, residential proximity and period of residents. *Tourism and hospitality research: Australian and international perspective*, Bureau of Tourism Research. Canberra.
 31. Tomljenović, R., Marušić, Z., Horak, S. (2007). Cruisers: Passengers dreams, destination hopes or nightmare. In Tosun, C., Jenkins, C. (1998). The evolution of tourism planning in Third-World countries: A critique. *Progress in Tourism and Hospitality Research*. Vol. 4, No. 2, 101-114.
 32. Tosun, C., Timothy, D. J. (2001). Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries: the case of Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 13, No. 7, 352-359.
- Primljeno: 15. ožujka 2013. / Submitted: 15 March 2013*
- Prihvaćeno: 24. svibnja 2013. / Accepted: 24 May 2013*