

Santiago RODRIGUEZ-GIRON***Dominique VANNESTE******Joris SCHEERS*****

**POVEĆANJE DRUŠTVENOG KAPITALA DESTINACIJA U SVRHU
ULASKA NA MEĐUNARODNA TURISTIČKA TRŽIŠTA:
PRIMJER PODRUČJA BIOSFERE MASIVA CAJAS**

**ENHANCING DESTINATIONS' SOCIAL CAPITAL FOR ACCESS TO
INTERNATIONAL TOURISM MARKETS: THE CASE OF THE CAJAS
MASSIF BIOSPHERE AREA**

SAŽETAK: Zajednicama domaćinima glavni je cilj destinaciju učiniti što boljom kako bi privukla željene međunarodne posjetitelje i to na način koji je usklađen s razvojnim ciljevima lokalne zajednice. Da bi se to postiglo, neophodno je da svi dionici iz raznih sektora i na različitim lokacijama rade na postizanju zajedničkih ciljeva. Naši su ciljevi: istražiti kako povećati društveni kapital destinacije u cilju ulaska na međunarodna tržišta; testirati integrativni model (iModel) koji se zasniva na sistemskom mišljenju; razmotriti odnos između sistemskog mišljenja, turizma i društvenog kapitala. U ovome radu istražujemo primjer Područja biosfere masiva Cajas (CMBA) u južnom Ekvadoru, čije je emitivno tržište Njemačka. Ulazak na drugo tržište u većoj je mjeri određen unutarnjim kolektivnim kapacitetima nego vanjskim uvjetima. Ti se kapaciteti mogu dodatno potaknuti povećanjem društvenog kapitala za što je potrebna pomoć svih dionika.

KLJUČNE RIJEČI: turistička destinacija, društveni kapital, sistemsko mišljenje, ulazak na međunarodno tržište, iModel

ABSTRACT: Enhancing a destination to attract the desired international visitors and ensuring that those enhancements align with local development goals is a major aim for host communities. Thus, it is necessary that actors from diverse sectors and at different locations work towards common goals. Our aims are: to explore how to enhance a destination's Social Capital (SC) to access international markets; to test a Systems Thinking (ST) based Integrative Model (iModel); and, to discuss the relationship between ST, tourism and SC. The Cajas Massif Biosphere Area (CMBA), in southern Ecuador, is the destination case study. The source market is Germany. Market access is more determined by internal collective capacities than by external conditions. These capacities can be fuelled by enhancing SC. A facilitating actor is key for such enhancement.

KEY WORDS: tourism destination, social capital, systems thinking, international market access, iModel.

* Drs. Santiago Rodriguez-Giron (corresponding author), PhD Researcher, Faculty of Sciences, University of Leuven, Belgium, e-mail: jsrgdc@gmail.com

** Professor Dominique Vanneste, Ph.D., Faculty of Sciences, University of Leuven (KU Leuven - Belgium)

*** Professor Joris Scheers, Ph.D., Spatial Planning, University of Leuven (KU Leuven - Belgium)

1. UVOD

Ovaj rad ima tri cilja. Prvo se istražuju praktični aspekti povećanja društvenog kapitala destinacije u cilju privlačenja međunarodnih tržišta. Zatim se empirijski testira integrativni model (iModel) zasnovan na sistemskom mišljenju koji je razvijen u sklopu šireg istraživačkog projekta, a u svrhu podrške procesu donošenja odluka. Na kraju se teorijski razmatra odnos između sistemskog mišljenja i društvenog kapitala na razini turističke destinacije na osnovi procjene iModela.

Znanstvenici o turizmu često govore kao o prilici za razvoj što pak kod lokalnih dionika stvara pozitivna očekivanja zbog njegovog potencijala da donese gospodarsku korist i popravi kvalitetu života (Briedenhann i Wickens, 2004; Stoffelen i Vanneste, 2017). Međutim, usprkos tomu što turizam potiče razvoj i povećava angažman lokalnih dionika, postoji značajan raskorak između njihovih namjera i implementacije (Bohlin *et al.*, 2016; Sinclair, 1998; Stoffelen i Vanneste, 2016, 2017).

Premošćivanje tog raskoraka u svrhu postizanja željenih ciljeva impliciralo bi da je destinacija odlučila u kojem se pravcu želi razvijati (Macbeth *et al.*, 2004; Sharpley, 2009; Taylor, 2016). Međutim, to je lakše reći nego postići. Takva odluka zahtijeva sposobnost ustanovljavanja, angažiranja i održavanja kontrole nad ključnim kompetencijama ili jedinstvenim atributima koji destinaciji omogućavaju da igra važnu ulogu (Ford, Wang, i Vestal, 2012) i postiže željene rezultate (Kaplinsky i Morris, 2001). Te kompetencije mogu biti raznovrsne, poput kvalitetnih odnosa, organizacijskih ili tehnoloških sposobnosti, provođenja politike, specifičnih vještina, određenih strategija i pristupa resursima (Adiyia *et al.*, 2015; Jensen, 2009; Judd, 2006; Pearce *et al.*, 2007). Međutim, poseban izazov predstavlja razvoj tih atributa na razini turističke destinacije jer u njoj često djeluju razne vrste dionika na (često) velikim područjima.

1. INTRODUCTION

The purpose of this paper is three-fold. First, we explore the practical aspects of a destination's Social Capital (SC) enhancement to attract international markets. Second, we empirically test a Systems Thinking (ST) based Integrative Model (iModel), which was developed as part of a broader research project, to support decision-making. And third, we discuss, in theoretical terms, the relationship between ST and SC at the tourism destination level, assessed through the application of the iModel.

Academics often refer to tourism as an opportunity for development which, in turn, generates expectations among local actors because of its potential to bring economic benefits and enhance quality of life (Briedenhann and Wickens, 2004; Stoffelen and Vanneste, 2017). Nevertheless, despite the support of tourism as a means of development and cultivation of local actors' commitments, there is a challenging gap between intentions and implementation (Bohlin *et al.*, 2016; Sinclair, 1998; Stoffelen and Vanneste, 2016, 2017).

Overcoming this gap to realise the desired goals would imply that a destination has achieved self-determination in its development path (Macbeth *et al.*, 2004; Sharpley, 2009; Taylor, 2016). However, self-determination is easy to say, but not so easy to achieve. Self-determination requires the capacity to identify, deploy, and maintain control of core competencies or unique attributes that allow the destination to play an influential role (Ford, Wang, and Vestal, 2012) and generate the desired results (Kaplinsky and Morris, 2001). Those competencies can take different forms, such as quality relationships, organizational or technological capabilities, policy implementation, specific skills, certain strategies, and access to resources, among others (Adiyia *et al.*, 2015; Jensen, 2009; Judd, 2006; Pearce *et al.*, 2007). Nevertheless, it is especially challenging to develop these attributes at the level of tourism

Zbog činjenice da je u prirodi turizma da ima mnogobrojne dionike, usredotočili smo se na društveni kapital na razini destinacije. Društveni kapital definirali smo kao pravila i mreže koji kolektivu omogućavaju da zajednički djeluje na ostvarivanju zajedničkih ciljeva (Bourdieu, 1986; Burt, 1993; Häuberer, 2011; Lin, 2001; Okazaki, 2008; Putnam, 1995). Stoga istražujemo sljedeće pitanje: kako lokalni dionici mogu povećati društveni kapital turističke destinacije u cilju ulaska na međunarodna tržišta, na način koji privlači (*usmjerava*) željenu vrstu i veličinu (*selektivno*) priljeva turista?

To se pitanje fokusira na međunarodna tržišta kao potencijalno važan izvor poticaja za razvoj. Izloženost međunarodnim okruženjima u turizmu može otvoriti nove puteve za razvoj informacija i znanja, poticanje inovacija i smanjivanje ovisnosti o tržištu. Tako će se stvoriti više prilika za pronalaženje one vrste posjetitelja koja odgovara viziji destinacije i za razvijanje alternativnog izvora prihoda iz inozemstva koji je baziran na dodanoj vrijednosti lokacije, a ne samo na izvozu primarnih resursa (Agndal i Elbe, 2007; Leonidou, 2004; McKercher, 2008; OECD, 2008; Pillmayer i Scherle, 2014; Romão *et al.*, 2015).

Na ulazak na međunarodna tržišta utječe nekoliko odrednica koje se odnose na upravljanje, informacije, kolektiv, komercijalne aspekte i ostalo (Culiuc, 2014; Eilat i Einav, 2004; Tavares i Leitão, 2017). Odrednice su promjenjivi uvjeti koji, ovisno o svojem prisustvu ili odsustvu u pojedinom slučaju, mogu spriječiti ili olakšati ulazak na neko tržište. Na primjer, odrednica poput *postojanja prikladne institucionalne strukture za internacionalizaciju* (Hjalager, 2007; Williams i Shaw, 2011) može djelovati kao poticaj, dok nepostojanje te iste strukture može predstavljati prepreku za ulazak na određeno tržište. U literaturi se navodi da su najveće prepreke češće povezane s internim kapacitetima dionika nego s međunarodnim okruženjem (OECD, 2008). Teorija društvenog kapitala

destinations, because different types of actors in (often) vast territories participate.

Because of this multi-actor nature of tourism, we focus our interest in social capital at the destination level. We define social capital as the norms and networks that allow a collective to act together towards common goals (Bourdieu, 1986; Burt, 1993; Häuberer, 2011; Lin, 2001; Okazaki, 2008; Putnam, 1995). Thus, we explore the following question: How can local actors enhance the social capital of a tourism destination in order to access international markets in a way that attracts (*steers*) the desired type and quantity (*selectively*) of tourism flows?

The question focuses on international markets as a potentially important source of stimulation for development. Exposure to international environments in tourism can provide new paths for developing information and knowledge, stimulating innovation, and reducing market dependency. This will provide more opportunities to find the type of visitors that match the destination's vision and to develop an alternative source of foreign income that is based on value added to the location as opposed to primary resources exports (Agndal and Elbe, 2007; Leonidou, 2004; McKercher, 2008; OECD, 2008; Pillmayer and Scherle, 2014; Romão *et al.*, 2015).

International market access is influenced by several managerial, information, collective, commercial, and other types of determinants (Culiuc, 2014; Eilat and Einav, 2004; Tavares and Leitão, 2017). Determinants are dynamic conditions that, depending on their existence or absence in the specific case, may either impede or enhance market access. For instance, a determinant such as having *the appropriate institutional structure for internationalisation* (Hjalager, 2007; Williams and Shaw, 2011) may act as an enhancer, while the lack of such structure may represent a barrier for market access. The literature suggests that priority barriers are more often associated with the actors' internal capacities, than with the international environment (OECD, 2008).

stoga nudi ključne koncepte za istraživanje kolektivnih kapaciteta destinacije i za bolje razumijevanje načina na koje je prepreke moguće pretvoriti u poticaje.

Pošto je sustav skup elemenata, koji čvrstom interakcijom generiraju različite rezultate ovisno o svojem okolišu (Baggio, 2008; Dekkers, 2015; Mella, 2012; Speakman, 2016), odabrali smo pristup Sistemskog mišljenja za istraživanje dinamike društvenog kapitala u turizmu. I društveni kapital i turizam mogu se smatrati složenim sustavima; oba neprestano mijenjaju svoja obilježja koja proizlaze iz interakcija nekoliko dionika. To ih čini prikladnima za analizu korištenjem sustavnog pristupa.

U tu svrhu rabimo iModel (Rodriguez-Giron *et al.*, u postupku recenzije) koji pomaže kod upravljanja složenim analizama i podržava procese odlučivanja u destinaciji. Sustavna analiza važna je za dionike destinacije jer im može pomoći da vizualiziraju svoju poziciju unutar sustava i svoj odnos prema drugima. Ona također može dati podatke korisne za planiranje i kreiranje politika te pružiti prijeko potrebnu jasnu sliku turističkog modela destinacije; na primjer, kako poboljšati svoju pregovaračku poziciju ili kako povećati korist za lokalne dionike. Teorijska važnost je u testiranju inovativnog analitičkog okvira kreiranog upravo za turizam, u kojeg se može ugraditi društveni kapital, i u istraživanju odnosa između sistemskog mišljenja i teorija društvenog kapitala u kontekstu turizma.

Prvo ćemo predstaviti okvir zasnovan na pojmovima turističke destinacije, društvenog kapitala i sistemskog mišljenja koji su u našoj studiji međusobno povezani. Potom ćemo dati analizu slučaja, njegov kontekst i pitanja koja otvara. Nadalje, opisat ćemo metode, predstaviti iModel i načine na koji se on rabio za istraživanje društvenog kapitala u odnosu na odrednice ulaska na međunarodna tržišta. Potom ćemo raspraviti rezultate iz sljedećih perspektiva: povećanje društvenog kapitala; iModel i njegov metodološki kapacitet integriranja

Social capital theory, therefore, offers key concepts for exploring a destination's collective capacities and understanding how to turn barriers into enhancers.

Given that a system is a set of elements that closely interact to generate different outcomes in interdependence with its environment (Baggio, 2008; Dekkers, 2015; Mella, 2012; Speakman, 2016), we have chosen a Systems Thinking approach to study social capital dynamics within tourism. Social capital and tourism can both be seen as complex systems; they both emerge with new characteristics that result from interactions between several actors. This makes them suited for analysis using a systemic approach.

For that purpose, we use the "iModel" (Rodriguez-Giron *et al.*, in review), which helps to manage analysis of complexity and supports decision-making in a destination. A systemic analysis is important for the destination's actors, as it can help them visualise their position in the system and their relation to others. A systemic analysis can also inform planning and policy and provide needed perspective on a destination's tourism model, e.g. how to improve its negotiation position or how to increase benefits for local actors. The theoretical importance resides in testing an innovative tourism-specific analytical framework in which social capital can be integrated and in exploring the relationship between systems thinking and social capital theories in the context of tourism.

We first present the conceptual framework built upon tourism destinations, social capital and systems thinking as the interrelated concepts in our study. Then, we introduce the case study, its context, and its challenges. Next, we describe the methodology, introducing the iModel and how it was used to explore social capital in relation to the determinants for international market access. We then discuss the results from the following perspectives: social capital enhancement; the iModel and its methodological capacity to integrate social capital; and the relationship between systems

društvenog kapitala; odnos između teorija sistemskog mišljenja i društvenog kapitala u turističkom kontekstu.

2. POJMOVNI OKVIR

Razmotrit ćemo tri glavna pojma koji se javljaju u ovome članku: turističke destinacije, društveni kapital i sistemsko mišljenje. To su tri ključna elementa našeg pristupa te ćemo obrazložiti neke teorijske poveznice.

Čak i ako se destinaciju subjektivno percipira kao jedan entitet, ona, ustvari, može predstavljati kombinaciju više teritorijalnih jedinica uprave (Saarinen, 2014) u kojima radi skup raznovrsnih dionika (Haugland, Ness, Grønseth, i Aarstad, 2011). Turističke destinacije čine prvenstveno mala i srednja poduzeća (Pearce, 2008; Song *et al.*, 2013; Thomas *et al.*, 2011; Vanneste i Ryckaert, 2011, 2012) koja djeluju zajedno s vlastima i stanovnicima (Viken, 2014) u svrhu pružanja turističkog doživljaja (Haugland *et al.*, 2011; Pearce, 2008). Takve interakcije unutar jednog zemljopisnog područja mogu stvoriti percepciju turističke destinacije (Halkier *et al.*, 2014; Viken, 2014) kao jedinstvenog entiteta. Destinacije često nisu jedinstvene organizacije pa, primjerice, koordinirano sudjelovanje izostaje jer turistički dionici jedni druge vide kao konkurente (Von Friedrichs Grängsjö i Gummesson, 2006). Nadalje, stanovnici možda ne podržavaju turizam niti u njemu igraju važnu ulogu (Dudwick *et al.*, 2006; Macbeth *et al.*, 2004; Nyhan Jones i Woolcock, 2009; Taylor, 2016). U tom složenom scenariju, ako zajednica ili lokalni dionici očekuju koristi od turizma, koordinatorska uloga posrednika, poput organizacije za upravljanje destinacijama, postaje ključnim čimbenikom (Beritelli, 2011; McGehee *et al.*, 2010; Williams i Elkhatab, 2012). U tom kontekstu, 'turističku destinaciju' definiramo kao skup dionika koji nastoje zajednički djelovati kako bi turizam upotrijebili kao sredstvo poboljšanja kvalitete svojeg života te kao zemljopisnu lokaciju čije se granice

thinking and social capital in tourism. Finally, we offer some remarks for the case study and for systems thinking and social capital theories within the context of tourism.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

We review the three main concepts of this article: tourism destinations, social capital and systems thinking. These are the main pillars of our approach and we discuss some theoretical linkages.

Even if people subjectively perceive a destination as one entity, the destination might be formed, in fact, by a combination of territorial administrations (Saarinen, 2014), facilitated by a sum of diverse actors (Haugland, Ness, Grønseth, and Aarstad, 2011). Tourism destinations are formed primarily by small and medium enterprises (Pearce, 2008; Song *et al.*, 2013; Thomas *et al.*, 2011; Vanneste and Ryckaert, 2011, 2012), which interact with governments and residents (Viken, 2014) to provide a tourism experience (Haugland *et al.*, 2011; Pearce, 2008). These interactions within a geographical setting, may create the perception of the tourism destination (Halkier *et al.*, 2014; Viken, 2014) as a unified entity. But destinations are hardly unified organisations. Coordinated participation, for example, might not be the case; as tourism actors might see each other as competitors (Von Friedrichs Grängsjö and Gummesson, 2006). Further, residents may not be in favour of tourism or play a role in it (Dudwick *et al.*, 2006; Macbeth *et al.*, 2004; Nyhan Jones and Woolcock, 2009; Taylor, 2016). In this complex scenario, if benefits are expected from tourism for the collective of local actors, the coordinating role of a brokering actor, such as a DMO, becomes a key factor (Beritelli, 2011; McGehee *et al.*, 2010; Williams and Elkhatab, 2012). In this context, we approach the 'tourism destination' as a collective of actors trying to act together to use tourism as a means to improve their quality of life and as a location with geo-

neprestano mijenjaju ovisno o mjestima koja čine dio konačnog posjetiteljevog doživljaja.

S druge strane, kako navodi Häuberer, “društveni kapital javlja se iz strukture odnosa ili mreža među pojedincima i kolektivima” (2011:148) kao *funkcionalni resurs* (Coleman, 1990) koji druge individualne resurse međusobno okuplja u zajedničkim svrhovitim aktivnostima (Burt, 1993). Stoga društveni kapital može biti temeljni resurs za postizanje kolektivnih ciljeva u turističkim destinacijama. Međutim, on nije individualno vlasništvo u rukama jednog dionika niti je nužno resurs koji je u potpunosti postojao otprije; društveni kapital je potencijalni ili latentni resurs (Burt, 1993; Coleman, 1990; Nahapiet i Ghoshal, 1998), napola realiziran resurs ugrađen u postojeće društvene odnose. U potpunosti se realizira samo stvarnim interakcijama koje imaju zajednički cilj (Häuberer, 2011). Društveni kapital se istovremeno sastoji od procesa interakcija i povratnih informacija o rezultatima tih interakcija koje mogu ojačati ili oslabiti društveni kapital. On predstavlja resurs koji dionicima omogućava da za zajednički cilj mobiliziraju druge resurse u svojem vlasništvu – novac, znanje, alate, nekretnine. Društveni kapital, međutim, ima dva lica (Portes, 1998). Može biti pozitivan i olakšati pristup financijskim sredstvima, poslovnim mogućnostima i ljudskim resursima koji posjeduju vještine (McGehee *et al.*, 2010). No društveni kapital može biti i negativan, kao kad, na primjer, dionici koji su na vlasti koriste svoje društvene odnose da bi spriječili uvođenje inovacija, zadržali svoju poziciju ili izvukli korist i profitirali na uštrb drugih, manje utjecajnih dionika (Levien, 2015).

Društveni kapital nije po sebi pozitivan ili negativan, već predstavlja teorijski konstrukt koji nam pomaže da istražimo kako u pojedinim kontekstima dolazi do kolektivnog djelovanja. Društveni kapital nalazimo na raznim razinama agregacije. Dok mu Bourdieu (1986), otac društvenog kapitala, pristupa na razini pojedinca, Putnam (1995) taj koncept primjenjuje na razini zajednice, a

graphical limits in constant flux according to the places incorporated in the final visitor’s experience.

On the other hand, as Häuberer comments, “[s]ocial capital emerges in the structure of relations or networks among individuals or collectives” (2011:148) as a *functional resource* (Coleman, 1990), that brings together other individual resources for purposive actions (Burt, 1993). Therefore, social capital may be a fundamental resource for achieving collective purposes in tourism destinations. But social capital is not an individual property in the hands of an actor, nor a fully pre-existing resource; social capital is a potential or latent resource (Burt, 1993; Coleman, 1990; Nahapiet and Ghoshal, 1998), a semi-realised resource embedded in existing social relations. It is fully realised only through actual interactions with a common aim (Häuberer, 2011). Social capital is simultaneously composed by a process of interactions and the outcomes of those interactions in a feedback loop that can strengthen or weaken social capital. It is the resource that allows actors to mobilise other independently owned resources – money, knowledge, tools, properties – for a common purpose. Social capital, however, has two faces (Portes, 1998). It can be positive and facilitate access to funding, business possibilities, and skilled human resources (McGehee *et al.*, 2010). But social capital can also be negative, like when actors in power use their social relations to hinder innovation, to keep their dominant position, or to take advantage and profit at the expense of less influential fellow actors (Levien, 2015).

Social capital is not a positive or negative thing, *per se*, but a theoretical construct that helps one to study how collective action emerges in a given context. Social capital can also be seen at different levels of aggregation. While Bourdieu (1986), the father of social capital, approaches it at the level of the individual, Putnam (1995) applies the concept at the community level, and Grootaert *et al.* (2004) discuss social

Grootaert *et al.* (2004) analiziraju ocjenjivaju društvenog kapitala na razini kućanstava i organizacija. U turizmu, umjesto da sam bude predmet istraživanja, društveni kapital najviše se koristi kao okvir za istraživanje drugih specifičnih tema, poput ruralnog turizma (Park *et al.*, 2012), poduzetništva (Zhao *et al.*, 2011), sportskih događanja (Jamieson, 2014; Williams i Elkhatab, 2012) ili turizma zasnovanog na potrebama zajednice (D.-B. Park *et al.*, 2012). U literaturi se uglavnom ističu tri ključne dimenzije društvenog kapitala. Prvo, najmaterijalniju dimenziju društvenog kapitala, koja se naziva *Mreže* (Bourdieu, 1986; Ooi *et al.*, 2015; Putnam, 1995; Von Friedrichs Grängsjö i Gummesson, 2006), predstavljaju sami dionici i njihove veze. Drugo, najnematerijalniji aspekt društvenog kapitala naziva se *Norme i povjerenje* (Coleman, 1990; Häuberer, 2011; D.-B. Park *et al.*, 2012; Zhao *et al.*, 2011), predstavljaju bihevioralni i psihološki aspekti uključenih dionika. I treće, aspekt koji predstavlja rezultat društvenog kapitala, pod naslovom *Zajedničke aktivnosti* (Dudwick *et al.*, 2006; Grootaert *et al.*, 2004; Nyhan Jones i Woolcock, 2009), kojeg omogućavaju prve dvije dimenzije, ali istovremeno i sam na njih utječe. Društveni se kapital tako ponaša kao složeni sustav koji se rađa iz interakcija koje je nemoguće kontrolirati iz jednoga centra, ali na njega ipak utječu specifični ciljevi (Park *et al.*, 2012; Zhao *et al.*, 2011). U turizmu te interakcije međusobno povezuju golema područja, od onih na lokalnim pa do onih na međunarodnim razinama.

U tom kontekstu, sistemsko mišljenje pruža teorijsku osnovu za bavljenje destinacijama i društvenim kapitalom kao složenim sustavima. Sistemsko mišljenje sustav vidi kao dinamičan entitet, sastavljen od različitih elemenata koji su u međusobnoj interakciji, koji nužno nema jasno definirane granice prema svojoj okolini, na koju sustav djeluje i koja i sama neprestano djeluje na njega (Ghosh, 2015; Mai i Smith, 2015). Neki od ključnih pojmova sistemskog mišljenja koji opisuju obilježja turizma su: *elementi*

capital assessment at the household and organisational levels. In tourism, rather than being the object of interest, social capital is mostly used as a framework to explore other specific issues, such as rural tourism (Park *et al.*, 2012), entrepreneurship (Zhao *et al.*, 2011), sports events (Jamieson, 2014; Williams and Elkhatab, 2012) or community based tourism (D.-B. Park *et al.*, 2012). In any case, the literature points mainly to three key social capital dimensions. First, the most 'tangible' dimension of social capital, called *Networks* (Bourdieu, 1986; Ooi *et al.*, 2015; Putnam, 1995; Von Friedrichs Grängsjö and Gummesson, 2006), is represented by the actors themselves and their connections. Second, the most 'intangible' aspect of social capital, called *Norms and Trust* (Coleman, 1990; Häuberer, 2011; D.-B. Park *et al.*, 2012; Zhao *et al.*, 2011), is represented by the behavioural and psychological aspects of the involved actors. And third, the aspect that represents the 'output' of social capital, called *Collective actions* (Dudwick *et al.*, 2006; Grootaert *et al.*, 2004; Nyhan Jones and Woolcock, 2009), is facilitated by the two previous dimensions and influences them as well. Social capital thus, behaves as a complex system which emerges from non-centrally controllable interactions, but is still influenced by specific goals (Park *et al.*, 2012; Zhao *et al.*, 2011). In tourism, these interactions connect vast territories from the local to the international levels.

In that context, systems thinking provides a theory for approaching destinations and social capital as complex systems. Systems thinking conceives a system as a dynamic entity composed of diverse interacting elements, without necessarily clear limits to its environment, which is influenced by the system and constantly influences the system (Ghosh, 2015; Mai and Smith, 2015). Some of systems thinking's key concepts that describe tourism's characteristics are: *elements* (Dekkers, 2015) or the interacting actors like visitors, firms, governments or residents; *functions* (Hoff, 1992) or the roles that ac-

(Dekkers, 2015) ili dionici koji su u međusobnoj interakciji, poput posjetitelja, poduzeća, vlasti ili stanovnika; *funkcije* (Hoff, 1992) ili uloge koju ti dionici igraju u (turističkom) doživljaju; *dinamika* (Mella, 2012) ili interakcije između (turističkih) dionika; *nastanak* (McDonald, 2009) ili nova zajednička sposobnost kreiranja (turističkog) doživljaja kojega niti jedan dionik samostalno ne može stvoriti; *samoorganizacija* (Farrell i Twining-Ward, 2004) ili dinamika koju nije moguće u potpunosti kontrolirati iz jednog centra i ovisi o specifičnim i promjenjivim interakcijama; *nelinearnost* (Speakman, 2016) ili rezultati koji nisu proporcionalni s uložnim naporima; i *okolina* (Hartman, 2016b) ili promjenjivi kontekst sustava (destinacije) i međusobni utjecaji takvih različitih konteksta. Ovi koncepti omogućavaju i istraživanje društvenog kapitala kao resursa koji nastaje iz sustava interakcija među dionicima destinacije. Stoga, nasuprot viđenju turizma kao proizvodnog procesa koji se kontrolira iz jednoga središta, poput tvornice, pojmovi sistemskog mišljenja dopuštaju nam da istražujemo kako skupna djelovanja nastaju iz lokalnih interakcija i kako se društveni kapital može povećati kako bi podupro razvojne ciljeve turističke destinacije.

Sistemsko mišljenje prema modelu (iModel)

iModel (Slika 1) je integrativni model zasnovan na sistemskom mišljenju koji pomaže u procesu odlučivanja (Rodriguez-Giron *et al.*, u postupku recenzije) koji turizam smatra fenomenom koji nastaje iz dinamičnog sustava interakcija (Judd, 2006; Nicolau, 2013; Pearce, 2008; Pearce *et al.*, 2007; Smith, 1994). Pojmovno se bazira na načelima sistemskog mišljenja i shematski ga se može prikazati interakcijama između raznih takozvanih dionika – poduzeća, vlasti, stanovnika i znamenitosti – te posjetitelja. Stoga se Slika 1 može tumačiti na sljedeći način: ‘funkcije’ (Dekkers, 2015; Hoff, 1992), koje obavljaju

tors play in the (tourism) experience; *dynamics* (Mella, 2012) or the interactions among (tourism) actors; *emergence* (McDonald, 2009) or the new capacity of the collective to create a (tourism) experience not possible for any actor alone; *self-organisation* (Farrell and Twining-Ward, 2004) or dynamics that are not fully centrally controllable and depend on specific and variable interactions; *nonlinearity* (Speakman, 2016) or results that are disproportional to the inputted efforts; and *environment* (Hartman, 2016b) or the system’s (destination’s) changing context and their mutual influences. These concepts also allow exploration of social capital as a resource emerging from a system of interactions among a destination’s actors. Thus, in contrast to thinking about tourism as a centrally controlled production process, as in an assembly plant, systems thinking’s concepts allow us to explore how collective actions emerge from local interactions and how to improve social capital to support a tourism destination’s development goals.

Systems thinking translated into a model (iModel)

The iModel (Fig. 1) is a systems thinking-based integrative model which supports decision-making (Rodriguez-Giron *et al.*, in review) and which considers tourism to be a phenomenon emerging from a dynamic system of interactions (Judd, 2006; Nicolau, 2013; Pearce, 2008; Pearce *et al.*, 2007; Smith, 1994). It is conceptually based on the principles of systems thinking and schematically illustrated by the interactions between various so-called facilitators – firms, governments, residents and attractions – and visitors. In that sense, Figure 1 can be read as follows: the *functions* (Dekkers, 2015; Hoff, 1992), performed from the perspective of the interacting elements (i.e. the visitors and the facilitators), generate certain *dynamics* (Dekkers, 2015; Ghosh, 2015; Mella, 2012). These dynamics evolve through different *phases*

‘elementi koji su u međusobnoj interakciji’ (tj. posjetitelji i dionici), i stvaraju određenu ‘dinamiku’ (Dekkers, 2015; Ghosh, 2015; Mella, 2012). Ta se dinamika razvija kroz različite ‘faze’ (Zamisao – Razdoblje prije putovanja – Sudjelovanje), od ‘najdalje zamisli’ do ‘potpunog sudjelovanja’ te do ‘ponovnog razdvajanja’, omogućavajući pri tome ‘nove turističke doživljaje’ (Hartman, 2016a). I na kraju, na turistički doživljaj utječe i ‘okolina’ (Dekkers, 2015; Hartman, 2016a; Mella, 2012) kao otvoreni sustav, što znači da turistički rezultati utječu i na okolinu.

U načelu, iModel omogućava opisivanje smjera interakcija između npr. dionika i individualnih posjetitelja, ili dionika i organizi-

(Conception – Pre-Trip – Involvement), from ‘furthest apart’ into ‘full involvement’ and to ‘getting apart’ again, allowing the *emergence* (Hartman, 2016a) of the tourism experience. Finally, the tourism experience is influenced by its *environment* (Dekkers, 2015; Hartman, 2016a; Mella, 2012) as an open system, meaning that tourism’s outcomes also influence its environment.

In principal, the iModel allows description of the trajectory of interactions between, for instance, facilitators and independent visitors or facilitators and organised groups. In this way, actors can be mapped, and the system’s elements can be identified. For deeper analytical purposes (such as studying social

Slika 1: iModel – Integrativni model za donošenje odluka

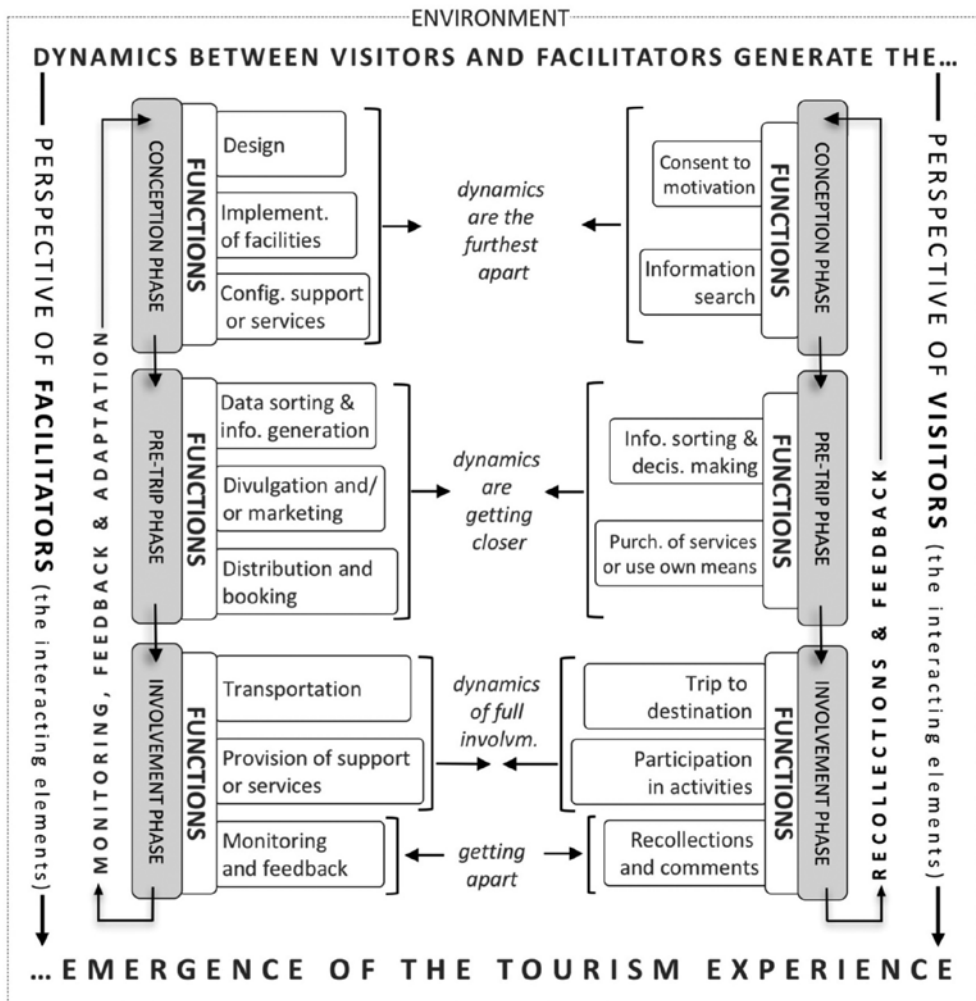
OKOLINA									
DINAMIKA IZMEĐU POSJETITELJA I PRUŽATELJA USLUGA GENERIRA...									
PERSPEKTIVA PRUŽATELJA USLUGA (elementi u međusobnoj interakciji)	FAZA PLANIRANJA	FUNKCIJE	Dizajn	<i>dinamike su najudaljenije</i>	Pristajanje na motivaciju?	FUNKCIJE	FAZA PLANIRANJA	PERSPEKTIVA POSJETITELJA (elementi u međusobnoj interakciji)	PRISJEĆANJE I POVRATNE INFORMACIJE
			Uvođenje objekata		Pretraživanje podataka				
			Konfiguriranje podrške i usluga						
	FAZA PRIJE PUTOVANJA	FUNKCIJE	Sortiranje podataka i generiranje informacija	<i>dinamike se približavaju</i>	Sortiranje informacija i donošenje odluka	FUNKCIJE	FAZA PRIJE PUTOVANJA		
			Informiranje i/ili marketing		Kupnja/nabava usluga ili korištenje vlastitih snaga				
			Distribucija i buking						
	FAZA UKLJUČENOSTI	FUNKCIJE	Transport	<i>dinamike potpunog uključivanja</i>	Putovanje u destinaciju	FUNKCIJE	FAZA UKLJUČENOSTI		
			Pružanje podrške i usluga		Sudjelovanje u aktivnostima				
			Praćenje i povratne informacije	<i>udaljavanje</i>	Prisjećanje i komentari				
...POJAVLJIVANJE TURISTIČKOG ISKUSTVA									

Izvor: Rodriguez-Giron et al., u postupku recenzije

ranih grupa. Time omogućava grafičko prikazivanje sudionika i identifikaciju elemenata sustava. U svrhu provođenja dublje analize (poput istraživanja odnosa između društvenog kapitala i svake od funkcija modela, kako bi se pospešio ulazak na strana tržišta), iModel uvodi metode za korištenje modela kao alata za analizu. Detaljnija objašnjenja nalaze se u poglavlju Metode, a prikaz rezultata u poglavlju Rezultati i Diskusija.

capital in relation to each of the model's functions to enhance access to international markets), the iModel introduces a methodology to use the model-as-an-analytical-tool. This is further explained in the Methodology section and demonstrated in the Results and Discussion section.

Figure 1: iModel - The Integrative Model for Decision-Making



3. METODE: Korištenje iModela za isticanje važnosti društvenog kapitala

iModel se razvio intenzivnim iterativnim procesom redovitog praćenja literature (kolovoz 2014. – lipanj 2017.), ocjenjivanja temeljenog na iskustvu (veljača 2015. - prosinac 2016.), tri preliminarne provjere studije slučaja (ožujak – travanj 2015.), povratnih informacija dobivenih na internim i međunarodnim znanstvenim seminarima (svibanj 2015. – kolovoz 2017.), podataka prikupljenih u opsežnom terenskom radu (prosinao 2015. – ožujak 2016.) i povratnih informacija dobivenih od stručnjaka na domaćim i međunarodnim konferencijama (studeni 2015., travanj 2017.).

Prvo, sustav metoda koje koristi iModel kao alat analize propituje uzroke. Kako je već navedeno u *općem pitanju* (u Uvodu), ovu smo analizu proveli kako bismo doznali kako povećati društveni kapital turističke destinacije s ciljem ulaska na međunarodna tržišta i to na način koji će privući željene posjetitelje. Drugo, za usmjeravanje analitičkog procesa predložena su tri *standardna potpitanja*: 1. Što već postoji? (prethodnici – sadašnja situacija); 2. Što nedostaje? (dijagnoza - ustanovljavanje problema); i 3. Kako riješiti problem? (razmišljanje o rješenju – akcijski plan). Treće, kako bi se analizirao društveni kapital kao ključni resurs za olakšavanje ulaska na druga tržišta, potrebno je suziti fokus standardnih potpitanja. To je učinjeno korištenjem *ključnih dimenzija društvenog kapitala* koje smo opisali u pojmovnom okviru, a to su: Mreže ('tko' i 'gdje' djeluje), Norme i povjerenje ('kako' djeluje) i Zajedničke aktivnosti ('što' i 'kad' radi).

Kao što pokazuje Slika 2, standardna potpitanja i ključne dimenzije društvenog kapitala prikazane su vertikalno na Matričnome prikazu iModela. To olakšava analizu prema sljedećoj logici (na primjeru potpitanja 1): Što već postoji od svake dimenzije društvenog kapitala (na vertikali) u odnosu na svaku

3. METHODOLOGY: Using the iModel to bring social capital to the front

The iModel was developed through an intensive iterative process consisting of constant literature review (Aug 2014 – Jun 2017), experience-based assessment (Feb 2015 – Dec 2016), three preliminary study case tests (Mar – Apr 2015), feedback from internal and international academic seminars (May 2015 – Aug 2017), input from extensive fieldwork (Dec 2015 – Mar 2016) and experts' feedback at national and international conferences (Nov 2015, Apr 2017).

First, the methodology to use the iModel-as-a-tool for analysis asks the 'why'. As stated in the *general question* (in the Introduction), we conducted this analysis to understand how to enhance the social capital of a tourism destination to access international markets in a way that attracts the desired visitors. Second, three *standard sub-questions* are proposed to guide the analytical process: 1) What is there already? (antecedents - current situation); 2) What is lacking? (diagnosis - identify problems); and 3) How to tackle it? (reflect on solutions - action plan). And third, because we are interested in analysing social capital as a key resource to improve market access, we need to refine the focus of the standard sub-questions. This is done by using *social capital's key dimensions* already discussed in the conceptual framework, namely: Networks ('who' is acting and 'where'), Norms and Trust ('how' are they acting), and Collective Actions ('what' are actors doing and 'when').

As shown in Figure 2, the standard sub-questions and social capital's key dimensions are displayed in the vertical axis of the *iModel's Matrix Layout*. This helps to guide analysis with the following logic (using sub-question 1 as an example): What is there already in terms of each social capital dimension (in the vertical axis) in relation to each function of the iModel performed

funkciju iModela koju obavljaju dionici (na horizontali)? Na taj način možemo sustavno postavljati analitička pitanja na uređeni način. Razvrstane činjenice vezane za društveni kapital u studiji slučaja postepeno ispunjavaju ćelije u matrici, pri čemu svaka sadrži *ključnu frazu* koja sažima podatke dobivene u svakom koraku analize. U konačnici, Slika 2 prikazuje matricu koja daje opću sliku studije slučaja, 'u osnovnim crtama'. Ključne fraze formuli-rane su prema informacijama prikupljenima u Proširenom izvještaju iModela. Zbog svoje opširnosti, međutim, ovaj se izvještaj ne može predstaviti u cijelosti u ovom članku. U njemu su prikazani detaljni osnovni podaci. Njegova struktura ima istu organizaciju na vertikalni (dimenzije društvenog kapitala), dok se na horizontali detaljno prikazuju rezultati analize pojedinačnih funkcija iModela. Drugim riječima, prošireni izvještaj uvećava sliku podataka svake dimenzije društvenog kapitala analizirane u odnosu prema svakoj pojedinoj funkciji iModela.

Kako nas zanima analiza društvenog kapitala turističkih destinacija, iModel je primijenjen iz perspektive funkcija dionika, korištenjem glavnog dionika kao polazne točke za istraživanje dinamike destinacije, što će se pojasniti u poglavlju Studija slučaja. Izvori naših podataka bili su: a) tri terenska rada (prosinac 2015. – ožujak 2016. u Ekvadoru, ožujak 2017. u Njemačkoj i travanj 2017. u Ekvadoru) tijekom kojih je provedeno osamdeset nestrukturiranih intervjua te terenski posjeti i sudjelovanje na radionicama; b) četiri sesije s projektnim menadžerom središnjeg dionika (prosinac 2016., veljača 2017., kolovoz 2017. i siječanj 2018.) u svrhu predstavljanja, primjene i evaluacije valjanosti iModela; c) prikupljanje planova, izvještaja i drugih dokumenata od povezanih dionika; i d) četrnaestogodišnje iskustvo (2000. – 2014.) glavnog autora ovoga rada u menadžmentu turističkih destinacija na području na kojemu je provedena studija slučaja. Na osnovu tih podataka, sustavno je analizirano funkcioniranje društvenog kapitala i mogućnosti njegova povećanja da bi se došlo do raznih

by the facilitators (in the horizontal axis)? In this way, we can systematically pose the analytical questions in an ordered manner. Disaggregated social capital facts from the study case progressively fill the cells of the matrix, each one containing a *key phrase* that summarises the findings of each step during the analysis. As a result, Figure 2 presents a matrix layout that provides a general vision of the study case 'at a glance'. The key phrases are based on the information collected in the *iModel's Extended Report*. Due to its extension, however, this report cannot be displayed in this article. This report is where the detailed basic data are inputted. Its structure presents the same organization in its vertical axis (social capital dimensions), while the horizontal axis shows the detailed analytical outcome of only one of the iModel's functions at a time. In other words, the extended report 'zooms in' on the data of each social capital dimension analysed in relation to each iModel's functions.

Because we are interested in analysing a tourism destination's social capital, the iModel was applied from the perspective of the facilitators' functions, using, as it will be explained in the Study Case section, a central actor approach as the entry point for exploring the destinations' dynamics. Our information sources were: a) three fieldworks (Dec 2015 – Mar 2016 in Ecuador, March 2017 in Germany, and April 2017 in Ecuador), where eighty open-ended interviews were conducted, plus field visits and participation in workshops; b) four sessions with the central actor's Projects Manager (December 2016, February 2017, August 2017 and January 2018) to introduce, apply, and evaluate the iModel's validity; c) collection of plans, reports and other documents from the related actors; and, d) fourteen years (2000 – 2014) of the main author's experience in tourism destination management in the case study area. Based on these data, we systematically analysed how social capital works and could be enhanced to tackle diverse international market access determinants described in the

odrednica ulaska na međunarodna tržišta opisanih u literaturi (Agndal i Elbe, 2007; Cellini, 2011; Culiuc, 2014; Dogru, Sirakaya-Turk i Crouch, 2017; Eilat i Einav, 2004; Huang, Tsaour, i Yang, 2012; Leonidou, 2004; Martins, Gan i Ferreira-Lopes, 2017; Mckercher, 1998; McKercher, 2008; OECD, 2008; Önder, Candemir i Kumral, 2009; Pillmayer i Scherle, 2014; Rodríguez-Giron i Vanneste, 2018; Squalli, Wilson i Hugo, 2010; Su i Lin, 2014; Tavares i Leitão, 2017; A. M. Williams i Shaw, 2011; Woodside i Dubelaar, 2002).

4. STUDIJA SLUČAJA: KONTEKST I IZAZOVI

Područje biosfere masiva Cajas (CMBA) je veliki rezervat u južnom Ekvadoru koje pokriva 9.742 km², ima 833.372 stanovnika i obuhvaća teritorij 15 općina (Rodríguez Girón *et al.*, 2015), a glavni grad i središte turizma je Cuenca. Detaljniji opis i fotografije CMBA može se naći na poveznici: www.biosferacajas.org/documentos/biosfera_en.pdf. Na tome se mjestu nalaze četiri elementa na popisu UNESCO-ve zaštićene baštine: gradsko središte Cuence kao kulturna baština (1999.); pletenje slamnatih šešira kao nematerijalna kulturna baština (2012.); rezervat Biosfera (2013.); i dio Kraljevskog andskog puta Qhapaq Ñan koji se proteže kroz nekoliko država (2014.). Međutim, 2016. Cuencu je posjetilo samo 198.994 stranaca (GIER, 2017b), što predstavlja vrlo mali postotak (14%) u odnosu na 1.418.159 međunarodnih posjetitelja cijelog Ekvadora (MTE, 2017). Tomu je djelomično razlog činjenica da CMBA nema međunarodni aerodrom ili granice, što ga čini nekom vrstom *kopenog otoka* s obzirom na svoju slabu povezanost s drugim zemljama.

Grad Cuenca tek nedavno ima uvida u profil posjetitelja putem tromjesečnih izvještaja (GIER, June 2016). To je rezultat rada Općinske fondacije „Turizam za Cuencu“ (OF) koja je osnovana za promociju turizma s ulogom koordinatora razvoja regionalnog turizma i predstavlja središnjeg dionika u

literature (Agndal and Elbe, 2007; Cellini, 2011; Culiuc, 2014; Dogru, Sirakaya-Turk, and Crouch, 2017; Eilat and Einav, 2004; Huang, Tsaour, and Yang, 2012; Leonidou, 2004; Martins, Gan, and Ferreira-Lopes, 2017; Mckercher, 1998; McKercher, 2008; OECD, 2008; Önder, Candemir, and Kumral, 2009; Pillmayer and Scherle, 2014; Rodríguez-Giron and Vanneste, 2018; Squalli, Wilson, and Hugo, 2010; Su and Lin, 2014; Tavares and Leitão, 2017; A. M. Williams and Shaw, 2011; Woodside and Dubelaar, 2002).

4. THE STUDY CASE: ITS CONTEXT AND CHALLENGES

The Cajas Massif Biosphere Area (CMBA) is a large region in southern Ecuador that covers 9,742 km², has 833,372 inhabitants, and includes the territories of 15 municipalities (Rodríguez Girón *et al.*, 2015). Cuenca is its main city and tourist core. For an in-depth and visual description of the CMBA access: www.biosferacajas.org/documentos/biosfera_en.pdf. Four UNESCO recognised sites coincide here: Cuenca's city centre as Cultural Heritage Site (1999); the intangible Heritage of the Straw Weaving Hat (2012); the Biosphere Reserve (2013); and a section of the multinational Royal Andean Trail – Qhapaq Ñan – (2014). However, only 198,994 foreigners visited Cuenca during 2016 (GIER, 2017b), which is a low percentage (14%) when compared to the 1,418,159 international visitors to Ecuador (MTE, 2017). This is partly because the CMBA has no international airport or borders, making it a sort of 'continental island' in terms of international connectivity.

Only recently the city of Cuenca is learning through a trimestral report (GIER, June 2016) about the profile of its arriving visitors. This process is due to efforts by the Tourism for Cuenca Municipal Foundation (MF), an entity created for promotional activities, but which acts as a coordinator for regional tour-

našoj studiji slučaja. OF je omogućio zajedničko ažuriranje razvojnih planova turizma Cuenca za razdoblje 2016. – 2021. (TurisConsulting *et al.*, 2016) u kojima se planira razvoj iskustvenog i kreativnog oblika turizma. Međutim, iako plan predviđa fokusiran i ciljani pristup, još uvijek ne postoji kolektivna sposobnost destinacije da utječe na svoja međunarodna emitivna tržišta.

S OF-om je dogovoreno da ciljno tržište u našoj studiji slučaja bude segment organiziranih grupa iz Njemačke. Nekoliko je razloga za to. Prvo, među putovanjima za odmor koje Nijemci najviše vole, redoslijedom važnosti i s obzirom na potencijal CMBA, su: priroda, obiteljski izleti, avantura, razgledavanje znamenitosti, kultura i učenje (Sonntag, 2015). Drugo, Nijemci su već treći po brojnosti među zemljama iz kojih u Cuencu sada dolaze posjetitelji (GIER, 2017a). Međutim, s obzirom na to da građani Sjedinjenih Američkih Država (1.) i Kolumbiji (2.) dolaze i u posjet rodbini, zbog studija ili iz poslovnih razloga, Nijemci su jedini koji dolaze primarno radi odmora. Treće, Njemačka ima najveću gustoću turističkih agencija na svijetu, a prodajom putovanja za odmor još uvijek dominiraju klasične turističke agencije (DER Touristik, 2015). Zbog toga je ona osobito važna kao tržište za organizirane grupe. Četvrto, Njemačka je tradicionalno vodeća zemlja na svijetu po potrošnji u inozemstvu *per capita* (UNWTO, 2016).

U kontekstu naše studije slučaja, glavno se pitanje sada formulira na sljedeći način: Kako OF može poboljšati društveni kapital CMBA kako bi privukao njemačke organizirane grupe?

5. REZULTATI I RASPRAVA

U skladu s ciljevima navedenima u Uvodu, u ovome ćemo poglavlju raspraviti: 1) kapacitet iModela kao analitičkog alata za istraživanje društvenog kapitala u odnosu na ulazak na druga tržišta; 2) implikacije rezul-

ism development as well. This is the central actor in our study case. The MF facilitated the participatory update of Cuenca's tourism development plan 2016 – 2021 (TurisConsulting *et al.*, 2016) envisioning an experiential and creative form of tourism development. Nevertheless, while the plan aims for a focused and targeted approach, the destination's collective capacity to influence on its international tourism generating markets is still almost non-existent.

As was agreed upon with the MF, the target market in our case study is the segment of German organised groups. There are several reasons for this. First, among the holiday trips Germans prefer, in order of importance, and in relation to CMBA's potential, are: nature, family trip, adventure, sightseeing, culture and study (Sonntag, 2015). Second, Germans are already third among the countries of origin currently visiting Cuenca (GIER, 2017a); however, considering that United States citizens (1st) and Colombians (2nd) also come to visit relatives, study or conduct business, Germans are the ones who come primarily for vacation. Third, Germany has the world's highest density of travel agencies, with holidays trip sales that are still dominated by physical travel agencies (DER Touristik, 2015). This makes it especially important as a market for organised groups. Fourth, Germany traditionally leads the world in per capita expenditure abroad (UNWTO, 2016).

In the context of our case study, the general question is now expressed in the following form: How can the MF enhance the social capital of the CMBA to attract German organised groups?

5. RESULTS AND DISCUSSION

According to the purposes cited in the Introduction, in this section we discuss: 1) the iModel's capacity as an analytical tool to focus on social capital in relation to market access; 2) the implications of the analytical

tata analize naše studije slučaja za povećavanje društvenog kapitala; i 3) teorijski odnos između sistemskog mišljenja i društvenog kapitala u kontekstu turizma. Kao što je objašnjeno u poglavlju Metode, Slika 2 pokazuje kako smo rabili iModel i daje sažeti pregled rezultata o kojima se u radu raspravlja.

5.1. iModel i njegova sposobnost isticanja uloge društvenog kapitala

S obzirom na broj dionika i njihovih interakcija, razumijevanje dinamike unutar destinacije može predstavljati izazov. Međutim, nakon što smo iModel konfigurirali za svoje glavno pitanje, usprkos složenosti, on nam je omogućio provođenje detaljne analize. To nam je omogućilo da dobro razmotrimo svaku dimenziju društvenog kapitala u odnosu na svaku pojedinu funkciju (npr. Dizajn ili Distribucija i Buking), uzimajući pri tom u obzir kontekst. Na taj je način iModel pružio okvir i metodu za sustavno propitivanje kolektivne sposobnosti CMBA za ulazak na međunarodna tržišta. Također smo putem tih metoda analizirali pomanjkanje društvenog kapitala destinacije, njegovu nedovoljnu iskorištenost, negativne efekte i mogućnosti njegova povećanja. OF smo upotrijebili kao polaznu točku za analiziranje interakcija društvenog kapitala u sustavu CMBA, pri čemu je fokus bio na njemačkim organiziranim grupama.

Metode iModela pokazale su se korisnima za otkrivanje odnosa u kojima se dimenzije društvenog kapitala (npr. Mreže) nalaze prema svakoj od funkcija iModela (npr. Dizajn) koje ima destinacija kao kolektiv. Unutar svake funkcije iModel je pokazao u kakvoj su interakciji dimenzije društvenog kapitala s pojedinim odrednicama ulaska na druga tržišta (npr. s odgovarajućim institucionalnim strukturama) i ponaša li se neka odrednica kao prepreka (slabljenje) ili kao čimbenik njegovog povećanja (jačanje). iModel je također omogućio utvrđivanje koji se dionici nalaze u odnosu s OF-om i u kojoj funkciji.

results for our study case to enhance social capital; and, 3) the theoretical relationship between systems thinking and social capital in the context of tourism. As explained in the Methodology section, Figure 2 demonstrates the iModel's application and displays a summarised view of the results discussed here.

5.1. The iModel and its capacity to highlight the role of social capital

Given the number of actors and interactions, understanding the dynamics within a destination can be challenging. However, after configuring the iModel for our general question, the iModel guided us through a detailed dissection of that complexity. The methodology allowed us to reflect on each social capital dimension in relation to each function (e.g. Design or Distribution and Booking), piece by piece, while keeping the relation with the context. In this way, the iModel provided a framework and a method for conducting a systematic questioning of the CMBA's collective capacity to access international markets. The methodology also allowed us reflecting upon the destination's lack of social capital, its underuse, its negative effects and how to enhance it. We used the MF as the entry point to analyse social capital interactions within the CMBA's system and used German organised groups as the focus of those interactions.

The iModel's methodology proved helpful in revealing how social capital's dimensions (e.g. Networks) relate to each of the iModel's functions (e.g. Design) performed by the destination as a collective. Within each function, the iModel showed how social capital's dimensions interact with different determinants for market access (e.g. proper institutional structures), and whether a determinant acts as a barrier (weakening) or as an enhancer (strengthening). And, the iModel helped to identify which actors relate to the MF and within which function.

Slika 2: Matricni prikaz iModela

POTPITANJE	Faza planiranja				Faza prije putovanja			Faza uključivosti	
	DIZAJN (Dd)	UVODENJE OBJEKATA (UO)	KONFIGURIRANJE PODRSKE/USLUGA (KPU)	SORTIRANJE PODATAKA I GENERIRANJE INFORMACIJA (PKI)	INFORMIRANJE I MARKETING (I&M)	DISTRIBUCIJA I BIKING (D&B)	TRANSPORT (Tr)	PRIZANJE PODRSKE / USLUGA (PPU)	NAĐIRANJE I POVRATNA INFORMACIJA (N&P)
DIMENZIJE DRUŠTVENOG KRISTALA	NE POSTOJE PARTNERSTVA	OF IMA PRISTUP DIONICIMA KOJI PODRŽAVAJU PROVEDBU	OF JE OVLAŠTEN POTICATI USAVRSAVANJE	NEMA SURADNJE OKO P&I	OF PROVODI OPĆE MARKETINŠKE AKTIVNOSTI	OF ZNA ZA POSTOJANJE KANALA, ALI JE NEKUSAN	OF IMA MALO UTJECAJA NA Tr-VLASTI	OF NIJE NADLEŽAN ZA REGULIRANJE PPU-a	SURADNJA SA SVEUČILISTEM OKO VODENJA STATISTIKE O POSJETELJIMA
ŠTO JE VEĆ POSTOJI? (STANJE)	NORME I POVJERENJE (KAKO?)	KOLEKTIVNA VIZIJA ZELJENOG OBLIKA TURIZMA	OF JE LIDER BEZ OVLAŠTI	RUJEKŦE KOLEKTIVNE INICIJATIVE VEZANE UZ P&I	MARKETING JE GLAVNA NADLEŽNOST OF-a	OF JE POTENCIJALNI CENTAR BEZ NADLEŽNOSTI	NIJE DAN DIONIK U TURIZMU	SLABI PROPISI KOJI REGULIRJU RAD PPU-a	FORMALNI DGOVOR OKO VODENJA STATISTIKE O POSJETELJIMA
	SKUPNE AKTIVNOSTI (ŠTO I KAD?)	NEMA INICIJATIVA ZA OBLIKOVANJE PONUDE	CERIFIKAT ZA OBRZIVI RAZVOJ	GENERIRANJE OPĆIH INFORMACIJA	OGRAĐENJE ZA PARTERSTVA OF-a	NEPOSTOJANJE INICIJATIVA VEZANIH UZ D&B	OKRUGLI STO OVLASNI VLASTIMA	OGRAĐENJA PODRSKA KOORDINACIJA REGULACIJA	SAMO JEDAN IZVOR SA SURADNJA SA SVEUČILISTEM)
	MREŽE (TKO I GDJE)	NEPOSTOJANJE ZNAJA O POTENCIJALNIH PARTNERA	NEPOSTOJANJE SAZNANJA O TRENUTNOM STANJU UO-a	MALOBROJNA PARTERSTVA, NEDOSTATAK STRUČNJAKA	SLABA / NEPOSTOJEĆA SURADNJA S PRIVATNIM ILI JAVNIM SEKTOROM	OGRAĐENJA ZNAJA O D&B KANALIMA	NEDOSTATAK TURISTIČKIH VLASTI PRUŽATELJIMA USLUGA I NACINIMA Tr-a	SLABO LIDERSTVO TURISTIČKIH VLASTI	NEMA POVEZANOSTI S DRUGIM IZVORIMA INFORMACIJA
ŠTO NEDOSTAJE? (DIAGNOZA)	NORME I POVJERENJE (KAKO?)	NEPOSTOJANJE STRUKTURA ZA KOLEKTIVNO OBLIKOVANJE PONUDE	SUMNJICAVOST PREMA SAVJETODAVNIM VJEŠTINAMA VEZANIMA UZ KPU	NEPOSTOJEĆI UGOVORI O SURADNJI NA P&I	POSTOJEĆI PROPSI OGRAĐIVAJU SURADNJU OKO I&M-a	NEPOSTOJANJE MODELA I PROCESA ZA D&B	NIJE DAN DIONIK U TURIZMU	NEPOSTOJANJE JASNIH STANDARDI I REGULATORNIH PROCESA	DIONICI JOŠ NISU U POTPUNOSTI PRIHVATILI PROCEDURE
	SKUPNE AKTIVNOSTI (ŠTO I KAD?)	NEPOSTOJANJE PROGRAMA FINANCIRANJA OBJEKATA	NEPOSTOJANJE PODRSKE ZA KPU, NEDOSTATNE INOVACIJE	NEPOSTOJANJE KAPACITETA ZA KOLEKTIVNI P&I	OGRAĐENJE ILI OPCENITE INICIJATIVE VEZANE UZ I&M	NEPOSTOJANJE INICIJATIVA ZA POBOLJŠAVANJE D&B-a	NIJE DAN DIONIK U POLITIKE P&I	NEPOSTOJANJE NAKNADNOG PRACENJA U SVRHU USKLADIVANJA S PROFESIMA PPU-a	NEMA SURADNJE OKO PRIKUPljanJA DRUGIH PODATAKA
	MREŽE (TKO I GDJE)	PARTERSTVO S DMO I TURERATORIMA U DESTINACII	USTANOVITI STATUS UO-a I MOGLUNOSTI FINANCIRANJA	USTANOVITI IZVORE P&I-a I PARTNERE	USTANOVITI I&M PARTNERE NA CILJNOM TRZISTU	OBLIKOVATI KOLEKTIVNU PLATFORMU ZA D&B	PRIZUSTI MOGLUNOSTI TRZISTU	NEPOSTOJANJE MEHANIZAMA ZA NAKNADNO PRACENJE PPU-a	PROPSI I DIONICI NE PRIKUPljAJI MA PODATAKA
KAKO RIJEŠITI PROBLEM? (AKCIJSKI PLAN)	NORME I POVJERENJE (KAKO?)	DONOŠENJE UREDBE ZA REGULIRANJE UO-a	DONOŠENJE UREDBE ZA REGULIRANJE UO-a	FORMALIZIRATI PROGRAM P&I-a	AZURIRATI PROPSI ZA POTICANJE PARTERSTVA	STIĆI KOMPETENCIE ZA D&B	STIĆI KOMPETENCIE ZA PROBLEME Tr-a U TURIZMU	DONIJETI UREDBU KOJOM SE PROPSI U NADLEŽNOSTI PPU-a	STVORITI PLATFORMU ZA LAK PRISTUP PODACIMA
	SKUPNE AKTIVNOSTI (ŠTO I KAD?)	PROVEDENJE TRZISTA I OBLIKOVANA PONUDA	PROVEDENJE PROGRAMA PODRSKE UO-ima	USPOSTAVITI MREŽU D&I IZVORA	PARTERSTVE / ZAJEDNIŠKE FINANCIRANE I&M KAMPANJE	USTANOVITI KOJI SU KLJUČNI DIONICI ZA PROVEDBU PLATFORME	OSNOVATI SAVJETODAVNI ODBOR ZA Tr U TURIZMU	PROVESTI PROGRAM PPU-a ZA PRODAJNE PROCESE	PROVESTI M&F PROGRAM I OBLAVIJAVANJE PODATAKA

Glavno pitanje: Kako OF može povećati društveni kapital CMBa kako bi privukao organizirane grupe iz Njemačke?

Opaska: osjenčane ćelije predstavljaju ključne probleme na koje je potrebno usredotočiti se.

Autorova osobna razrada na temelju: Rodriguez-Giron et al., u postupku recenzije

Figure 2: iModel's Matrix Layout

SUB-QUESTIONS	CONCEPTION PHASE			PRE-TRIP PHASE			INVOLVEMENT PHASE		
	DESIGN (De)	IMPLEMENTATION OF FACILITIES (IoF)	CONFIGURAT. OF SUPPORT/SERVICES (Cos)	DATA SORTING & INFO. GENERATION (D&I)	DIVULGATION & MARKETING (D&M)	DISTRIBUTION & BOOKING (D&B)	TRANSPORTATION (Tr)	PROVISION OF SUPPORT/SERVICES (Pos)	MONITORING & FEEDBACK (M&F)
WHAT IS THERE NOW? (ANTECEDENTS)	SOCIAL CAPITAL DIMENSIONS WHO & WHERE?	NO PARTNERSHIPS IN PLACE	MF HAS ACCESS TO ACTORS THAT SUPPORT IMPLM.	NO COOPERATION FOR D&I	MF PERFORMS GENERIC MARKETING	MF IS AWARE OF CHANNELS BUT LACKS EXPERIENCE	MF HAS LOW INFLUENCE ON Tr AUTHORITIES	MF HAS NO COMPETENCES TO REGULATE Pos	COOPERATION WITH UNIVERSITY FOR VISITORS STATISTICS
	NORMS & TRUST HOW?	COLLECTIVE VISION OF DESIRED TOURISM IN PLACE	NO INCENTIVES FOR TOURISM FACILITIES	SCARCE COLLECTIVE D&I INITIATIVES	MARKETING IS MF'S MAIN COMPETENCE	MF IS A POTENTIAL HUB BUT LACKS COMPETENCES	NO TOURISM ACTOR HAS Tr COMPETENCES	WEAK NORMATIVE FOR REGULATION OF Pos	FORMAL AGREEMENT FOR VISITORS STATISTICS
	COLLECTIVE ACTIONS WHAT & WHEN?	NO INITIATIVES FOR OFFER DESIGN	NO EXPERIENCE TO ADVISE ON FACILITIES	GENERATION OF GENERIC INFORMATION	LIMITATION PARTNERSHIPS	NO COLLECTIVE INITIATIVES ON D&B	DISCUSSION TABLE WITH Tr AUTHORITY IN PLACE	LIMITED SUPPORT AND WEAK COORD./REGULAT.	ONLY ONE CASE (COOPERATION WITH UNIVERSITY)
WHAT IS LACKING? (DIAGNOSIS)	SOCIAL CAPITAL DIMENSIONS WHO & WHERE?	LACK KNOWLEDGE OF POTENTIAL PARTNERS	LACK KNOWLEDGE OF Cos CURRENT STATE	SCARCE PARTNERSHIPS, LACK SPECIALISTS	LOW/NON COOPERATION WITH PUBLIC OR PRIVATE	LIMITED KNOWLEDGE OF D&B CHANNELS	LACK KNOWLEDGE OF Tr PROVIDERS AND MODES	WEAK TOURISM AUTHORITY LEADERSHIP	NO CONNECTION WITH OTHER INFO SOURCES
	NORMS & TRUST HOW?	LACK STRUCTURES FOR COLLECTIVE OFFER DESIGN	COMPETENCES TO ADVISE ON IoF	NO COOPERATION AGREEMENTS FOR D&I	CURRENT NORMS LIMIT MF ON D&M COOPERATION	LACK MODELS FOR D&B	NO TOURISM ACTOR HAS AUTHORITY ON Tr	NO CLEAR STANDARDS OR REGUL. PROCESSES	PROCEDURES NOT YET FULLY ADOPTED BY ACTORS
	COLLECTIVE ACTIONS WHAT & WHEN?	NO TARGET MARKET PROFILE TO GUIDE DESIGN	NO FUNDING PROGRAMS FOR FACILITIES	INCAPACITY FOR COLLECTIVE D&I	LIMITED OR GENERIC D&M INITIATIVES	NO INITIATIVES TO IMPROVE D&B	LACK OF Tr POLICY FOR THE TARGET MARKET	NO FOLLOW UP TO COMPLY WITH Pos REGULATIONS	NO COOPERATION TO COLLECT OTHER DATA
HOW TO TACKLE THE PROBLEM? (ACTION PLAN)	SOCIAL CAPITAL DIMENSIONS WHO & WHERE?	PARTNERSHIPS WITH DMOS & INBOUND TOUR OPERATORS	IDENTIFY IoF STATUS AND FUNDING OPPORTUNITIES	IDENTIFY D&I SOURCES AND LANG. PARTNERS	IDENTIFY TARGET MARKET D&M PARTNERS	DESIGN COLLECTIVE D&B PLATFORM	PROPOSE Tr MODALITIES AND IDENTIFY PARTNERS	DEFINE MECHANISMS FOR Pos FOLLOW UP	AGREEMENTS WITH OTHER DATA COLLECTORS
	NORMS & TRUST HOW?	FORMALISE PARTNERSHIPS FOR COLL. OFFER DESIGN	ORDINANCE APPROVAL FOR IoF REGULATION	FORMALISE D&I PROGRAM	UPDATE NORMS TO FOSTER PARTNERSHIPS	GAIN COMPETENCES FOR D&B	GAIN COMPETEN. ON TOURISM Tr ISSUES	ORDINANCE APPROVAL FOR Pos REGULAT. COMPET.	CREATE PLATFORM FOR EASY ACCESS TO DATA
	COLLECTIVE ACTIONS WHAT & WHEN?	PROFILE TARGET MARKET & DESIGN OFFER	IMPLEMENT IoF SUPPORT PROGRAM	IMPLEMENT D&I SOURCES NETWORK	PARTNERED / COFINANCED D&M CAMPAIGNS	IDENTIFY KEY ACTORS TO IMPLM. PLATFORM	CREATE TOURISM Tr ADVISORY COMMITTEE	IMPLEMENT Pos FOLLOW UP PROGRAM	IMPLEMENT M&F PROGRAM AND DATA PUBLICATION

General question: How can the MF enhance the social capital of the CMBA to attract German organised groups?

Note: the shadowed cells represent critical issues to be tackled. Authors' own elaboration based on: Rodriguez-Giron et al. in review.

Metode iModela omogućile su prikupljanje i međusobno povezivanje raznovrsnih informacija koje su obično disperzirane među dionicima i teško se prikazuju na strukturirani način. To dionicima destinacije omogućuje međusobno dijeljenje znanja, razumijevanje gdje se kolektiv u ovome trenutku nalazi u odnosu na svoje ciljeve, utvrđivanje dobrih strana i slabosti te planiranje sljedećih koraka. Prema osobama koje su intervjuirane u OF-u, matricni prikaz je poput 'kontrolne ploče' koja omogućava djelotvorno nadziranje situacije dok je prošireni izvještaj poput repozitorija detaljnijih rezultata.

Upotrijebili smo društveni kapital kao pojam koji nam je omogućio da suzimo fokus analize naše studije slučaja. Druge destinacije mogu koristiti isti fokus ili pak druge teorije ili koncepte kako bi iModel fokusirali na svoj predmet interesa.

Kad je riječ o društvenom kapitalu, postoji rizik kod rabljenja iModela kao alata na način opisan u ovome članku, a to je iskustvo da ga se i u drugim slučajevima vidi kao *gotov recept* koji daje gotova rješenja za poboljšanje kolektivnog djelovanja. Iako je u određenoj mjeri rezultate i zaključke moguće generalizirati, svrha iModela i njegove metode jest omogućiti dionicima bolje razumijevanje situacije u kojoj se nalaze. Svrha iModela nije pružiti unaprijed definirane univerzalne odgovore, već fleksibilni okvir za neprestano propitivanje dinamičnih fenomena, poput društvenog kapitala i turizma. U tom kontekstu, međutim, postoji i rizik da primjena iModela završi kao čisti tehnokratski čin koji samo nameće unaprijed smišljene, politički motivirane odluke koje se s vrha nameću nižim razinama, koristeći pri tome *diskurs društvenog kapitala* i hineći da u tome sudjeluje cijeli kolektiv. Dionici trebaju biti u stanju prepoznati imaju li odluke zasnovane na primjeni iModela čvrste temelje ili ne te izbjegavati gubitak povjerenja kod dionika destinacije, što je upravo jedna od najosjetljivijih dimenzija društvenog kapitala.

The iModel's methodology allowed us to collect and connect a diversity of information that is usually dispersed among the actors and is hard to display in a structured way. This enables destination's actors to share knowledge, to understand where the collective is now in relation to their aims, to identify strengths and weaknesses, and to project the next steps. According to the MF interviewees, the matrix layout is like a 'control panel' to quickly monitor the situation, while the extended report is like a repository of more detailed insights.

We used social capital as the conceptual guide to refine the focus of analysis of our case study. Other destinations may use the same focus, or they may use other theories or concepts to focus the iModel towards their subject of interest.

In relation to social capital, a risk of using the iModel-as-a-tool, as demonstrated in this article, is the temptation for other cases to see it as a 'fixed recipe' where solutions to improve collective action are given. Although results and conclusions can be generalizable to some extent, the intention of the iModel and its methodology are to help actors understand their own situation. The iModel does not pretend to provide preconfigured universal answers, but rather provides a flexible framework for a continuous questioning about dynamic phenomena such as social capital and tourism. In that context, however, there is also the risk that the iModel's application ends up as a mere technocratic act which only imposes preconceived, top-down, politically-motivated decisions, using a 'social capital discourse' to pretend that there was collective participation. Stakeholders need to discern whether decisions based on the iModel's application have real fundamentals or not and should avoid damaging trust among the destination's actors, which is precisely one of the most sensitive dimensions of social capital.

Finally, it is important to reflect on the extent to which iModel-as-a-tool might have

Na kraju, važno je razmisliti u kojoj je mjeri iModel kao alat možda utjecao na naše zaključke o ulozi društvenog kapitala u turističkoj destinaciji. Dok iModel usmjerava analizu dimenzija društvenog kapitala u sferi turizma (npr. kad se govori o Mrežama, uvijek se govori o dionicima turističke destinacije), društveni kapital analizu fenomena turizma zadržava u sferi kolektiva (npr. kad se govori o ulozi *Dizajna*, uvijek se govori o sposobnosti dionika destinacije da je igra kolektivno). Stoga, nema sumnje da je na naše razmišljanje o društvenom kapitalu utjecao iModel kojeg smo rabili kao okvir. Međutim, smatramo da upravo takvo miješanje teorijskih utjecaja, koje međusobno povezuje teorije poput sistemskog mišljenja, društvenog kapitala i turizma predstavlja glavnu vrijednost koju nam te metode nude kako bi one našle svoju svrhovitu primjenu.

5.2. Povećanje društvenog kapitala s ciljem ulaska na međunarodno tržište

Osjenčane ćelije na Slici 2 predstavljaju ključne pozitivne ili negativne teme koje utječu na kolektivnu sposobnost CMBA da privuče njemačke organizirane grupe. Svracamo pozornost na to da su na Slici 2, za potpitanje 'Što nedostaje' – kod dimenzije društvenog kapitala u *Norme i povjerenje*, zasjenjene ćelije u matrici prelaze s lijeva na desno i ukazuju na nedostatak struktura, procesa, kompetencija ili vještina, što šteti povjerenju mreža u njihovu kolektivnu sposobnost da s dogovora prijeđu na stvarno djelovanje. Taj nedostatak povjerenja sprječava dionike da svoje resurse (npr. novac, vrijeme, ljudske resurse) djelotvorno upregnu u provođenje prethodno dogovorenih planova. Drugim riječima, nedostatak *Normi i Povjerenja* predstavlja raskorak između potencijala *Mreža* i učinkovitih *Skupnih aktivnosti*. Ti čimbenici, koji predstavljaju prepreke, mogu biti prikazani pomoću odrednice nepostojanja odgovarajućih organizacijskih/instituci-

influenced our conclusions regarding the role of social capital in a tourism destination. While the iModel orients the analysis of social capital's dimensions in tourist terms (e.g. when talking about Networks, it is always about the tourism destination's actors), social capital maintains the analysis of the tourism phenomenon in collective terms (e.g. when talking about a function such as Design, it is always about the capacity of the destination's actors to perform it collectively). Thus, there is no doubt that our reflection on social capital is influenced by the iModel's framework. However, we argue that this exchange of theoretical influences, which connects theoretical bodies such as systems thinking, social capital, and tourism to each other and to applicable purposes, is precisely the value the methodology has to offer.

5.2. Social capital enhancement for international market access

Shadowed cells in Figure 2 represent critical positive or negative issues affecting the CMBA's collective capacity to attract German organised groups. Note that in Figure 2, sub-question 'What is lacking' - at social capital's dimension 'Norms and Trust', shadowed cells cross the matrix from left to right. They point at the lack of structures, processes, competencies, or skills that harm the trust of networks on their own collective capacity to pass from agreements into actual actions. This lack of trust prevents actors from effectively committing their resources (e.g. money, time, human resources) into the execution of previously agreed intentions. In other words, lack of *Norms* and *Trust* represents the gap between *Networks'* potential and effective *Collective Actions*. These factors, expressed in the form of barriers, can be represented by the determinant of not having the appropriate organization/institutional structures (Hjalager, 2007; Tavares and Leitão, 2017; Williams and Shaw, 2011). Currently, the MF is conceived to perform

onalnih struktura (Hjalager, 2007; Tavares i Leitão, 2017; Williams i Shaw, 2011). Trenutno, OF može izvršiti samo jednu od devet funkcija analiziranih pomoću iModela, a to je Informiranje i/ili Marketing (I&M). Pike i Page (2014) navode česte nedoumice zbog različitih tumačenja slova 'M' u kratici 'DMO', a koje je u početku trebalo označavati 'Menadžment', a u praksi naprosto označava 'Marketinške' organizacije. Štoviše, u funkciji I&M, OF je ograničen na provođenje aktivnosti koje su zajednički financirane, osobito s dionicima iz privatnog sektora. Takav institucionalni kontekst znatno koči pozitivan razvoj društvenog kapitala. Međutim, lokalni i regionalni dionici smatraju da OF ima potencijal za igranje šire uloge koordinatora u CMBA (a unutar svojih, tu je ulogu i nastojao igrati). Kako bi se riješio taj nedostatak, promiče se nova općinska uredba koja će OF-u pružiti status javnog poduzeća s kompetencijama u turizmu na razini kantona. To će OF-u omogućiti i da sebe pozicionira kao utjecajnijeg igrača u razvoju turizma formalnim dogovorima o suradnji sa susjednim općinama koje su dio turističkog doživljaja prilikom posjeta CMBA-u. Očigledno, politička volja da se OF-u da stvarna upravljačka snaga odlučujuća je za postizanje suglasnosti oko donošenja te ključne uredbе. Kako je istakao jedan od ispitanika iz javnog sektora, „osim što nemaju novac, oni [javni turistički subjekti na regionalnoj razini] nemaju ni moć odlučivanja, zar ne? ... financijski faktor predstavlja ograničenje, ali bi ponekad faktor upravljanja mogao otvoriti druge puteve, zar ne?“ Stoga, kako bi političku volju pretvorio u stvarni faktor poboljšanja, OF je strateški upotrijebio svoj društveni kapital – koristeći svoj ugled i mreže – kako bi u lokalnom turističkom sektoru stvorio pozitivno mišljenje o uredbi i neizravno uvjerio gradsko vijeće da je ona hitno potrebna. Prema tom novom zakonu, OF će moći utjecati na odrednice ulaska na nova tržišta, poput poticanja kolektivnog djelovanja (Agndal i Elbe, 2007; OECD, 2008) ili raspolaganja dovoljnim brojem kvalitetnih

only one, out of the nine functions analysed through the iModel, that is, Divulagation and/or Marketing (D&M). As argued by Pike and Page (2014), this is a common downside, represented in the misleading 'M' in 'DMO', which, initially intended to indicate 'Management', in practice stands for merely 'Marketing' organisations. Moreover, within its D&M function, the MF is restricted to performing jointly-funded activities, especially with actors from the private sector. This institutional context strongly hinders positive social capital development. Nevertheless, local and regional actors see the MF with the potential to play (and within its limitations, it has been attempting to play) a broader coordinating role in the CMBA. To tackle this downside, a new municipal ordinance is being promoted, which will provide the MF the status of a public enterprise, with competencies in tourism at the canton level. This will also allow the MF to project itself as a more influential player in tourism development, through formal cooperation agreements with surrounding municipalities, which are part of the experience when visiting the CMBA. Evidently, political will to provide the MF with real management power is a determinant in obtaining approval of this crucial ordinance. As it was pointed by a public sector's interviewee, "on top of not having money, they [regional level tourism public entities] do not have decision power, right? ... the financial factor is a limitation, but sometimes the management factor could open other, other paths, isn't it?". Thus, to transform political will into a real enhancer, the MF has strategically used its social capital – in the sense of using its prestige and networks – to cultivate a favourable opinion about the ordinance among the local tourism sector and to indirectly convince the city council of the urgent need for it. Under this new law, the MF will be able to tackle market access determinants, such as promoting collective actions (Agndal and Elbe, 2007; OECD, 2008) or counting with enough quan-

profesionalnih djelatnika potrebnih za internacionalizaciju (Leonidou, 2004).

Što se tiče Funkcije dizajniranja u iModelu, destinacija je kolektivno zamislila da bi trebalo razvijati doživljajni i kreativni tip turizma, što bi potencijalno povećalo pozitivan društveni kapital. Cilj je Plana razvoja turizma Cuencae 2016.–2021. (TurisConsulting *et al.*, 2016) razviti oblik turizma koji: poštuje način života lokalnog stanovništva, potiče turizam kao planiranu aktivnost i razvija destinaciju jedinstvenog, inovativnog i dinamičnog stila. Međutim, druga ključna odrednica povezana s Funkcijom dizajniranja destinacije, koja u našem slučaju nedostaje, jest imati jasno definirano ciljno tržište (Cohen *et al.*, 2014; Park i Jei, 2010) koje odgovara viziji lokalnog razvoja. Bez toga, CMBA aktivnosti svoje mreže neće moći usmjeriti prema mjerljivim ciljevima, što će rezultirati općenitim promotivnim aktivnostima koji neće polučiti objektivno dokazive rezultate. To posljedično slabi povjerenje u buduće kolektivne aktivnosti. Takav je slučaj s Nijemcima koji već čine značajan segment posjetitelja CMBA. Međutim, njemački posjetitelji dolaze uglavnom samostalno (GIER, 2017a) i spontano, zahvaljujući dostupnim informacijama, dobroj povezanosti i uslugama u destinaciji, ali bez većeg utjecaja lokalnih dionika na vrstu posjetitelja koji dolaze i na njihove aktivnosti. Štoviše, ni jedan od intervjuiranih dionika nije mogao istaknuti zajedničku akciju pokrenutu iz destinacije prema bilo kojem segmentu njemačkog tržišta. Bez jasno definiranog ciljnog tržišta na neke odrednice nije moguće utjecati te se one tako pretvaraju u prepreke. To je slučaj s odrednicama poput definiranja vrste informacija kojima se može odrediti/analizirati tržište (Williams i Shaw, 2011) kako bi se ustanovilo kakve su poslovne mogućnosti u inozemstvu (OECD, 2008) ili kako bi se uvele inovacije ili kako bi se prilagodilo ciljnom tržištu (Pillmayer i Scherle, 2014). Jasno definiranje ciljnog tržišta pomoglo bi povećanju društvenog kapitala na lokalnoj i regionalnoj razini jer bi CMBA mogao strateški odabrati partnerske

tity and qualified personnel for internationalisation (Leonidou, 2004).

Regarding the “design function” in the iModel, the destination has collectively envisioned that it seeks to develop an experiential and creative type of tourism, something that is a potential catalyser of positive social capital. The 2016 – 2021 Cuenca’s tourism development plan (TurisConsulting *et al.*, 2016), aims at a type of tourism that: respects the lifestyle of the local population, stimulates tourism as a planned activity, and builds a destination with a unique, innovative and dynamic style. However, another key determinant related to the Design function of a destination, which in our case is lacking, is to have a clearly-defined target market (Cohen *et al.*, 2014; Park and Jei, 2010) that matches the local development vision. Lacking this, the CMBA will not be able to orient its network’s efforts with measurable goals, leading to generic promotional activities without objectively demonstrable results. This, in turn, weakens trust in future collective actions. This is the case with Germans, who are already a relevant visitors’ segment for the CMBA. Nevertheless, German visitors arrive mostly in an independent (GIER, 2017a) and spontaneous fashion, facilitated by the available information, connectivity and services at the destination, but without major influence from the local actors on the type of arriving visitors or the activities they perform. Moreover, no interviewed actor could point out a collective action from the destination towards any German market segment. Without a clearly-defined target market some determinants are impossible to tackle thereby becoming barriers. That is the case of determinants such as identify the type of information to locate / analyse the market (Williams and Shaw, 2011) to identify foreign business opportunities (OECD, 2008), or innovate for and adapt to the target market (Pillmayer and Scherle, 2014). A clear target market definition would help to enhance social capital locally and regional-

destinacije u svrhu kreiranja ruta koje su međunarodnoj publici privlačnije. To bi, pak, potaklo odrednicu ponude, kako bi se njome opravdala udaljenost na koju se putuje (McKercher, 1998), a time bi se, pak, nadoknadio nedostatak povezanosti međunarodnim letovima (Culiuc, 2014), što je još jedna ključna odrednica. Međutim, sadašnja indiferentnost i slabo povjerenje mreža, uzrokovani prijašnjim slabim rezultatima kolektivnih inicijativa, može mobilizirati društveni kapital u negativnom obliku i tako stvoriti prepreke za odrednice ulaska na nova tržišta, poput zajedničkih javno-privatnih inicijativa (Hjalager, 2007) ili za potrebna privatna ulaganja (Williams i Shaw, 2011). Naravno, to bi naštetilo zajedničkom djelovanju.

Sljedeći ključan pokušaj povećanja društvenog kapitala je inicijativa OF-a da povijesno središte grada Cuencae, koje se već nalazi na UNESCO-vom popisu Svjetske baštine, dobije certifikat Održive destinacije. U rujnu 2017. grad Cuenca postao je prva destinacija u Latinskoj Americi koja je dobila certifikat kojega izdaje njemački TourCert. Ta inicijativa povezana je s funkcijom Konfiguriranja usluga (Slika 2) – kod potpitanja ‘Što već postoji?’ – na razini dimenzije društvenog kapitala Skupne aktivnosti’. S jedne strane, to potencijalno predstavlja proces povećanja društvenog kapitala jer je dobijanje certifikata podrazumijevalo da pružatelji usluga dobrovoljno i pojedinačno prihvate određene norme kako bi povijesnu četvrt kolektivno kvalificirali za titulu održive destinacije. S druge strane, i samo certificiranje potencijalno može poboljšati zajednički pristup ciljnom tržištu jer je izdavač certifikata njemački subjekt koji istovremeno predstavlja pouzdan kanal za širenje informacija prema tom tržištu i izvor informacija iz prve ruke za samu destinaciju. Paradoksalno, na taj se način njemački TourCert više uključio u povećanje društvenog kapitala za ulazak na tržište nego mnogi lokalni pružatelji usluga koji su odlučili da neće sudjelovati u tom procesu. Ta inicijativa omogućava zajednici bavljenje s nekoliko odrednica za internaci-

ly, as the CMBA could strategically select partner destinations to design routes with a more international appeal. This, in turn, would address the determinant of having an offer that justifies the travel distance (McKercher, 1998), and would counterbalance the lack of international flight connections (Culiuc, 2014), which is another key determinant. Nevertheless, current networks’ indifference and low trust due to previous poor results from collective initiatives can mobilize social capital in a negative form, thereby creating barriers for market access determinants such as public – private joint initiatives (Hjalager, 2007) or for required private investments (Williams and Shaw, 2011). Not surprisingly, this would hinder collective actions.

Another critical effort regarding social capital enhancement refers to the MF’s initiative to obtain a Sustainable Destination certification for Cuenca’s historic city centre, which is already a World Heritage Site by UNESCO. In September 2017, Cuenca became the first Latin America destination to obtain the certification issued by the German certifier TourCert. This initiative relates to the Configuration of Services function (Figure 2) – sub-question ‘What is there now’ – at the level of social capital’s dimension ‘Collective Actions’. On the one hand, this is potentially a social capital enhancing process as it implied the voluntary and individual compliance of service providers with certain norms to collectively qualify the historic district as a sustainable destination. On the other hand, the certification can also potentially enhance collective access to the target market because the issuer is a German entity, which simultaneously represents a trusted divulgation channel towards the market, as well as a first-hand information source for the destination. Paradoxically, in this way, the German certifier is more involved in the destination’s social capital enhancement for market access than many local service providers that opted not to participate in the process. This initiative allows the collective to

analizaciju, poput potrebe za programima državne potpore (Önder *et al.*, 2009), potrebe da se zadovolje međunarodni standardi (Cohen *et al.*, 2014), sposobnosti ustanovljavanja dohodovnog segmenta prikladnog za destinaciju (Martins *et al.*, 2017), potrebe za pouzdanim predstavljanjem u inozemstvu (Agndal i Elbe, 2007) i bolje međunarodne reputacije (Dogru *et al.*, 2017). Sve navedeno rezultira potencijalnim poboljšanjem međunarodnog povjerenja i mreža, što pak za posljedicu ima povećanje društvenog kapitala na međunarodnoj razini. Međutim, jedno je dobiti certifikat, a drugo baviti se odrednicom implementacije i održavanja djelotvornih – zajedničkih – procesa kroz dulje vrijeme. Taj problem jednostavno je i jasno sažet u komentaru jednog od turoperatora: „...Ponekad imam dojam da oni [javne institucije koje se bave turizmom] nešto započnu, a onda jednostavno stanu“. Stoga, kako bi se poboljšali kontinuirani procesi na lokalnoj razini, OF treba imati kompetencije i resurse da lokalnim mrežama ponuditelja usluga pruži dugotrajnu podršku i programe regulacije. To je još jedan razlog zbog kojega je potrebno podržati uredbu o kojoj smo prethodno pisali.

Druga ključna odrednica koju dionici u CMBA trenutno vide kao prepreku je nepostojanje djelotvornog praćenja i zaključenja prodaje. To je navedeno u funkciji Distribucija i rezervacije (D&R) kao negativni društveni kapital u mreži destinacije. Dok OF koordinira kolektivna promotivna nastojanja i bavi se kontaktiranjem potencijalnih stranih klijenata (Williams i Shaw, 2011), lokalni turoperatora nisu u mogućnosti zaključiti prodaju s njemačkim poduzećima koja su već kontaktirali: „...jednom kad se vratimo [OF, sa sajмова], bazu kontakata dajemo lokalnim turoperatorima, ali, kako se oni nikada nisu upoznali, cijeli se postupak ohladi i zaustavi“. Razlog je tomu činjenica da su lokalni dionici uglavnom mala i srednja poduzeća koja nisu u stanju baviti se odrednicama poput iskustva u uspješnoj internacionalizaciji (Agndal i Elbe, 2007), njihovi menadžeri nemaju vremena ba-

tackle several determinants for internationalisation, such as the need for government support programs (Önder *et al.*, 2009), the need to meet international standards (Cohen *et al.*, 2014), the ability to identify the appropriate income segment for the destination (Martins *et al.*, 2017), the need for reliable foreign representation (Agndal and Elbe, 2007), and an improved international reputation (Dogru *et al.*, 2017). All of these result in potential enhancement of international trust and networks, which results, in turn, in social capital enhancement at the international level. However, it is one thing to get certified and another one is to deal with the determinant of implementing and sustaining efficient – collective – processes through time. This concern is simply and clearly summarised in a comment by a tour operator: „...I have sometimes the impression that they [tourism public institutions] start something, and then, they just stop“. Thus, to enhance sustained processes at the local level, the MF needs the competence and resources to offer long-term support and regulation programs to the local providers' network. This is another reason why approval of the previously discussed ordinance is required.

Another key determinant that the CMBA's actors currently identify as a barrier is the inability for efficient follow up and sales closing. This was identified within the 'Distribution and Booking' (D&B) function as negative social capital in the destination's network. While the MF coordinates collective promotional efforts and tackles the determinant of contacting potential overseas customers (Williams and Shaw, 2011), local tour operators are unable to close deals with the German companies initially contacted: „...once we return [the MF from trade fairs] we provide the contacts' database to the local tour operators, but as they never met, then the process cools down and dies“. This is because local actors are mostly small and medium enterprises that do not have the aptitude to deal with determinants such as experience in successful internationalisation (Agndal

viti se internacionalizacijom (OECD, 2008) ili ne mogu komunicirati s prekomorskim klijentima niti ih podržati u njihovoj odluci i tako smanjiti neizvjesnost koju osjećaju (Quintal *et al.*, 2010). Taj rascjep između uloženog truda i rezultata polučuje loše rezultate u komercijalizaciji, što narušava povjerenje u buduće kolektivne inicijative. Jedna mogućnost za povećanje društvenog kapitala CMBA, kako je ustanovljeno kod funkcije D&R – potpitanje ‘Kako riješiti problem?’ – na razini dimenzije društvenog kapitala ‘Mreže’ (Slika 2), jest kreiranje kolektivne platforme D&R. Pod uvjetom točno utvrđenih normi, OF može zadobiti dovoljno povjerenja kako bi igrao posredničku ulogu i povezivao ponude lokalnih dionika s ciljnim tržištem. Tako se ne bi samo maksimalno iskoristili ograničeni postojeći resursi, već bi i lokalni pružatelji usluga bili oslobođeni od složenih procesa D&R pa bi se mogli usredotočiti na funkcije u ‘Fazi uključenosti’ iModela. Iz perspektive tržišta, OF-ova platforma D&R bi stvarala povjerenje u destinaciju jer bi se ustanovili jasni procesi i predvidljiva ponašanja u destinaciji i tako smanjila neizvjesnost kod potencijalnih turista (Pearce, 2008). Ta inicijativa potencijalno može utjecati i na druge odrednice, poput zajedničke borbe s konkurencijom oko ulaska na udaljena međunarodna tržišta (Tavares i Leitão, 2017), i donijeti prihod ograničenom javnom proračunu za turizam. Najveći izazov bit će kako se nositi s negativnim društvenim kapitalom u smislu skepticizma oko novih oblika suradnje i inoviranja, a što se može ublažiti pozivom lokalnim ili stranim pridošlicama, koji mogu biti skloniji promjenama, na pridruživanje mreži.

5.3. Odnos između sistemskog mišljenja i društvenog kapitala u kontekstu turizma

iModel utemeljen na sistemskom mišljenju pokazao se zanimljivim pristupom u istraživanju složenosti društvenog kapitala u destinacijama, osobito zbog paralele koju

and Elbe, 2007), cannot dedicate managerial time for internationalisation (OECD, 2008), or cannot communicate with and support overseas customers to reduce uncertainty (Quintal *et al.*, 2010). This gap between efforts and outcomes produces poor results in commercialisation, which undermines trust in future collective initiatives. One option to enhance the CMBA’s social capital, as identified in the D&B function – sub-question ‘How to tackle the problem?’ – at the level of social capital’s dimension ‘Networks’ (Figure 2), is to design a collective D&B Platform. Under formalised norms, the MF can create enough trust to play a brokering role, connecting local actors’ offer with the target market. This would not only leverage the limited available resources but would free local service providers from complex D&B processes and would allow them to concentrate on the functions within the iModel’s ‘Involvement phase’. From the market’s perspective, the MF’s D&B platform would project confidence on a destination with processes and predictable behaviour in place, thereby reducing uncertainty (Pearce, 2008). This initiative can potentially tackle other determinants, such as collectively coping with competition for access to long haul international markets (Tavares and Leitão, 2017) and can generate income for the limited public budget for tourism. The biggest challenge will be to deal with negative social capital in the form of scepticism on new forms of cooperation and innovation, which could be counterbalanced by inviting local or foreign newcomers, who may be more open to change, into the network.

5.3. The relation between systems thinking and social capital in the context of tourism

The systems thinking based iModel proved to be an interesting approach for exploring social capital complexities in a destination, especially because of the parallelism

možemo povući između društvenog kapitala i turizma kao fenomena u nastajanju. I društveni kapital i turizam nastaju iz dinamike odnosa među mnogobrojnim dionicima koji se nalaze na raznim geografskim i političkim razinama i oba pokazuju obilježja složenih sustava. Društveni kapital i turizam zahtijevaju nekoliko dionika destinacije koji su u međusobnoj interakciji (poput vlasti, poduzeća ili stanovnika) za mobilizaciju resursa koji su u vlasništvu pojedinaca (poput znanja, financijskih sredstava ili objekata) u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva (poput razvoja turizma, otvaranja radnih mjesta, ostvarivanja prihoda ili očuvanja). Ta dinamika može potaknuti ili onemogućiti stvaranje društvenog kapitala, tako da se konkretnim kolektivnim akcijama on iz potencijalnog pretvori u stvaran. I novonastali društveni kapital i turistički doživljaj imaju obilježja *nastajanja* (što je ključna karakteristika složenih sustava) koja zasebno ne postoje niti u jednom od njihovih pojedinih elemenata. Na primjer, hotel sam ne može poduzeti skupne aktivnosti niti sam po sebi predstavlja potpuni turistički doživljaj. iModel utemeljen na sistemskom mišljenju tako nam je omogućio da postupno analiziramo agregirane razine složenosti društvenog kapitala i turizma i tako proučimo dinamiku koja je u njihovoj biti, pri čemu se oni istovremeno ponašaju kao procesi i kao rezultati koji o sebi daju povratnu informaciju. To nam je također omogućilo da otkrijemo elemente koji nisu prisutni u društvenom kapitalu CMBA i da ustanovimo načine na koje je moguće povećati društveni kapital.

Obilježje sistemskog mišljenja koje nam osobito pomaže u razumijevanju složenosti društvenog kapitala u turizmu je nelinearnost. Ona se odnosi na rezultate koji nisu proporcionalni uložnim naporima: to znači da male promjene koje se dogode na jednom mjestu mogu proizvesti velike promjene u drugom dijelu sustava. Dionici CMBA, primjerice, imaju mnogo vrijednosti: mnogobrojna priznanja UNESCO-a, raznovrsnu ponudu usluga, od veoma skupih do jeftinih,

between social capital and tourism as emerging phenomena. Both social capital and tourism emerge from the dynamics among multiple actors located at different geographic and political levels, and both present the characteristics of complex systems. Social capital and tourism require several interacting destinations' actors (such as governments, firms or residents) to mobilise individually-owned resources (such as knowledge, funding or facilities) towards a common goal (such as tourism development, jobs, income or conservation). These dynamics can generate or hinder the emergence of social capital, passing from a potential into a realized state through concrete collective actions. The resulting social capital and the tourism experience, both have *emergent* characteristics (a key feature of complex systems) that do not reside in any of their individual elements separately. For instance, a hotel alone cannot perform a collective action, nor can it represent the complete tourism experience. The systems thinking driven iModel thus allowed us to progressively analyse the aggregated levels of social capital and tourism complexity to observe their essential dynamics, acting simultaneously as processes and as outcomes that feedback upon themselves. It also allowed us to discover elements absent in the CMBA's social capital and to find ways in which social capital can be fuelled.

One particular systems thinking's notion that helps us to understand social capital complexity in tourism is that of non-linearity. It refers to results that are not proportional to the inputted efforts; that is, small changes at one point can cause big changes in another part of the system. CMBA's actors, for instance, have many assets: multiple UNESCO recognitions, a varied offer of services from high-end to low budget, diverse cultural and natural attractions, university-level tourism careers, political support and a promotional organisation contacting international distribution channels. These assets should have given the CMBA actors greater access to international markets. However, as was evi-

raznovrsne kulturne i prirodne znamenitosti, visokoobrazovane djelatnike u turizmu, političku podršku i organizaciju koja se bavi promocijom i kontaktira međunarodne distribucijske kanale. Te su vrijednosti trebale dionicima CMBA omogućiti veći pristup međunarodnim tržištima. Međutim, kako smo pokazali pomoću iModela, CMBA nema kolektivnu mogućnost upravljanja pa čak ni odlučivanja o upravljanju međunarodnim posjetiteljima na proaktivan način. Stoga se u njihovom slučaju 'male promjene koje mogu polučiti velike učinke' odnose na povećanje međunarodnih kolektivnih kapaciteta umjesto na ulaganje napora u ona obilježja koja se mogu primijetiti izvana, poput titula, objekata ili znamenitosti. OF je posrednik koji ima potencijal za poticanje takvih promjena pomoću, na primjer: otkrivanja zajedničkih prilika, fokusiranja na korištenje raspoloživih resursa, posredovanja među dionicima kako bi se okupili oko zajedničkih ciljeva te savjetovanja o načinima na koje je moguće promjene održati kroz dulje vrijeme. Iako je nelinearnost gotovo nemoguće izbjeći, kolektiv može naučiti kako se prilagoditi tomu da se okolnosti neprestano mijenjaju jer se radi o vještini koju je moguće usvojiti ako postoji jasan zajednički cilj.

Nelinearna priroda složenih sustava, poput društvenog kapitala, također je usko vezana uz pojam necentralnosti koji se veže uz sistemsko mišljenje. Ona je osobito svojstvena turističkim destinacijama koje su entiteti s dinamičnim zemljopisnim granicama. Ovisno o vrsti posjetitelja, posjećenim mjestima i uključenim dionicima, varirat će i teritorij posjećene destinacije. Na primjer, organizirane njemačke grupe koje posjećuju CMBA često imaju itinerer koji uključuje i druge nacionalne i međunarodne destinacije. U tom turističkom kontekstu, vrlo je vidljiva dinamika društvenog kapitala koji se ne kontrolira iz jednoga centra. Razlog je tomu činjenica da, iako postoji turoperator koji pažljivo koordinira razne dijelove itinerera, sve varijable nije moguće kontrolirati. Mnoge lokalne i međunarodne dinamike utječu na konačni

dendencijama u iModelu, the CMBA does not have the collective capacity to steer or even decide on managing international visitors in a proactive way. Thus, in their case, 'small changes that may cause big effects' refers to improving internal collective capacities before putting more effort into externally perceived characteristics, such as titles, facilities or attractions. The MF is the agent with the potential to stimulate these changes with efforts such as: identifying collective opportunities, focusing the use of available resources, mediating actors to share common goals, and advising on how to sustain the changes over time. While non-linearity is hardly avoidable, learning to adapt as a collective to changing circumstances is an acquirable skill when assisted by a clear, shared purpose.

The non-linear nature of complex systems, such as social capital, is also intimately related to the systems thinking's notion of non-centrality. This is especially the case in tourism destinations, which are entities with dynamic geographic boundaries. Depending on the type of visitor, the places visited, and the facilitators involved, the territory of the experienced destination will vary. For instance, German organised groups visiting the CMBA often have itineraries that include other national and international destinations. In this tourist context, the non-centrally controlled dynamics of social capital is highly evident. This is because although there is a tour operator carefully coordinating the different parts of the itinerary, this does not mean that all variables can be controlled. Many local and international dynamics influence the final tourist experience, which is ultimately generated in a collective way by the participating actors. The most challenging aspect of non-centrally controllable dynamics in tourism systems is to mediate between destinations', tour operators', and visitors' expectations. Unlike corporations, destinations are not top-down structures. They comprise groups of actors in a set of often widespread territories. Although the final ex-

turistički doživljaj kojega u konačnici kolektivno stvaraju dionici koji u njemu sudjeluju. Najizazovniji aspekt dinamike u turističkim sustavima koji se ne kontroliraju iz jednoga centra jest posredovanje između očekivanja destinacija, turoperatora i posjetitelja. Za razliku od poduzeća, destinacije nisu hijerarhijske strukture. Sastoje se od grupa dionika raštrkanih na nizu često međusobno udaljenih područja. Iako konačni doživljaj nije moguće u potpunosti centralno kontrolirati, na njega se može utjecati. Iz te perspektive, društveni kapital (posredničkom ulogom agenta kojeg ne zanima samo razvoj komercijalne strane turizma) predstavlja resurs koji kolektivne napore može kanalizirati u proces pokušaja i pogreške koji se neprestano ponavlja kako bi se postupno približilo viziji razvoja destinacije. Takav dionik ne bi trebao stremiti centraliziranoj kontroli, već poticati atmosferu suradnje koja poboljšava vještine dionika i pruža dugoročnu viziju koju je moguće ostvariti nizom kratkoročnih, praktičnih koraka. U našoj studiji slučaja iModel utemeljen na sistemskom mišljenju, omogućio nam je da ustanovimo koji su dionici uključeni, gdje se nalaze i koje su njihove uloge, kao i sistematičnu analizu dinamike društvenog kapitala destinacije te pružio uvid u načine na koji OF može poboljšati svoju ulogu kao pružatelj usluga.

6. ZAVRŠNE OPASKE

Proaktivan ulazak destinacije na međunarodna tržišta ovisi više o internoj sposobnosti provođenja preliminarne rasprave i donošenja kolektivne odluke o vrsti željenog turizma i zamišljanju očekivanih rezultata, nego o trenutnim vidljivim aktivnostima. Stoga je za takav način donošenja odluka i za ponašanje u skladu s njima potreban pozitivan društveni kapital.

Međutim, obično se podcjenjuje važnost unutarnje refleksije koja prethodi pokretanju vidljivih aktivnosti. To rezultira nestrukturiranim inicijativama koje donose loše rezultate. Društveni kapital je ključan resurs, ali je če-

perience cannot be fully controlled centrally, it can be influenced. In that perspective, social capital (through the mediating role of an agent interested in developing more than only the commercial side of tourism) is the resource that can channel collective efforts in an iterative process of trial and error, to progressively approach the destination's development vision. Such a facilitating actor should not strive for centralised control, but should stimulate a cooperative environment which enhances actors' skills and provides a long-term vision achievable with short-term, practical steps. In our case study, the systems thinking based iModel, allowed us to identify who the involved actors are, their location and their roles, providing a systematic understanding of the destination's social capital dynamics as well as insight into how the MF could improve its role as facilitator.

6. FINAL REMARKS

A destination's proactive access to international markets depends more on the internal capacity to preliminarily discuss and collectively decide on the type of desired tourism and envision expected results rather than on immediate external action. Positive social capital is thus required for this type of decision and to act in accordance with it.

However, there is usually an underestimation of the importance of internal reflection before taking external actions. This leads to unstructured initiatives with poor results. Social capital is a critical resource, but is often latent, underused and underdeveloped. Therefore, a facilitating actor with formalised competencies is key to enhancing social capital and collective capacities. Such an actor should have three main characteristics: political support, the appropriate institutional structure and the technical capacity to facilitate operationalization of agreements.

In the CMBA's case, there are three critical issues the MF must make as priority: the

sto latentan, nedovoljno iskorišten i nedovoljno razvijen. Stoga, dionici s jasno utvrđenim nadležnostima predstavljaju ključ povećanja društvenog kapitala i kolektivnih mogućnosti. Takav bi dionik trebao imati tri glavna obilježja: političku podršku, odgovarajuću institucionalnu strukturu i tehničku osposobljenost da olakša operativno provođenje dogovora.

U slučaju CMBA-a tri su ključna problema koji trebaju biti prioritet za OF: donošenje uredbe u gradskom vijeću, konsolidacija procesa kako bi se zadržao certifikat za održivu destinaciju te primjenu kapaciteta za kolektivne mogućnosti dizajniranja proizvoda i platformu komercijalizacije. Ti prioriteti nisu novi niti specifični za slučaj CMBA, ali je novo saznanje da se mogu pokretati dugoročnim povećanjem društvenog kapitala.

To je i najbolji način da se *turistička destinacija* nastavi poimati kao teritorijalno dinamični entitet čije su granice određene dionicima uključenima u turistički doživljaj, a ne zemljopisno. U kontekstu međunarodnih tržišta, pojam *lokalni dionik* mogao bi se odnositi više na mjeru u kojoj on sudjeluje u nastojanjima da se ostvare ciljevi nego na fizičku blizinu.

iModelom sistemsko mišljenje pokazalo se korisnim za istraživanje odnosa između društvenog kapitala i mogućnosti ulaska destinacije kao kolektiva na tržište i za provođenje analize tog odnosa do razine koja omogućava definiranje aktivnosti i strategije. Razlog tomu jest činjenica da i društveni kapital i turizam nastaju iz složenih sustava interakcija, što ih čini prikladnima za istraživanje kroz vizuru teorije sistemskog mišljenja.

Kad je riječ o formuliranju politike, iModel temeljen na sistemskom mišljenju je važan jer njegove metode omogućavaju detaljno analiziranje destinacije. To onda olakšava uređeno strukturiranje znanja od samog početka do dijagnoze i planiranje aktivnosti u različitim fazama novih procesa u turizmu. Zahvaljujući tomu, kreatori politika mogu dobiti jasan uvid u načine na koje različite dimenzije društvenog kapitala utječu

ordinance approval by the city council, the consolidation of the processes to maintain the sustainable destination certification, and the implementation of capacities for collective product design along with a commercialisation platform. These priorities are not new nor unique for the CMBA's case, but the insight that they can be fuelled by ensuring long-term social capital enhancement capacities, is.

It is also key to maintaining the notion of the 'tourism destination' as a territorially dynamic entity whose boundaries are determined by the actors involved in the tourism experience rather than by geographic limits. And consider that in the context of international markets, the term 'local actor' might refer more to the degree of participation in relation to the destination's goals than to physical proximity.

Through the iModel, a systems thinking approach proved useful for exploring the relationship between social capital and access to markets by a destination as a collective and for guiding the analysis of this relationship until a level in which actions and strategies could be defined. This is due to the fact that social capital and tourism both emerge from complex systems of interactions, which makes them suitable to be studied through the lens of systems thinking theory.

In terms of policy formulation, the iModel, based on systems thinking, has relevant implications because its methodology allows to analyse the destination in detail. This, in turn, facilitates an orderly structuring of knowledge from antecedents to diagnosis and planning of actions throughout the different phases of the emerging process of tourism. As a result, policymakers can gain a solid insight into how different dimensions of social capital influence the determinants of access to international markets and the relationships between these determinants and actors. This provides a detailed understanding and, simultaneously, a comprehensive view of the dynamics of the collective. If implemented

na odrednice ulaska na međunarodna tržišta i na odnose između tih odrednica i dionika. To nam omogućava temeljito razumijevanje i, istovremeno, detaljan uvid u dinamiku kolektiva. Ako se primjenjuje kritički, iModel može igrati važnu ulogu za kreatore politika kad u ograničenom roku trebaju dobiti detaljan uvid u problem. To je čest slučaj kod upravljanja destinacijama koje zahtijeva oblikovanje politika koje podržavaju praktična rješenja u okolini koja se neprestano mijenja. Međutim, ako se iModel rabi kao čista tehnokratska praksa, nevezano uz ciljeve destinacije i bez naknadnog praćenja pomoću kojega će se stalno ažurirati spoznaje o dinamici kolektiva, tada je malo vjerojatno da će oblikovanje politike imati koristi od potencijalnog doprinosa iModela.

Naposljetku, iako je primjenjivost iModela testirana samo kod istraživanja društvenog kapitala, ali ne i drugih aspekata turističkih destinacija, njegova šira primjenjivost može biti zanimljiva znanstvenicima i ljudima iz prakse, kako na teorijskoj tako i na praktičnoj razini.

Zahvale

Ovaj je rad dio doktorskog istraživanja Juana Santiaga Rodríguez Girona financiranog potporom Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) iz Ekvadora.

LITERATURA - REFERENCES

- Adiyia, B., Stoffelen, A., Jennes, B., Vanneste, D., Ahebwa, W. M. (2015) Analysing governance in tourism value chains to reshape the tourist bubble in developing countries, the case of cultural tourism in Uganda. *Journal of Ecotourism*. Vol. 14. No. 2-3. pp. 113-129. DOI: <https://doi.org/10.1080/14724049.2015.1027211>
- Agndal, H., Elbe, J. (2007) The Internationalization Processes of Small and Medium

critically, the iModel can play a valuable role for policymakers in the need for in-depth insights but with time constraints. This is often the case in destination management, which requires the development of policies that support practical solutions within a constantly changing environment. However, if the iModel is used as a mere technocratic exercise, disconnected from the objectives of the destination, and without follow-up to constantly update knowledge about the dynamics of the collective, then policy formulation will hardly benefit from the potential contribution of the iModel.

Finally, while the applicability of the iModel in exploring other aspects of tourism destinations has not yet been tested with concerns other than those of social capital, its broader applicability reveals interest for academics and practitioners at the theoretical and practical levels, respectively.

Funding acknowledgements

This paper is part of the doctoral research of Juan Santiago Rodríguez Girón which is funded by a grant from the Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) from Ecuador.

- sized Swedish Tourism Firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Vol. 7. No. 4. pp. 301-327. DOI: <https://doi.org/10.1080/15022250701640388>
- Baggio, R. (2008) Symptoms of Complexity in a Tourism System. *Tourism Analysis*. Vol. 13. No. 1. pp. 1-20. DOI: <https://doi.org/10.3727/108354208784548797>
- Beritelli, P. (2011) Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*. Vol.

38. No. 2. pp. 607–629. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.015>
- Bohlin, M., Brandt, D., Elbe, J. (2016) Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions. *European Planning Studies*. Vol. 24. No. 10. pp. 1788–1805. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1194807>
- Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. In J. G. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. pp. 241–258. New York: Greenwood Press.
- Briedenhann, J., Wickens, E. (2004) Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas—vibrant hope or impossible dream? *Tourism Management*. Vol. 25. No. 1. pp. 71–79. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00063-3)
- Burt, R. (1993) The Social Structure of Competition. In R. Swedberg (Ed.), *Explorations in Economic Sociology*. pp. 65–103. New York: Russell Sage Foundation.
- Cellini, R. (2011) Is UNESCO recognition effective in fostering tourism? A comment on Yang, Lin and Han. *Tourism Management*. Vol. 32. No. 2. pp. 452–454. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.018>
- Cohen, S. A., Prayag, G., Moital, M. (2014) Consumer behaviour in tourism: Concepts, influences and opportunities. *Current Issues in Tourism*. Vol. 17. No. 10. pp. 872–909. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.850064>
- Coleman, J. S. (1990) *Foundations of Social Theory*. United States of America: Cambridge Belknap Press of Harvard university press.
- Culiuc, A. (2014) Determinants of International Tourism. *IMF Working Papers*. (14/82). 46. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484383032.001>
- Dekkers, R. (2015) *Applied Systems Theory*. Cham; Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10846-9>
- DER Touristik. (2015) *The new DER Touristik. Facing the future together*. p. 40. Germany: DER Touristik.
- Dogru, T., Sirakaya-Turk, E., Crouch, G. I. (2017) Remodeling international tourism demand: Old theory and new evidence. *Tourism Management*. Vol. 60. pp. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.010>
- Dudwick, N., Kuehnast, K., Nyhan Jones, V., Woolcock, M. (2006) *Analyzing social capital in context: A Guide to Using Qualitative Methods and Data*. Washington, D.C.: World Bank Institute.
- Eilat, Y., Einav, L. (2004) Determinants of international tourism: a three-dimensional panel data analysis. *Applied Economics*. Vol. 36. No. 12. pp. 1315–1327. DOI: <https://doi.org/10.1080/000368404000180897>
- Farrell, B. H., Twining-Ward, L. (2004) Reconceptualizing Tourism. *Annals of Tourism Research*. Vol. 31. No. 2. pp. 274–295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.002>
- Ford, R. C., Wang, Y., Vestal, A. (2012) Power asymmetries in tourism distribution networks. *Annals of Tourism Research*. Vol. 39. No. 2. pp. 755–779. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.001>
- Ghosh, A. (2015) *Dynamic Systems for Everyone*. Cham: Springer International Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10735-6>
- GIER. (2016) *Estudio (Iro) demanda y oferta turística de Cuenca - Junio 2016* (Reporte inicial - trimestral No. 1) (*Study -Ist- demand and tourist supply in Cuenca - June 2016 -Initial report - quarterly No. 1.-*) (p. 48). Cuenca, Ecuador: Fundación Municipal Turismo para Cuenca - Grupo de Investigación en Economía Regional GIER de la Universidad de Cuenca.

- GIER. (2017a) *Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca en el año 2016* (Reporte consolidado anual) (*Study of the tourist demand and supply of the city of Cuenca in 2016 -Consolidated annual report-*) (p. 113). Cuenca, Ecuador: Fundación Municipal Turismo para Cuenca - Grupo de Investigación en Economía Regional GIER de la Universidad de Cuenca.
- GIER. (2017b) *Infografía: Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca en el año 2016* (Reporte anual) (*Infographics: Study of the demand and tourist offer of the city of Cuenca in 2016 -Annual report-*) (p. 11). Cuenca, Ecuador: Fundación Municipal Turismo para Cuenca - Grupo de Investigación en Economía Regional GIER de la Universidad de Cuenca.
- Grootaert, C., Narayan, D., Nyhan Jones, V., Woolcock, M. (2004) *Measuring Social Capital: An Integrated Questionnaire (SC-IQ)*. Washington, D.C.: World Bank Publications. DOI: <https://doi.org/10.1596/0-8213-5661-5>
- Halkier, H., Kozak, M., Svensson, B. (2014) Innovation and Tourism Destination Development. *European Planning Studies*. Vol. 22. No. 8. pp. 1547–1550. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.784571>
- Hartman, S. (2016a) *Leisuring Landscapes* (PhD Thesis). University of Groningen, Groningen.
- Hartman, S. (2016b) Towards adaptive tourism areas? A complexity perspective to examine the conditions for adaptive capacity. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 24. No. 2. 299–314. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1062017>
- Häuberer, J. (2011) *Social Capital Theory* (1st Edition). Wiesbaden - Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92646-9>
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., Aarstad, J. (2011) Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*. Vol. 38. No. 1. pp. 268–290. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
- Hjalager, A.-M. (2007) Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*. Vol. 34. No. 2. pp. 437–457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.006>
- Hoff, T. L. (1992) Gall's psychophysiological concept of function: The rise and decline of "internal essence". *Brain and Cognition*. Vol. 20. No. 2. pp. 378–398. DOI: [https://doi.org/10.1016/0278-2626\(92\)90028-K](https://doi.org/10.1016/0278-2626(92)90028-K)
- Huang, C.-H., Tsaor, J.-R., Yang, C.-H. (2012) Does world heritage list really induce more tourists? Evidence from Macau. *Tourism Management*. Vol. 33. No. 6. pp. 1450–1457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.01.014>
- Jamieson, N. (2014) Sport Tourism Events as Community Builders—How Social Capital Helps the "Locals" Cope. *Journal of Convention and Event Tourism*. Vol. 15. No. 1. pp. 57–68. DOI: <https://doi.org/10.1080/15470148.2013.863719>
- Jensen, O. (2009) The activation of local service suppliers by incoming tour operators in a "developing" destination – the case of Madagascar. *Current Issues in Tourism*. Vol. 12. No. 2. pp. 133–163. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500802549689>
- Judd, D. R. (2006) Commentary: Tracing the Commodity Chain of Global Tourism. *Tourism Geographies*. Vol. 8. No. 4. pp. 323–336. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616680600921932>
- Kaplinsky, R., Morris, M. (2001) *A handbook for value chain research*. Ottawa: IDRC.
- Leonidou, L. C. (2004) An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*. Vol. 42. No. 3. pp.

- 279–302. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Levien, M. (2015) Social Capital as Obstacle to Development: Brokering Land, Norms, and Trust in Rural India. *World Development*. Vol. 74. pp. 77–92. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.04.012>
- Lin, N. (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815447>
- Macbeth, J., Carson, D., Northcote, J. (2004) Social Capital, Tourism and Regional Development: SPCC as a Basis for Innovation and Sustainability. *Current Issues in Tourism*. Vol. 7. No. 6. pp. 502–522. DOI: <https://doi.org/10.1080/1368350050408668200>
- Mai, T., Smith, C. (2015) Addressing the threats to tourism sustainability using systems thinking: a case study of Cat Ba Island, Vietnam. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 23. No. 10. pp. 1504–1528. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1045514>
- Martins, L. F., Gan, Y., Ferreira-Lopes, A. (2017) An empirical analysis of the influence of macroeconomic determinants on World tourism demand. *Tourism Management*. Vol. 61. pp. 248–260. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.008>
- McDonald, J. R. (2009) Complexity science: an alternative world view for understanding sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 17. No. 4. pp. 455–471. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669580802495709>
- McGehee, N. G., Lee, S., O'Bannon, T. L., Perdue, R. R. (2010) Tourism-related Social Capital and Its Relationship with Other Forms of Capital: An Exploratory Study. *Journal of Travel Research*. Vol. 49. No. 4. pp. 486–500. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287509349271>
- McKercher, B. (1998) The Effect of Market Access on Destination Choice. *Journal of Travel Research*. Vol. 37. No. 1. pp. 39–47. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728759803700105>
- McKercher, B. (2008) The Implicit Effect of Distance on Tourist Behavior: a Comparison of Short and Long Haul Pleasure Tourists to Hong Kong. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. Vol. 25. No. 3–4. pp. 367–381. DOI: <https://doi.org/10.1080/10548400802508473>
- Meekes, J., Parra, C., de Roo, G. (2017) Regional development and leisure in Fryslân: a complex adaptive systems perspective through evolutionary economic geography - Chapter 9. In P. Brouder, S. A. Clavé, A. Gill, and D. Ioannides (Eds.), *Tourism Destination Evolution*. pp. 165–182. New York: Routledge.
- Mella, P. (2012) *Systems Thinking: Intelligence in Action*. Milan: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-88-470-2565-3>
- Ministerio de Turismo del Ecuador (Ecuador Tourism Ministry) (2017) *Entradas y salidas internacionales 2016, Ecuador (International entries and departures 2016, Ecuador)*. Ecuador: Ministerio de Turismo del Ecuador.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 2. pp. 242–266. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nicolau, J. L. (2013) Direct versus indirect channels. *European Journal of Marketing*. Vol. 47. No. 1/2. pp. 260–278. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561311285547>
- Nyhan Jones, V., Woolcock, M. (2009) Mixed methods assessment (social capital). In G. Tinggaard Svendsen and G. L. Haase Svendsen (Eds.), *Handbook of Social Capital - The Troika of Sociology, Political Science and Economics*. pp. 379–401. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

- OECD. (2008) *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. Paris, France: OECD Publications.
- Okazaki, E. (2008) A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 16. No. 5. pp. 511–529. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669580802159594>
- Önder, A. Ö., Candemir, A., Kumral, N. (2009) An Empirical Analysis of the Determinants of International Tourism Demand: The Case of Izmir. *European Planning Studies*. Vol. 17. No. 10. pp. 1525–1533. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654310903141748>
- Ooi, C.-A., Hooy, C.-W., Mat Som, A. P. (2015) Diversity in human and social capital: Empirical evidence from Asian tourism firms in corporate board composition. *Tourism Management*. Vol. 48. pp. 139–153. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.11.002>
- Park, D.-B., Lee, K.-W., Choi, H.-S., Yoon, Y. (2012) Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea. *Tourism Management*. Vol. 33. No. 6. pp. 1511–1520. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.005>
- Park, S. Y., Jei, S. Y. (2010) Determinants of volatility on international tourism demand for South Korea: an empirical note. *Applied Economics Letters*. Vol. 17. No. 3. pp. 217–223. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504850701720924>
- Pearce, D. G. (2008) A needs-functions model of tourism distribution. *Annals of Tourism Research*. Vol. 35. No. 1. pp. 148–168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.06.011>
- Pearce, D. G., Tan, R., Schott, C. (2007) Distribution Channels in International Markets: A Comparative Analysis of the Distribution of New Zealand Tourism in Australia, Great Britain and the USA. *Current Issues in Tourism*. Vol. 10. No. 1. pp. 33–60. DOI: <https://doi.org/10.2167/cit290.0>
- Pike, S., Page, S. J. (2014) Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. Vol. 41. pp. 202–227. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>
- Pillmayer, M., Scherle, N. (2014) The Tourism Industry and the Process of Internationalization in the Middle East: The Example of Jordan. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 16. No. 4. pp. 329–339. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.1964>
- Portes, A. (1998) Social capital: Its origins and applications in modern sociology - ProQuest. *Annual Review of Sociology*. Vol. 24. pp. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Putnam, R. D. (1995) Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *PS: Political Science and Politics*. Vol. 28. No. 4. pp. 664. DOI: <https://doi.org/10.2307/420517>
- Quintal, V. A., Lee, J. A., Soutar, G. N. (2010) Risk, uncertainty and the theory of planned behavior: A tourism example. *Tourism Management*. Vol. 31. No. 6. pp. 797–805. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.006>
- Rodríguez Girón, S., Rodas López, F., Schubert, A., Vasco Tapia, S. (2015) *Área de Biosfera Macizo del Cajas - Experiencias de Desarrollo Sostenible para el Buen Vivir (Cajas Massif Biosphere Area - Sustainable Development Experiences for Good Living)* (2da ed.). Cuenca, Ecuador: ETAPA EP, con el aval de UNESCO y el Comité Promotor para la Declaratoria del Área de Biosfera Macizo del Cajas. Retrieved from <http://www.biosferacajas.org>
- Rodríguez-Giron, S., Vanneste, D. (In review) Determinants for tourist destinations' international markets access. The case of Southern Ecuador and Germany. 21.
- Rodríguez-Giron, S., Vanneste, D., Ioannides, D. (In review) An Integrative Mod-

- el (iModel) for Decision-Making: A Systems Thinking-Based Model-As-A-Tool for Tourism Planning and Management in Practice. 24.
- Romão, J., Neuts, B., Nijkamp, P., van Leeuwen, E. (2015) Culture, Product Differentiation and Market Segmentation: A Structural Analysis of the Motivation and Satisfaction of Tourists in Amsterdam. *Tourism Economics*. Vol. 21. No. 3. pp. 455–474. DOI: <https://doi.org/10.5367/te.2015.0483>
- Saarinen, J. (2014) Transforming Destinations: A Discursive Approach to Tourist Destinations and Development. In A. Viken and B. Granås (Eds.), *Tourism Destination Development: Turns and Tactics*. pp. 47–62. Surrey and Burlington: Ashgate Publishing.
- Sharpley, R. (2009) *Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability?* (1st ed.). UK; USA: Earthscan.
- Sinclair, M. T. (1998) Tourism and economic development: A survey. *The Journal of Development Studies*. Vol. 34. No. 5. pp. 1–51. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220389808422535>
- Smith, S. L. J. (1994) The tourism product. *Annals of Tourism Research*. Vol. 21. No. 3. pp. 582–595. DOI: [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90121-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90121-X)
- Song, H., Liu, J., Chen, G. (2013) Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects. *Journal of Travel Research*. Vol. 52. No. 1. pp. 15–28. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Sonntag, U. (2015) *The Germans oh Holiday - Trends from the study 'Reiseanalyse 2015'*. Presentation presented at the ITB Academy Webinar, Kiel, Germany.
- Speakman, M. (2016) A paradigm for the twenty-first century or metaphorical nonsense? the enigma of complexity theory and tourism research. *Tourism Planning and Development*. Vol. 14. No. 2. pp. 282–296. DOI: <https://doi.org/10.1080/21568316.2016.1155076>
- Squalli, J., Wilson, K., Hugo, S. (2010) An analysis of market access. *Applied Economics*. Vol. 42. No. 14. pp. 1833–1844. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840701736198>
- Stoffelen, A., Vanneste, D. (2016) Institutional (Dis)integration and Regional Development Implications of Whisky Tourism in Speyside, Scotland. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Vol. 16. No. 1. pp. 42–60. DOI: <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1062416>
- Stoffelen, A., Vanneste, D. (2017) Tourism and cross-border regional development: insights in European contexts. *European Planning Studies*. Vol. 25. No. 6. pp. 1013–1033. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1291585>
- Su, Y.-W., Lin, H.-L. (2014) Analysis of international tourist arrivals worldwide: The role of world heritage sites. *Tourism Management*. Vol. 40. pp. 46–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.04.005>
- Tavares, J. M., Leitão, N. C. (2017) The determinants of international tourism demand for Brazil. *Tourism Economics*. Vol. 23. No. 4. pp. 834–845. DOI: <https://doi.org/10.5367/te.2016.0540>
- Taylor, S. R. (2016) Issues in measuring success in community-based Indigenous tourism: elites, kin groups, social capital, gender dynamics and income flows. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 25. No. 3. pp. 433–449. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1217871>
- Thomas, R., Shaw, G., Page, S. J. (2011) Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*. Vol. 32. No. 5. pp. 963–976. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.003>
- TurisConsulting, ICOPMED Travel Cia. Ltda. (2016) *Libro 1 - Plan Estratégico de Desarrollo Turístico y Mercadeo del destino Cuenca y su área de Influencia 2016-2021 (Book 1 - Strategic plan for*

- tourism development and marketing of the destination Cuenca and its area of influence 2016-2021*). p. 115. Cuenca, Ecuador: Fundación Municipal Turismo para Cuenca.
- UNWTO. (2016) *UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition* (Tourism Highlights) p. 16. United Nations World Tourism Organization (UNWTO).
- Vanneste, D., Ryckaert, L. (2011) Networking and governance as success factors for rural tourism? The perception of tourism entrepreneurs in the Vlaamse Ardennen. *Bulletin de La Société Géographique de Liège (BSGLg)*. Vol. 57. No. 2. pp. 53–71.
- Vanneste, D., Ryckaert, L. (2012) Governance in the Tourism Practice. Entrepreneurial Attitudes. (Chapter 16). In E. Fayos-Solas, J. Albino Matos De Silva, and J. Jafari (Eds.), *Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications*. Vol. 4. pp. 303–323. Bingley (UK): Emerald.
- Viken, A. (2014) Destinations Discourses and the Growth Paradigm. In *Tourism Destination Development: Turns and Tactics*. pp. 21–46. Surrey and Burlington: Ashgate Publishing.
- Von Friedrichs Grängsjö, Y., Gummesson, E. (2006) Hotel networks and social capital in destination marketing. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17. No. 1. pp. 58–75. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564230610651589>
- Williams, A. M., Shaw, G. (2011) Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*. Vol. 38. No. 1. pp. 27–51. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.09.006>
- Williams, P. W., Elkhatab, A. (2012) Leveraging tourism social capital: the case of the 2010 Olympic tourism consortium. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 3. No. 3. pp. 317–334. DOI: <https://doi.org/10.1108/17582951211262729>
- Woodside, A. G., Dubelaar, C. (2002) A General Theory of Tourism Consumption Systems: A Conceptual Framework and an Empirical Exploration. *Journal of Travel Research*. Vol. 41. No. 2. pp. 120–132. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728702237412>
- Zhao, W., Ritchie, J. R. B., Echtner, C. M. (2011) Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*. Vol. 38. No. 4. pp. 1570–1593. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.02.006>

Primljeno: 8. veljače 2018. /

Submitted: 8 February 2018

Prihvaćeno: 22. ožujka 2018. /

Accepted: 22 March 2018

