

**Damir
Pavlović**

**UPITNA POZICIJA I VAŽNOST
DESTINACIJSKIH MENADŽMENT
ORGANIZACIJA U UKUPNOJ
MREŽI DESTINACIJSKIH
DIONIKA – PRIMJER HRVATSKE**

**UNCERTAIN POSITION AND
SIGNIFICANCE OF DESTINATION
MANAGEMENT ORGANISATIONS
IN THE ENTIRE NETWORK OF
DESTINATION STAKEHOLDERS
– THE CASE OF CROATIA**

SAŽETAK: Turistička destinacija, u sklopu brojnih definicijskih određenja, ipak dominantno predstavlja kompleksan i dinamičan sustav brojnih dionika povezanih na formalnoj i neformalnoj razini. U zadnje vrijeme, sve više prevladava mišljenje da za razumijevanje takvog sustava, te zahvaljujući tome, njegovo učinkovito upravljanje i organizaciju, najadekvatniji je mrežni pristup, odnosno analitika društvene mreže. U svrhu dobivanja uvida u organizacijske kapacitete društvenih mreža u funkciji unaprjeđenja upravljanja turističkim destinacijama, provedena je analiza istih na uzorku dva turistička odredišta – primorskog i kontinentalnog. U sklopu analize, osobito je bilo važno utvrditi ulogu i učinkovitost hrvatskih Destinacijskih menadžment organizacija (DMO) u upravljanju destinacijom, testiranjem topološkog potencijala njezine trenutne institucionalne pozicije u okviru formalnog i neformalnog povezivanja s ostalim dionicima destinacijske zajednice (mreže). U tu svrhu, korišten je analitički alat matematičkog grafa društvene mreže, u kojem su dionici predstavljeni čvorovima, a njihove veze rubovima istog grafa. Mjerenja su napravljena na globalnoj (grupnoj) razini, u okviru pokazatelja centralnosti, gustoće, kohezije, modularnosti i klasterizacije promatranih mreža. Glavni naglasak je bio na usporednim analizama između varijante u kojoj DMO participira u destinacijskim

ABSTRACT: Within numerous definition determinants, a tourism destination still predominantly represents a complex and dynamic system of numerous stakeholders related at a formal and non-formal level. Lately, there has been an increasing prevailing opinion that to understand such a system, and, owing to it, its efficient management and organisation, the most adequate is the network approach. In other words, it is necessary to do social network analytics with the purpose to gain insight into organisational capacities of social networks aimed at enhancing tourism destination management. This paper shows the analysis of social networks on the sample of two tourism destinations – littoral and continental. Within the analysis it was especially important to determine the role and efficiency of Croatian Destination Management Organisations (DMO) in destination management by testing the topological potentials of their current institutional position within the formal and non-formal relations with other stakeholders of the community (network). For that purpose, the analytical tool of mathematical social network graph was used in which stakeholders were shown as vertices and their relationships as edges of the same graph. Measurements were conducted on the global (group) level within the indicators of centrality, density, cohesion, modularity and clustering of

mrežama, što odražava postojeće stanje i varijante u kojoj je DMO simulacijski izuzet kao dionik u istim mrežama. Time je testirana rezistentnost destinacijskih mreža na dane promjene u njihovoj topološkoj strukturi. U novoj, simulacijski promijenjenoj strukturi bez DMO-a, rezultati nisu pokazali općenito značajnije poremećaje u topološkim strukturama mreža i skupnim karakteristikama (mjerama) u odnosu na prethodnu varijantu. Izuzetak se donekle dogodio u okviru formalnih mreža, i to u primorskoj destinaciji. Generalno gledajući, sam izostanak DMO-a, barem s postojećim institucionalnim određenjem i misijom, ne bi izazvao značajnije poremećaje u destinacijskim upravljačkim procesima. U određenom smislu, realno je očekivati da bi došlo do decentralizacije i stvaranja prostora za inovacije, diverzifikaciju i unaprjeđenje destinacijskog doživljaja.

KLJUČNE RIJEČI: destinacijsko upravljanje, analiza društvene mreže, DMO, formalne i neformalne mreže, organizacija upravljanja

observed networks. The main emphasis was placed on comparative analysis between the variant in which the DMO participates in the destination networks, which reflects the existing condition and the variant in which the DMO is exempt by simulation as a stakeholder in those networks. This tested the resistance of destination networks on the given changes in their topological structure. In the new structure changed by simulation without DMO, the results did not show a generally more significant disorders in the topological network structures and group characteristics (measures) in relation to the previous variant. The exemption somewhat happened within formal networks in the littoral destination. In general, the exemption itself of the DMO, at least with the existing institutional determination and mission, would not cause significant disorders in the destination management processes. In a certain sense it is realistic to expect that there would be a decentralisation and creating space for innovations, diversification and enhancement of the destination experience.

KEY WORDS: destination management, social network analysis, DMO, formal and non-formal networks, management organization

UVOD

Turizam je globalni fenomen, koji je svoju punu afirmaciju stekao u 20. stoljeću, a njegov kontinuitet intenziviranja ne prestaje ni u aktualno vrijeme. Jednostavno je okupirao naše živote i postao potreba koja sve više prelazi iz sekundarne u onu primarnu (psihofizička regeneracija). Intenziviranje potrebe za putovanjem u globalnom kontekstu nužno povlači za sobom istu takvu dinamiku servisiranja te potrebe za nizom usluga, koje kulminiraju na samom cilju. U prilog tome govori činjenica da se destinacija sve više spominje kao ključna riječ u planiranju i razvoju, marketingu (istraživanju, turističkim vodičima, brošurama) te u brojnim publikacijama i na naslovnicama o turizmu. Dakle, riječ je o pojmu koji ulazi u sam fokus interesa u turizmu.

Destinacija kao organizirana kategorija u turizmu datira iz relativno bliske prošlosti. Njezin nastanak i razvoj u tom pogledu prirodni su odraz povećanih potreba uslijed sve većeg intenziviranja turističkih tijekova i konkurencije rastućeg broja novonastalih destinacija na globalnoj razini. Analogno tome, prije svega zbog povećanih ekonomskih učinaka, ona se tijekom vremena pretvarala u sve dinamičniju arenu, u kojoj su se, pored sučeljavanja poznatih igrača (dobavljači i naručitelji usluga), pojavljivali uvijek novi dionici koji su tražili svoje mjesto (interes) u njoj. Svi oni u koprodukciji na direktan ili indirektan način sudjeluju u isporuci kompleksnog destinacijskog proizvoda posjetiteljima, koji počiva na vrijednosnom lancu brojnih komponenti iza kojih stoji veći broj dobavljača i drugih dionika. Kolektivna svijest o njihovoj zajedničkoj misiji vrlo je često narušena parcijalnim interesima pojedinih dionika, uvjetovanim uglavnom zbog percepcije i težnje kratkoročnim i brzim probitcima (ekonomskim i drugim učincima). Istodobno, ispuštaju iz vida da je destinacija u svojoj cjelini doživljava glavni konkurentski okvir, ali ne u kratkoročnoj već u dugoročnoj perspektivi.

Polazeći od pretpostavke osiguranja i zadržavanja konkurentnosti destinacije kao glavne upravljačke

INTRODUCTION

Tourism is a global phenomenon, achieving its full affirmation in the 20th century, and the continuity of its intensity has not ceased to this date. It has simply occupied our lives and become a necessity that has been transferring from secondary to primary (psychophysical regeneration). The intensifying of this need to travel in a global context also brings about the same dynamic of servicing this need with a range of services culminating at the point of reaching its very objective. This is supported by the fact that a destination is increasingly being mentioned as a key word in planning and development, marketing (research, tour guides, brochures) and numerous publications and front pages in tourism. Therefore, it is a concept that is the focal point of interest in tourism.

Destination as an organized category of tourism dates back to a relatively recent past. Its emergence and development in this sense is a natural reflection of growing needs due to increasing intensifying of tourist movements and competition in the growing number of new destinations at a global level. Accordingly, and primarily due to growing economic effects, in time it transformed into a more and more dynamic arena in which, along with well-known players (suppliers and customers of services), there always appeared new stakeholders looking for their place (interest) in it. All of them in a coproduction either directly or indirectly participate in the delivery of a complex destination product to visitors, which lies on the value chain of numerous components, behind which there is a large number of suppliers and other stakeholders. A collective awareness of their joint mission is frequently threatened by the partial interests of individual stakeholders, conditioned mostly by perception and tendency for short-term and quick advancements (economic and other effects). At the same time, they do not see that a destination in its totality of experiences is the main competitive framework, not in the short-term but in the long-term perspective.

misije DMO-a, može se logično zaključiti da upravljanje jednim takvim sustavom predstavlja vrlo izazovan i kompleksan proces. Organizacija kao temeljna upravljačka funkcija i u slučaju destinacije postavlja se kao temeljni izazov, prije svega zbog posebnosti konstelacije odnosa (autonomnosti) njezinih dionika, u kojima ne postoje klasična korporativna hijerarhija i nadležnost (ovlasti) nad činiteljima produkcije turističkog proizvoda.

Aktualnost ove problematike osobito je uočljiva u RH, gdje turizam kao sustav značajno participira u BDP-u (15%) i doživljava ga se kao razvojni i gospodarski zamašnjak. Upravljanje turizmom u destinacijama, osobito u njegovom operativnom i organizacijskom pogledu, povjereno je sustavu HTZ na nekoliko razina. Problemi nedostataka u tom upravljanju (stručna nedorečenost i neekipiranost, slaba koordinacija, neučinkovitost i dr.) koji su se u međuvremenu pojavljivali u zadnjih dvadesetak godina, upućivali su na neophodnu reorganizaciju sustava upravljanja destinacijama. Svi prijedlozi i pokušaji nisu bili vođeni studioznim istraživanjima i analizama već *ad hoc* rješenjima, koja nisu rezultirala značajnijim progresivnim pomakom u smislu učinkovitosti upravljanja. Naprotiv, statutarna određenja su išla retrogradno, u smislu sve većeg upliva javne uprave, tako da su turističke zajednice kao DMO ostale u procjepu pobjedničkih političkih opcija. Slijedom toga ostaje izazov studioznijeg pristupa i dubljeg razmatranja obrasca destinacijskog upravljanja u RH, kako bi se na osnovu temeljite evaluacije svih relevantnih činitelja predložila njegova adekvatna reorganizacija.

Budući da je turistička destinacija po svojoj prirodi mrežno koncipirana i konstelirana u smislu pozicije i interakcije njezinih dionika, dosadašnja istraživanja sve više koriste *network* paradigmu, odnosno društvene mreže sa svim najvažnijim aspektima utjecaja na turističke procese u destinaciji.

Karakter i priroda tih mreža, kao i topološke pozicije pojedinih aktera (dionika) u destinacijskom

Starting with the assumption of ensuring and maintaining the competitive advantage of a destination as the main management mission of a DMO, a logical conclusion is that managing a system like this represents a highly challenging and complex process. An organization as a basic managing function is set as the basic challenge also in the case of a destination, primarily due to specificities of relationship constellations (autonomy) and its stakeholders, where there is not a classical corporate hierarchy and authority over the actors of tourist product production.

The current significance of this issue is especially visible in the Republic of Croatia, where tourism as a system significantly participates in the GDP (15%) and is considered its development and economic flywheel. The topic of tourism destination management, especially in its operational and organizational sense, is entrusted to the system of Croatian Tourist Board on several levels. The problems of weaknesses in this management (professional vagueness and lack of teams, poor coordination, inefficiency and others), that have been emerging in the last twenty years, indicated the necessity to reorganize the destination management system. All suggestions and efforts were not led by studios research an analysis, but by *ad hoc* solutions that have not resulted in progressive advancements when it comes to management efficiency. On the contrary, the statutory solutions were done in retrograde, signifying more interference by the public administration, leaving tourist boards as DMOs in the gap between winning political options. Therefore, a challenge of a more studios approach and deeper contemplation of the patterns of destination management in Croatia remain in order to suggest its adequate reorganization based on a thorough evaluation of all relevant factors.

Since a tourism destination is naturally conceptualized and constellated as a network with regard to its position and its stakeholders' interaction, research thus far have been using the network paradigm, i.e., social networks with all the most important aspects of impact on tourism processes in a destination.

upravljanju, mogu biti odlučujući za njihove ishode i učinkovitost.

Činjenica je da se akteri u destinacijskim mrežama povezuju na službenim, ali i neslužbenim razinama, što bitno usložnjava uvid i koordinaciju, kao i silnice utjecaja na turističke procese.

Cilj ovog rada jest istražiti kapacitete za učinkovite modele destinacijskog organiziranja na specifičnim uzorcima, korištenjem mrežnog pristupa na formalnoj i neformalnoj osnovi povezivanja interesnih dionika. Konkretnije, za početak, bilo bi zanimljivo vidjeti u kojoj mjeri trenutni sustav DMO pridonosi unaprjeđenju turističkih aktivnosti i procesa u samoj destinaciji i turizmu uopće.

PREGLED LITERATURE

Upravljanje destinacijom

Kako je razvidno u uvodu ovoga rada, postoje brojni razlozi koji čine kompleksnost upravljanja turizmom u destinaciji. Slijedom toga, primarni i opći cilj destinacijskog upravljanja jest ovladavanje tom kompleksnošću, odnosno uspostava određenog ustrojstva i poretka unutar procesa i subjekata koji stoje iza njih, kako bi se realizirala, od strane klijenata, zahtjevana isporuka dobara i usluga. U prilog tome može se uzeti i tvrdnja Atkinsona (2003: 103), prema kojoj upravljanje u turizmu sadrži proces *kojim se uspostavlja određeni društveni poredak, fokusiran prema ciljevima, uz razradenu politiku i isporučene usluge*.

Sveobuhvatnu karakterizaciju turizma vrlo je teško sažeti u jednoj zaokruženoj definiciji. Najčešće prisutni atributi koji opisuju taj sustav su: kompleksan, dinamičan, mrežni, informacijski intenzivan i sl. (Baggio, 2006; Mckercher, 1999). Kompleksno poslovanje s dinamičkim informacijskim mrežama je ono što ga karakterizira u osnovi, a to se najviše reflektira na složenost njegovog upravljanja.

Kompleksan sustav možemo okarakterizirati kao "sustav u kojem je teško, ako ne i nemoguće

The character and nature, as well as the topological positions of individual actors (stakeholders) in destination management can be a determining factor for its outcomes and efficiency.

The fact is that the actors in destination networks are related at formal but also non-formal levels, which significantly complicates the insight, coordination, and forces of impact on tourism processes.

The purpose of this paper is to study the capacities for effective models of destination organization on specific samples, by using the network approach on a formal and non-formal basis in relating interested stakeholders. More specifically, for a start, it would be interesting to see to what extent the current DMO system contributes to enhancement of tourism activities and processes within the destination itself and tourism altogether.

OVERVIEW OF LITERATURE

Destination management

The introductory part of this paper makes clear that there are numerous reasons behind the complexity of tourism management of a destination. Consequently, the primary and general objective of destination management is controlling this complexity, i.e., establishing a certain organisation and order within the processes and subjects behind it in order to realise the demanding delivery of goods and services by the clients. Supporting this is Atkinson's claim (2003:103), according to which tourism management comprises a process that *establishes a specific social order, focused on objectives, with the elaborated policy and delivered services*.

The overall characterisation of tourism can hardly be summarised in one rounded definition. The most frequently used attributes describing the system are complex, dynamic, network, information-intensive and similar (Baggio, 2006; McKercher, 1999). A complex business activity with dynamic information networks is what characterises it in its very essence, and what is mostly reflected on the complexity of its management.

smanjiti broj parametara ili karakterizirati varijable bez gubitka njegovih bitnih globalnih funkcionalnih svojstava” (da Fontoura Costa i sur., 2007). Većina kompleksnih sustava može se opisati kao mreža interaktivnih elemenata. U mnogim slučajevima ove interakcije dovode do globalnih ponašanja koja se ne mogu promatrati na razini pojedinačnih elemenata i dijele karakteristike nastanka tipične za kompleksan sustav. Nadalje, topologija mrežnog povezivanja snažno utječe na kolektivna svojstva dinamičkih sustava koji se sastoje od velikog broja međusobno povezanih dijelova (Valeri i Baggio, 2020). Središnje svojstvo kompleksnog sustava je moguća pojava nepredviđenih svojstava ili struktura utemeljenih na samoorganizaciji (Kaisler i Madey, 2009).

Navedene karakterizacije i izazovi vezani za upravljanje turizmom logično se mogu projicirati i na upravljanje destinacijskim sustavom, budući da predstavlja temeljnu jedinicu njegovog efektuiranja.

S obzirom na odgovornost, ulogu i funkciju DMO-a, može se razlučiti nekoliko razina destinacijskog upravljanja. Ipak, prema mišljenju UNWTO-a (2007: 135), najviše aktivnosti odnosi se na destinacijske menadžment organizacije lokalne razine. To je razumljivo i opravdano, između ostalog, realnom činjenicom da je u tako kompleksnom destinacijskom sustavu, upravljanje moguće ostvariti daleko kvalitetnije u direktnom sučeljavanju sa svim relevantnim elementima. Osim toga, na toj razini se sučeljava i najveći broj interesnih dionika.

Kao što je slučaj u svim sustavima i organizacijama s većim brojem interesnih dionika, tako i kod upravljanja turizmom postoje odnosi njihovog međusobnog utjecaja, u kojima neke skupine ili pojedinci imaju relativno veći utjecaj od drugih na procese destinacijskog upravljanja (Baggio, 2007; Beritelli, 2011). U takvoj situaciji moguće su određene napetosti između uključenih interesnih dionika, što u prvi plan postavlja glavni upravljački izazov – rješenje tih napetosti. Drugim riječima, razlike u percepcijama između određenih uključenih

A complex system can be characterised as a system in which it is difficult, if not impossible, to decrease the number of parameters or characterise the variables without the loss of its significant global functions (Da Fontoura Costa et.al., 2007). The majority of complex systems can be described as a network of interactive elements. In many cases these interactions lead to global behaviours that cannot be observed at the level of individual elements and share characteristics of emergence typical for a complex system. Furthermore, the topology of networking strongly affects the collective features of dynamic systems that consist of a large number of interrelated parts (Valeri and Baggio, 2020). The central feature of a complex system is the possible appearance of unpredictable characteristics or structures based on self-organisation (Kaisler and Madey, 2009).

The above-mentioned characterisations and challenges related to tourism management can be logically projected to destination system management because they are the fundamental units of its effectuation.

As regards the responsibility, role and function of DMO, there are several levels of destination management. However, according to UNWTO opinion (2007:135), the majority of activities relate to destination management organisations at a local level. This is understandable and justified, among others, by the real fact that in such a complex destination system, it is possible to achieve a much higher quality of its management in direct facing with all its relevant elements. Besides, at this level is where most of the interested stakeholders participate.

As is the case in all systems and organisations comprising a large number of stakeholders, so is the case of tourism management, where there are relationships of their interrelated impact, in which some groups or individuals have a relatively higher impact than others on the destination management processes (Baggio, 2007; Beritelli, 2011). In this situation specific tensions are possible among the included interested stakeholders, which brings into

dionika mogu generirati sukobe između interesnih skupina zbog različitih interesa.

Ipak, za isporuku složenog i cjelovitog turističkog proizvoda (destinacijskog doživljaja), koji najčešće predstavlja opsežan lanac vrijednosti koji isporučuju brojni dionici (dobavljači i ostali), bitna je njihova kohezija, modularnost i ostale topološke karakteristike, među kojima su najbitniji spremnost na suradnju i fleksibilnost međusobnog povezivanja u odnosu na zahtijevane turističke procese s kojima se suočavaju.

Struktura i modeli organizacije upravljanja destinacijom nameću se kao odlučujući u svemu te, analogno tome, i misija i uloga upravljačkih tijela, među kojima je najistaknutija Destinacijska menadžment organizacija – DMO. Imajući u vidu velika zakonom propisana financijska davanja koja se u tu svrhu prikupljaju od brojnih gospodarskih i negospodarskih subjekata za financiranje tih tijela, logično se propituje njihova misija i općenito opravdanost njihova postojanja u takvom obliku.

Koncept i analiza mreže

Razumijevanje kompleksnih sustava olakšava se kada su prikazani u obliku matematičkog dijagrama (Mitchell, 2006). U samom začetku, koncept mreže tretiran je više kao neformalni obrazac za predstavljanje složenih međudnosa između ljudi u nekom društvenom miljeu. Ipak, uključivanjem kvantitativnog pristupa, koncept mreže postao je formaliziraniji i više vezan uz matematičku teoriju. U okviru teorije grafa, mreža je (Mitchell, 1969: 2-3):

“...konačan skup točaka povezan ili djelomično povezan, skupom linija (lukova), pri čemu ne postoji ograničenje broja linija koje povezuju bilo koji par točki ili smjera tih linija. Relacija je ograničena vrsta mreže u kojoj postoji samo jedna linija koja povezuje jednu točku s drugom u istom smjeru, tj. ne postoje paralelni lukovi.”

U području poslovne ekonomije, mreža predstavlja specifičan oblik veza kojima se povezuju konkretne

primary focus the main management challenge – solution of these tensions. In other words, the differences in perceptions among specific included stakeholders can generate conflicts among the interested groups due to different interests.

However, in order to deliver a complex and complete tourism product (destination experience), that most frequently represents a comprehensive value chain delivered by numerous stakeholders (suppliers and others), their cohesion, modularity and other topological characteristics are significant, among which the most important are willingness to cooperate, flexibility in forming relationships in relation to demanding tourism processes with which they are faced.

The structure and models of destination management organisation are brought into focus as determining everything, and accordingly, the mission and role of management entities, the most significant of which is the destination management organisation – DMO. Having in mind the large, legally required financial contributions, that are purposefully collected from numerous economic and non-economic entities to finance these organisations, it is logical that their mission and justification of their existence are brought into question.

Network concept and analysis

Understanding complex system is easier when they are shown in the form of mathematical diagram (Mitchell, 2006). In the beginning, the network concept is treated more as a non-formal form to present complex interrelationships among people in a social milieu. However, by including the quantitative approach, the network concept becomes more formalised and related to mathematical theory. Within the Graph Theory, a network is (Mitchell, 1969:2-3):

“...a finite set of nodes related or partially related by a set of edges, whereby there are no limitations to the number of edges that relate any pair of nodes or directions of these edges. The relation is a limited type of network in which there is only

skupine ljudi, materijalnih *inputa* ili događanja, a zovu se akteri ili čvorovi.

Analiza društvene mreže podrazumijeva istraživanje strukture odnosa među pojedincima i grupama u društvu, uz primjenu određene metodologije, mjernih koncepata i teorija u svrhu empirijskog mjerenja različitih društvenih strukturiranja.

Još od 70-ih godina prošlog stoljeća, za proučavanje mreže korišteni su brojni matematički i statistički alati, čime je postignut osobit doprinos društvenim znanostima, poglavito sociologiji (Newman, 2001). Osim toga, za takav pristup su sve više postajale zainteresirane ekonomske i političke organizacije. Prema Jacksonu (2010), u ekonomiji razlikujemo nekoliko gledišta primjene mrežnog koncepta, od kojih su najvažnija dva: u prvom se gleda na strukturu mreže kao usmjerivača gospodarske aktivnosti, a u drugom na to da se neki ekonomski instrumenti mogu korisno upotrijebiti kod analize i kreiranja mreže i mrežne utjecajnosti. Ovo zadnje gledište osobito je važno u smislu ovog rada, koji istražuje i obrađuje utjecajnost u okviru destinacijskih društvenih mreža, odnosno utvrđivanju topologije povezivanja njezinih različitih dionika.

U proučavanju društvenih mreža primjenjuje se tehnika matematičkog grafa. U okviru toga koristi se posebno nazivlje: čvorovi u mreži predstavljaju aktere (dionike), dok su povezivanja između različitih aktera (pojedinaca i organizacija) i atributi tih veza predstavljeni rubovima (Hannemann, 2001). U sklopu toga, usredotočenost je bazirana na centralnost (središnju poziciju) pojedinih dionika predstavljenih mrežnim čvorovima u odnosu na druge čvorove (dionike), pri čemu se na njih gleda kao na ključne i najvažnije u cjelokupnoj mreži.

Za procjenu mreža i prepoznavanje njihovih karakteristika mogu se koristiti različite mjere. One se mogu svrstati u dvije klase: grupne (ili globalne) i pojedinačne (ili lokalne) mjere. Za potrebe ovog rada uzete su grupne mjere, jer je intencija bila da se mreža sagleda u cjelini, kako bi se proučile njezine globalne topološke karakteristike, odnosno kapaciteti

one edge relating one node to another in the same direction, i.e., there are no parallel edges.

In the area of business economics, a network represents a specific form of relations connecting specific groups of people, material inputs or events, and they are called actors or nodes.

Social network analysis means studying the structure of relationships among individuals and groups in a society, implementing a specific methodology, measurement concepts and theories with the purpose of empirical measuring of different social structuring.

The study of network has used numerous mathematical and statistical tools since the 1970-s, achieving a considerable contribution in social sciences, especially in sociology (Newman, 2010). Besides, economic and political organisations have been showing more and more interest in this approach. According to Jackson (2010), there are several different views in economics on applying the network concept, two of which are the most significant. The first view observes the network structure as directing economics activity, and the second sees that some economic instruments may be useful in analysis and creating network and network influence. The latter view is especially important in the sense of this paper that studies and deals with influence within destination social networks, i.e., determining the topology of connecting its various stakeholders.

The study of social networks implements the mathematical graph technique. Within this, specific terminology is used: the nodes (vertices) in the network represent the actors (stakeholders), while the relationships among different actors (individuals and organisations) and the attributes of these relationships are represented by edges (Hannemann, 2001). In this context, the focus is based on the centrality (central position) of specific stakeholders represented by network nodes in relation to other nodes (stakeholders), whereby they are viewed as key and most important in the entire network.

pronalaženja odgovarajućih organizacijskih modela u primijenjenom okviru neke destinacije.

Grupna mjerenja

1. Prosječan stupanj centralnosti mreže: prosječan broj veza pojedinog čvora s ostalim, susjednim čvorovima u mreži.
2. Gustoća: omjer između broja prisutnih veza i maksimalnog mogućeg broja veza između svih čvorova u mreži.
3. Kohezija: prosjek udaljenosti među parovima čvorova (dionika) u mrežama, tj. prosječan broj koraka u okviru najkraćeg puta za sve moguće parove mrežnih čvorova.
4. Modularnost mreže: sklonost globalne mreže prema fragmentaciji i stvaranju sub-mreža (sub-grupa).
5. Koeficijent klasterizacije: mjera snage povezivanja čvorova u pojedinom dijelu mreže (u sub-mreži).

Fenomen koji je vrlo važan u razvoju i upravljanju turističkom destinacijom odnosi se na potrebu širenja informacija i znanja između svih sudionika. Način na koji se to događa može imati bitan utjecaj na njezine konkurentske prednosti, a također i na planiranje njezinih aktivnosti i procesa. Stoga, simulacije promjene nekih od karakteristika i čimbenika u okviru mrežne analize mogu biti od velike pomoći za procjenu učinkovitosti tog fenomena, kao i za testiranje strukturnih kapaciteta sustava promatranjem njegovih reakcija kad se promijeni jedna od njegovih karakteristika.

Turistička destinacija kao kompleksan sustav prožeta je formalnim (na institucionalnoj razini) i neformalnim mrežama (na privatnoj osnovi prijateljstva, rodbinskih i susjedskih veza i sl.), u kojima se sučeljavaju i povezuju dionici koji imaju različite topološke pozicije (strukturne i relacijske), zahvaljujući kojima mogu efektuirati svoju ulogu i utjecaj u razvojnim i upravljačkim procesima (Wang i Fesenmaier 2007; Tribe, 2008).

Formalne strukture u sustavu kakav je destinacija nisu uvijek dovoljne za razumijevanje protoka informacija u organizaciji i načina na koji se

Different measures can be used to evaluate and recognise networks and their characteristics. They can be divided into two classes: group (or global) and individual (or local) measures. For the purpose of this paper, group measures are taken into consideration due to the intention to view the network in its totality, in order to study its global topological characteristics, that is, capacities of determining adequate organisational models in an applied framework of a destination.

Group measures

1. The average degree centrality: the average number of edges a specific node has with other neighbouring nodes in the network;
2. Density: the ratio between the present relations and the highest possible number of relations between all nodes in the network;
3. Cohesion: the average mean of distance among pairs of nodes (stakeholders) in the network, i.e., the average number of steps for the shortest path for all possible pairs of network nodes;
4. Network modularity: the tendency of the network toward fragmentation and creating sub-networks (sub-groups);
5. Clustering coefficient: the strength measure of relating nodes in a specific part of the network (sub-network).

A highly significant phenomenon in the development and management of tourism destination is certainly the need to spread information and knowledge among all stakeholders. Likewise, the methods of doing this may have a significant impact on its competitive advantages as well as planning its activities and processes. Therefore, stimulating change in some of the characteristics and factors within network analysis can be very helpful in estimating efficiency of the phenomenon and testing structural capacities of the system by observing its reactions after changing on of its characteristics (Raisi et.al., 2020).

A tourism destination as a complex system is saturated with formal (at an institutional level)

određeni zadaci i ciljevi ispunjavaju. Zapravo, dinamika karakteristična za organizacijske mehanizme određena je međusobnom ovisnošću sudionika u okviru neke zajednice. U tom slučaju može biti vrlo korisno preispitati snagu “neformalnih struktura” (Valeri i Baggio, 2020).

U oba slučaja glavni sudionici su individualci, bilo da djeluju kao zastupnici organizacija i poduzeća ili samostalno prema vlastitom interesu. Slijedom navedenog, čini se uputnim provesti sveobuhvatnu analizu mrežnih (formalnih i neformalnih) povezivanja, u funkciji utvrđivanja i razumijevanja relacijskih struktura u destinaciji te shodno tome kreiranja odgovarajućih politika (Pforr, 2006). U tom procesu važno je otkrivanje najvažnijih uključenih dionika (*stakeholdera*), koje uključuje njihove karakteristike te frekvenciju i karakter njihovih međusobnih veza (dominacije, podređenosti) u danom kvalitativnom kontekstu (Beritelli, 2011). Posebno je važna analiza višestrukih (često prikrivenih) neformalnih veza u okviru tzv. strukturne elite, koju čine istaknuti pojedinci uključeni u odgovarajući destinacijski kvalitativni kontekst. Rezultati te analize trebali bi u tom pogledu unaprijediti znanstvenu spoznaju i pomoći u rješavanju praktičnih problema u upravljanju destinacijama u Hrvatskoj, osobito u domeni njihove reorganizacije.

Neformalno umrežavanje

Kroz analizu neformalnih odnosa čiji su akteri istaknuti pojedinci, čini se mogućim proniknuti u genezu odlučivanja u svim turističkim procesima u destinacijskoj zajednici (Beritelli, 2011). Takvo polazište predstavlja uže konceptualno područje na kojem je ovaj rad utemeljio svoja istraživanja, koristeći specifične uzorke hrvatskih destinacija, čiji rezultati su trebali unaprijediti znanstvenu spoznaju u tom pogledu i pomoći u rješavanju praktičnih problema u upravljanju destinacijama u Hrvatskoj.

Neformalno umrežavanje pojedinaca, kao najvažnijih i najutjecajnijih elemenata u

and non-formal networks (on a private basis of friendship, family, neighbourhood and similar), which faces off and connects stakeholders who have various topological positions (structural and relational) that help them effectuate their role and impact in development and management processes (Fesenmaier 2007; Tribe, 2008).

Within a system of a destination, formal structures are not always sufficient to understand information flows in an organisation and methods in which certain tasks and goals are met. In fact, the dynamics characteristic for organisational mechanisms is determined by interdependence among actors within a community. In such a case it can be very useful to test the strength of non-formal structures (Valeri and Baggio, 2020).

In both cases, the main actors are individuals, whether acting as representatives of organisations or companies or autonomously according to their own interest. Therefore, it seems advisable to implement an all-encompassing analysis of network (formal and non-formal) relationships, aimed at determining and understanding relational structures in a destination and accordingly, creating appropriate policies (Pforr, 2006). During the process, it is important to uncover the most significant stakeholders included, which integrates their characteristics and the frequency and character of their interrelationships (dominance, submission) in a given qualitative context (Beritelli, 2011). Especially important is the analysis of multiple (often hidden) non-formal relationships within the so-called structure elite made up by prominent individuals included in the corresponding destination qualitative context. The analysis results should enhance the scientific knowledge in this sense and help to resolve practical issues in destination management in Croatia, and especially within the domain of its reorganisation.

Non-formal networking

The analysis of non-formal relationships the actors of which are prominent individuals who make up the so-called structure elite, makes possible to

destinacijskim zajednicama, do sada je analizirano s gledišta: strukture odnosa (Bodega i sur., 2004), kreiranja politika (Pforr, 2006), destinacijskog brendiranja (Marzano i Scott, 2009) i formiranja elita u upravljanju destinacijom (Beritelli, 2011). Ovime se nastojalo protumačiti u kojoj mjeri istaknuti pojedinci imaju odlučujuć utjecaj pri organizacijskom povezivanju u isporuci integriranog turističkog doživljaja. S obzirom na to razlikuju se četiri osnovna modela: složeni model, gdje pojedini dobavljač turističkih usluga djeluje samostalno bez suradnje i vezivanja s ostalim dobavljačima i akterima, korporativni model, gdje je organizacija naglašeno koncentrirana, temeljena na zaključenim ugovorima, većinom nadziran od nekoliko pojedinaca, upravljani model, gdje se upravljanje u turizmu događa putem mrežnih asocijacija kao što su konzorciji i sl. i konstelacijski model, s naglašeno gustim relacijama, pri čemu vlada visoko uzajamno povjerenje neophodno za operativne koordinacije i ravnotežu utjecaja pojedinih turističkih poduzeća (Bodega i sur., 2004).

Slijedom spomenutog, razvidna je iznimna važnost istaknutih pojedinaca (elite) u destinacijskim procesima, u kojima svoju utjecajnost ostvaruju na sljedećim najvažnijim osnovama: znanju, hijerarhijskom položaju, intenzivnom kontaktiranju, čime diktiraju ponašanje i na formalnim razinama. Sučeljavanje formalnih i neformalnih veza vidljivo je na Slici 1.

Kao što je vidljivo na Slici 1, najistaknutiji akteri u destinacijskoj mreži (predstavljani punim kružićima) istodobno mogu biti i članovi neke formalne organizacije, koju u određenom smislu mogu predstavljati u procesu destinacijskog upravljanja. Ipak, moguće je razlikovati sam karakter njihove povezanosti: interorganizacijski (formalni) i interpersonalni (neformalni).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje u ovom radu provedeno je kroz sveobuhvatnu strukturnu i relacijsku analizu

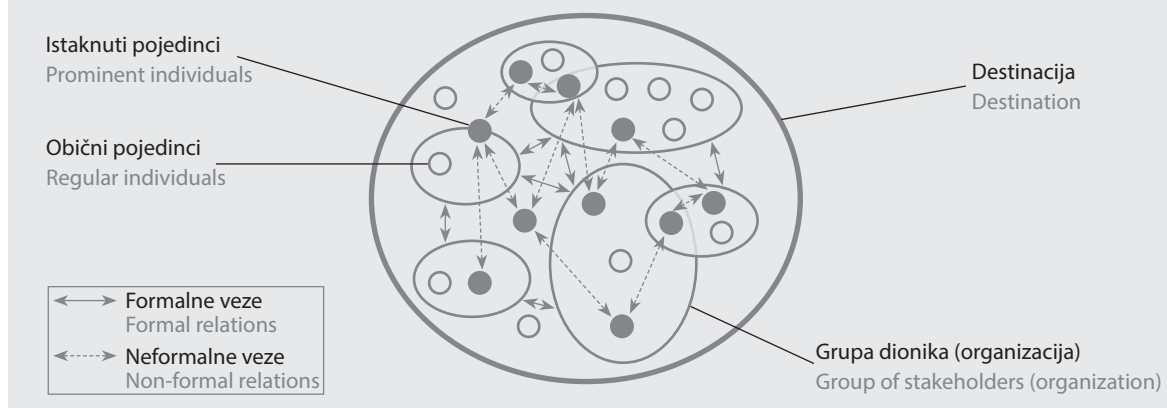
gain insight into the genesis of decision-making in all tourism processes in a destination community (Beritelli, 2011). Such a starting point represents a narrow conceptual area upon which this paper bases its research by using specific samples of Croatian destinations, the results of which should enhance the scientific knowledge in this matter and help to resolve practical issues in destination management in Croatia.

Non-formal networking of individuals, as the most significant and most influential elements in destination communities has so far been analysed from the following viewpoints: relationship structure (Bodega et.al., 2004), policy creation (Pforr, 2006), destination branding (Marzano and Scott, 2009) and forming elites in destination management (Beritelli, 2011). These were the attempts to interpret to what extent prominent individuals hold a deciding impact in organisational relationship forming during the delivery of an integrated tourism experience. In consideration to this, there are four basic models: complex model, where an individual supplier of tourism services acts independently without cooperation and relation to other suppliers and actors, cooperative model, where the organisation is prominently concentrated, based on agreements, mostly supervised by several individuals, management model, where tourism management occurs via network associations such as consortiums and similar, and the constellation model with prominently dense relationships under strong mutual trust necessary for operational coordination and balance of effects of individual tourism companies (Bodega et.al., 2004).

The above-mentioned makes evident the high significance of prominent individuals (elite) in destination processes in which the effectuate their influence on the following most important bases: knowledge, hierarchical position, intensive forming of contacts with which they dictate behaviour on formal levels as well. The confrontation of formal and non-formal relationships is shown in Picture 1.

In Picture 1, the most prominent actors in the destination network (represented by black circles)

SLIKA 1. PRIKAZ FORMALNIH I NEFORMALNIH DESTINACIJSKIH VEZA
PICTURE 1. OVERVIEW OF FORMAL AND NON-FORMAL DESTINATION RELATIONS



Izvor: Beritelli, 2011. / Source: Beritelli, 2011

destinacijskih mreža na formalnoj i neformalnoj razini. Kombinirani su kvantitativni i kvalitativni pristup, što je omogućilo istraživanje strukture (oblika) pojedine mreže kroz tzv. *outsajdersku perspektivu*, dok su sadržaji i procesi u mrežama promatrani kroz tzv. *insajdersku perspektivu* (Edwards, 2010), čime su izbjegnute subjektivnost i ograničenja u istraživačkom pristupu.

Ono u čemu se slažu gotovo svi teoretičari organizacije jest mišljenje da je najbolji put neke organizacije u postizanju svojih temeljnih ciljeva neophodno vezan za detaljnije sagledavanje njezina unutarnjeg i vanjskog konteksta, kako bi intervencije u njoj bile svrhovitije usmjerene i raspoređene. S obzirom na to da je karakter dinamike organizacije u osnovi kvalitativan, poželjno je, iako nije jednostavno, uokviriti je s kvantitativnim mjerama (Valeri i Baggio, 2020).

U tom smislu, pristup kroz analizu društvenih mreža (SNA – Social Network Analysis) mogao bi pružiti važan doprinos u spoznaji kvalitativnih i kvantitativnih mjerenja organizacijske dinamike, koja je osobito izražena u destinacijskoj mreži

can be at the same time members of a formal organisation that they can represent in a specific sense in the destination management process. However, it is possible to differentiate the character itself of their relation: interorganisational (formal) and interpersonal (non-formal).

RESEARCH METHODOLOGY

This paper implements an all-encompassing structural and relationship analysis of destination networks on a formal and non-formal level. There is a combination of quantitative and qualitative approaches enabling the study of structure (shape) of an individual network through the so-called insider perspective (Edwards, 2010), thus avoiding subjectivity and limitations of research.

The opinion agreed upon by almost all theoretical researchers of organisation is that the best path for an organisation to meet its fundamental goals is essentially related to a more detailed observation of its internal and external context in order to make organisational interventions purposefully directed and

brojnih dionika (aktera). Na osnovi toga moguće je otkriti eventualne sklonosti suradnji između tih dionika te uočiti prigode za moguće intervencije u cilju rješavanja neučinkovitosti u komunikacijskom procesu (Inkpen i Tsang, 2005).

Uzorkovanje u istraživanju napravljeno je na primjeru dva turistička odredišta u Hrvatskoj, koja se po nekim karakteristikama dijametralno razlikuju (zemljopisni položaj, receptivni karakter te turistički tijekovi i performanse). Insajderska pozicija istraživača u ovom radu kao privilegija bila je odlučujuća za izbor predmetnih destinacija, prije svega zbog odlučujuće prednosti koju ta pozicija pruža u kvantitativnoj fazi istraživanja. Konkretnije, zbog boljeg poznavanja opće situacije u predmetnim destinacijama, moglo se identificirati ključne dionike te, pomoću dubinskih intervjuja, otkriti specifične čimbenike koji generiraju njihov utjecaj i istaknute pozicije. Relativna kvalitativna kontrastnost koja se može uočiti u uzorkovanim destinacijama pogodovala je većoj očekivanoj statističkoj snazi i eksternoj valjanosti u istraživačkim rezultatima. Pored toga, zahvaljujući takvom izboru uzoraka istraživanja, ključni ispitanici i konzultanti bili su dostupniji, što je, kako se naknadno pokazalo, pružilo brojne prednosti u kvalitativnoj fazi prikupljanja podataka.

Javno dostupni izvori bili su korisni za identifikaciju dionika formalnih (institucionalnih) mreža s njihovim vezama (popisi u upravnim i nadzornim tijelima turističkih zajednica, razne udruge, liste sudionika na turističkim skupovima i priredbama, internetske poveznice itd.).

Dobivene informacije i podaci potvrđeni su na osnovi provedenih intervjuja, u kojima su sudjelovali relevantni stručnjaci (direktori u turističkim zajednicama, turistički konzultanti itd.), zahvaljujući čemu je omogućena zavidna kompletnost (više od 90%) i valjanost dobivenih podataka i informacija.

Metoda snježne grude (eng. *snowball sampling*) (Sudman i Kalton, 1986) upregnuta je u

distributed. Considering that the dynamics character of an organisation is fundamentally qualitative, it is desirable, although not simple, to frame it in qualitative measures (Valeri and Baggio, 2020).

In this sense, social network analysis approach can provide a significant contribution to knowledge of qualitative and quantitative measurements of organisational dynamics, which is especially pronounced in the destination network with numerous stakeholders (actors). On this basis it is possible to uncover potential cooperation tendencies among the stakeholders and gain insight into the possible interventions to resolve ineffective communication processes (Inkpen and Tsang, 2005).

The research sampling was conducted on the example of two tourism destinations in Croatia, which are diametrically opposed in certain characteristics (geographical position, receptive character and tourist flows and performances). The insider position of the researcher in this paper as a privilege was a deciding factor in selecting the destinations, primarily due to the determining advantage that the position has in the qualitative stage of research. More specifically, due to a better understanding of the general circumstances of the destinations, key stakeholders could be identified and, through in-depth interviews, specific factors could be discovered that generate their impact and prominent positions. The relative qualitative contrast that is noticeable in the sampled destinations was beneficial to the higher expected statistical strength and external validity of research results. Besides, owing to the research sample, the key respondents and consultants were more available, which provided numerous advantages during the qualitative stage of collecting data, as was subsequently shown.

Publicly available sources were useful for the identification of stakeholders of formal (institutional) networks with their relations (lists in the managing and supervising entities of tourist boards, various associations, lists of participants at tourist conferences and performances, internet links, etc.).

identifikaciji dionika, koji su često prikriiveni u svom neformalnom umrežavanju, pri čemu su se koristili anketni upitnici. Ovaj pristup poznat je i kao lančano upućivanje na osnovi sukcesivnog nominiranja. U ovom slučaju, zahvaljujući svojoj *insajderskoj* poziciji, istraživač je u svakoj destinaciji imenovao inicijalnu fokus-grupu od pet dionika (mrežnih čvorova), za koje je pretpostavljao da imaju važne uloge u destinacijskim procesima. U ovom slučaju to su bili: gradonačelnik, direktor TZ-a, menadžer/vlasnik hotelskog poduzeća, menadžer/vlasnik ključnog prijevozničkog poduzeća te predsjednik udruge hotelijera i ugostitelja. Svaki od ovih dionika je ponovljenim (sukcesivnim) postupcima nominirao (regrutirao) svojih pet percipirano važnih dionika, sve dok *listing* (imenovanja) nije dostigao svoje zasićenje ponavljanjem imena nominiranih članova (čvorova) mreže.

Nakon što su identificirani akteri (čvorovi) u objema (neformalnim i formalnim) mrežama, kroz prošireno anketno ispitivanje, prešlo se na prikupljanje bitnih dodatnih informacija, pri čemu je ponuđena predeterminirana skala s odgovorima i komentarima (kodiranim između 1 i 5). Korištenjem softvera *Gephi 0.9.1*, ti su odgovori trebali otkriti karakter međusobne povezanosti (*linkova*) aktera oba tipa destinacijskih mreža prema kriteriju učestalosti i intenziteta njihove međusobne suradnje, kojima je determinirana njihova pozicija (konstrukt pozicijska istaknutost) na grafu društvene mreže (Bonacich, 1987)

Prikupljeni podaci poslužili su za provođenje sveobuhvatne kvantitativne analize u formalnim i neformalnim destinacijskim mrežama za obje promatrane destinacije, čime su omogućeni uvidi u pozicioniranosti (centralnosti) aktera, koji su predstavljeni matematičkim grafovima, te je time identificirana njihova topološka pozicija u svakoj od promatranih mreža.

Postupak kvantitativne analize obuhvatio je:

1. Izračun prosječnog stupnja centralnosti: prosječan broj veza koji ima svaki od čvorova (dionika u mreži) s drugim akterima u mreži.

The obtained information and data were confirmed on the basis of conducted interviews in which relevant experts participated (directors of tourist boards, tourism consultants, etc.), due to which an enviable level of completion (more than 90%) was achieved as well as the validity of the obtained data and information.

The snowball sampling method (Erickson, 1979; Sudman and Kalton, 1986), was used in identifying stakeholders that are often hidden in their non-formal networking, whereby survey questionnaires were used. This approach is also known as chain referral sampling based on successive nomination. In this case, owing to his insider position, the researcher nominated an initial focus group in each destination made up of five stakeholders (network nodes) for which he presumed to have important roles in destination processes. In this case these were: the mayor, the direction of the tourist board, manager/owner of a hotel company, manager/owner of the key transport company, and the president of hoteliers' and caterers' association. Each of these stakeholders nominated (recruited) their own five significant stakeholders in a successive procedure that was repeated until the nomination lists did not reach their saturation by repetitions of names of the nominated members (nodes) of the network.

After the identification of actors (nodes) in both (formal and non-formal) networks, via extended survey questionnaire, the collection of important additional information ensued, whereby a predetermined scale with answers and comments (coded 1 to 5) was offered. By using the *Gephi 0.9.1* software, these answers should discover the character of interrelatedness (links) of actors in both types of destination networks according to the criterium of frequency and intensity of their mutual cooperation, which determined their position (position prominence construct) on the social network graph (Bonacich, 1987).

The collected data served as grounds for the implementation of all-encompassing quantitative analysis in formal and non-formal destination

2. Izračun gustoće mreže: omjer između broja prisutnih veza i maksimalnog mogućeg broja veza između svih čvorova u mreži.

3. Izračun mrežne kohezije: prosjek udaljenosti među parovima čvorova (dionika) u mrežama, tj. prosječan broj koraka u okviru najkraćeg puta za sve moguće parove mrežnih čvorova.

4. Izračun modularnosti mreže: mjerenje snage podjele mreže u module (skupine, klasteri ili zajednice). U slučaju mreža s visokom modularnošću postoje guste veze između čvorova unutar jednog njezinog modula. Konkretno, matematički, modularnost je udio stvarnih veza između čvorova u modulu, umanjen za njihov očekivani broj, ako su isti raspoređeni nasumično (*randomizirani*). Za cjelovitije tumačenje ovog pokazatelja preporuča se kombinacija s drugim topološkim pokazateljima mreže (bliskost čvorova i gustoća njihovih veza u cjelokupnoj mreži). U praktičnom smislu, to može biti jedan od pokazatelja samoorganiziranja pojedinih dionika mreže, što predstavlja jednu od najbitnijih karakteristika kompleksnih mreža.

5. Izračun koeficijenta klasterizacije: mjera stupnja do koje čvorovi u mreži imaju tendenciju grupiranja, pri čemu teže stvaranju usko povezanih skupina koje karakterizira relativno velika gustoća veza; ta je vjerojatnost veća od prosječne vjerojatnosti veze nasumično utvrđene između dva čvora (Holland i Leinhardt, 1971; Watts i Strogatz, 1998).

U praksi, to se može tumačiti time koliko su nečiji poznanici međusobno dobro povezani; vrijednost "1" znači da su maksimalno povezani, a vrijednost "0" znači da uopće nisu povezani.

Predložena opsežna mjerenja imala su cilj postići tzv. triangulaciju, odnosno valjanost dobivenih rezultata istraživanja.

Provedba kvantitativnih izračuna u okviru mrežne analize rezultirala je odgovorima na pitanja strukturne pozicioniranosti i topoloških karakteristika mrežnih dionika, što je poslužilo kao valjana osnova za tumačenje njihove istaknutosti i utjecajnosti u indirektnom i neformalnom smislu.

networks for both observed destinations, enabling insights into the centrality of actors represented by mathematical graphs, thus identifying their topological position in each of the observed networks.

The quantitative analysis process encompassed:

1. Calculation of the average degree centrality: the average number of edges that each of the nodes (network stakeholders) has with other network actors;

2. Calculation of network density; ratio between the number of present edges and the highest possible number of edges among all nodes in the network;

3. Calculation of network cohesion: distance average among pairs of nodes (stakeholders) in the networks, i.e., the average number of steps within the shortest path for all possible pairs of network nodes;

4. Calculation of network modularity: measuring the strength of network division into models (groups, clusters or communities). In the case of networks with high modularity there are dense links among nodes within one of its modules. More specifically, in mathematical terms, modularity is a share of real relations among nodes in a module reduced by the expected number of them if they are distributed randomly. For a more comprehensive interpretation of this indicator a combination with other topological network indicators is recommended (node closeness and density of their relations in the entire network). In a practical sense, this can be one of the indicators of self-organisation of individual network stakeholders, which represents one of the most important characteristics of complex network.

5. Calculation of clustering coefficient: measurement of the degree to which network nodes have a tendency to group, whereby they tend toward creating narrowly related groups characterised by a relatively high relation density; this probability is higher than the average probability of a randomly determined relation between two nodes (Holland and Leinhardt, 1971; Watts and Strogatz, 1998).

In practice, this can be interpreted by the degree to which someone's acquaintances are mutually connected; the value "1" means that they are

U prvom koraku, procesuiranje podataka i mrežna analiza napravljeni su u kontekstu aktualne institucionalne situacije, u kojoj DMO participira svojom formalnom i neformalnom interakcijom i vezama s brojnim destinacijskim interesnim dionicima. To je rezultiralo skupnim mrežnim pokazateljima koji su poslužili za usporedbu sa simuliranom strukturom destinacijskih mreža u kojima ne participira DMO, kroz eliminaciju relevantnog čvora koji je predstavlja na grafu društvene mreže.

Nalazi u završnoj kvalitativnoj analizi poslužili su kao podloga za valjano tumačenje i strukturalno mjerenje u destinacijskim mrežama te kontekstualizaciju odnosa među istaknutim akterima, kao i tumačenje kritičnih točaka koje prate te odnose. Vrlo važan ishod, završno kvalitativno istraživanje, također je pomogao i u generiranju potreba i preporuka za potencijalno nova istraživačka pitanja u budućnosti.

REZULTATI, DISKUSIJA I INTERPRETACIJA ISTRAŽIVANJA

Provedenim istraživanjem, slijedom postavljenog koncepta i modela, u nastavku su predočeni rezultati kao podloga diskusije i odgovor na istraživačka pitanja i postavljenu hipotezu.

Inicijalni pokazatelji odražavaju strukture destinacijskih mreža u smislu njihovih najvažnijih aktera (čvorova), odnosno interesnih dionika, te njihove topološke pozicije temeljene na značajkama njihovih međusobnih povezivanja. U sklopu toga, dobiveni su podaci predstavljeni u Tablici 1.

Referalnim upućivanjem (eng. *snowball sampling*) identificirana je mreža kontinentalne destinacije s 20 dionika (čvorova) u okviru formalnog i 19 dionika u okviru neformalnog povezivanja, za razliku od primorske destinacije, u kojoj se formalna mreža sastoji od 14 dionika, a neformalna mreža od 16 dionika. Mjerenjem centralnosti dionika (čvorova) u okviru grafa

connected to the highest degree and “0” value means that they are not well connected.

The suggested comprehensive measurements aimed to achieve triangulation, i.e., validity of the obtained research results.

The application of quantitative calculations within the network analysis resulted in answers to questions of structural positioning and topological characteristics of network stakeholders, serving as a valid basis to interpret their prominence and influence in the indirect and non-formal sense.

In the first step, data processing and network analysis were conducted within the context of the actual institutional situation in which a DMO participates with its formal and non-formal interaction and connections with numerous interested destination stakeholders. This resulted in group network indicators that served as means of comparison with a simulated structure of destination networks in which a DMO does not participate, through the elimination of the relevant node that represents it on the social network graph.

The findings in the final quantitative analysis served as basis for valid interpretation and structural measuring in destination networks as well as contextualisation of relationships among the prominent actors and interpreting of critical points following these relationships. A very important outcome of the final qualitative research is that it also aided in generating needs and recommendations for potentially new research questions in the future.

RESULTS, DISCUSSION AND RESEARCH INTERPRETATION

Following the established concept and model, the conducted research offers results in continuation of this paper, as basis for discussion and answer to research questions and the set hypothesis.

The initial indicators reflect destination network structures in the sense of their most significant

TABLICA 1. TOPOLOŠKE KARAKTERISTIKE DESTINACIJSKIH MREŽA S PARTICIPACIJOM DMO-A
TABLE 1. TOPOLOGICAL CHARACTERISTICS OF DESTINATION NETWORK WITH DMO PARTICIPATION

TIP MREŽE NETWORK TYPE	BROJ AKTERA NO. OF ACTORS	BROJ VEZA NUMBER OF RELATIONS	PROSJ. STUPANJ CENTRALNOSTI AVERAGE DEGREE OF CENTRALITY	GUSTOĆA MREŽE NETWORK DENSITY	KOHEZIJA APD* COHESION APL*	MODULARNOST (BROJ SUB- MREŽA) MODULARITY (NO. OF SUB- NETWORKS)	KOEFICIJENT KLASTE- RIZACIJE CLUSTERING COEFFICIENT
KD* FM* CD* FN*	20	148	14,80	0,39	1,61	0,149 (4)	0,549
NM* NN*	19	138	14,53	0,40	1,60	0,143 (3)	0,552
PD* FM LD* FN	14	120	17,14	0,66	1,45	0,089 (3)	0,740
NM NN	16	186	23,25	0,78	1,34	0,069 (2)	0,833

* APD – Average Path Distance (prosječna udaljenost između aktera)
 * KD – Kontinentalna destinacija; PD – Primorska destinacija; FM – Formalna mreža; NM – Neformalna mreža
 * APL – Average Path Length
 * CD – Continental destination; LD – Littoral destination; FN – Formal network; NN – Non-formal network

društvene mreže, utvrđene su značajke koje su u nastavku preciznije protumačene.

Prosječni stupanj centralnosti bitno varira u odnosu na promatrane destinacije. Kontinentalna destinacija ima općenito niže vrijednosti tog pokazatelja (FM-14,80; NM-14,53) u odnosu na primorsku destinaciju (FM-17,14; NM-23,25). Međutim, razlika vrijednosti istih pokazatelja između formalne i neformalne mreže bitno je izraženija u korist neformalne u primorskoj destinaciji u odnosu na kontinentalnu, gdje su te vrijednosti približno jednake. Općenito, ove mjere mogu upućivati ili biti tumačene između ostalog i kroz povlaštenost položaja određenih interesnih dionika ili podgrupa, u smislu mogućnosti bolje dostupnosti javnih resursa (Lin, 2001), manje ovisnosti o drugim akterima te posredovanja i kreiranja učinkovitih dogovora koji za njih mogu

actors (nodes), i.e., interested stakeholders, and their topological position based on the characteristics of their interrelationships. The results obtained within this context are shown in Table 1.

The referral sampling (snowball sampling) identified the continental destination network with 20 stakeholders (nodes) within the formal relationships, and 19 stakeholders within non-formal relationships. On the other hand, the littoral destination exhibits a formal network of 14 stakeholders and a non-formal network of 16 stakeholders. The centrality measurements of stakeholders (nodes) within the social network graph determined characteristics that are interpreted more precisely in continuation.

The average degree of centrality significantly varies in relation to the observed destinations. The continental destination shows generally lower values of the indicator (FN-14.80; NN-14.53)

biti korisni (Hanneman, 2001; Borgatti i Halgin 2011). Međutim, razlika u pokazateljima između formalne i neformalne mreže u primorskoj destinaciji može biti tumačena dinamičnijim i frekventnijim turističkim procesima, pri čemu neformalno povezivanje i suradnja više dolaze do izražaja zbog moguće tromosti formalne mreže, koja je institucionalno ograničena.

Pokazatelji *gustoće mreža* sugeriraju variranje između kontinentalne i primorske destinacije te između formalne i neformalne razine povezivanja u okviru svake od njih. Iz dobivenih rezultata vidljivo je da je gustoća mreže znatnije izražena u primorskoj destinaciji (0,66; 0,78) u odnosu na kontinentalnu (0,39; 0,40).

Gustoća povezivanja u obje destinacije izraženija je na neformalnoj osnovi. Ti pokazatelji mogu upućivati na intenzivniju suradnju dionika unutar primorske destinacije u odnosu na kontinentalnu, što može biti posljedica intenzivnijih turističkih aktivnosti u svakoj od njih na neformalnoj osnovi. Ovo zadnje je osobito upečatljivo i može upućivati na to da se glavne odluke i ishodi destinacijskih procesa odvijaju unutar utjecajne elite dionika na izvaninstitucionalnoj osnovi.

Izračunate *kohezije mreža* također pokazuju različite vrijednosti, što se tiče promatranih mreža (destinacija) i tipova tih mreža. Manja vrijednost ovog pokazatelja izražava jaču koheziju i obratno. Slijedom toga, uočljivo je da je u primorskoj destinaciji ta kohezija izražajnije (1,45; 1,34) u odnosu na kontinentalnu (1,61; 1,60), s time da je kohezija u neformalnim mrežama jača u odnosu na formalne u obje destinacije. Ovo se može tumačiti time da su akteri u primorskoj destinaciji puno bliži i dostupniji jedni drugima nego što je to slučaj u kontinentalnoj destinaciji, što je u srazmjeru s pokazateljima gustoće tih mreža. Time se, između ostalog, može dokazati jača kohezija između dionika te bolja suradnja među akterima i unaprjeđeniji društveni kapital (Coleman, 1988; Reagans i Mcevily, 2003).

Sklonosti fragmentaciji, odnosno *modularnost* promatranih mreža, bitno je izraženija u

in relation to the littoral destination (FN-17.14; NN-23.25). However, the difference in value of the indicators between the formal and the non-formal network is significantly larger for the nonformal in the littoral destination, in relation to the continental destination, where the values are closer. In general, these measurements may indicate or be interpreted, among others, also through privileged positions of specific interested stakeholders or sub-groups, in the sense of possibilities of better availability of public resources (Lin, 2001), lesser degree of dependence on other actors and intermediation and creating effective agreements that can be beneficial to them (Hanneman, 2001; Borgatti and Halgin 2011). Nevertheless, the difference in indicators between the formal and the non-formal network in the littoral destination may be interpreted through the aspect of more dynamic and more frequent tourism processes, whereby non-formal connections and cooperation is more dominant due to the possible inertia of the formal network, which is institutionally limited.

Network density indicators suggest variations between the continental and littoral destinations, as well as connections between the formal and non-formal levels within each of them. The obtained results show that network density is more pronounced in the littoral destination (0.66; 0.78) in relation to the continental (0.39; 0.40).

The edge density in both destinations is higher for non-formal networks. These indicators can be interpreted within the scope of a more intensive cooperation among stakeholders in the littoral destination, in relation to the continental destination, which may be the consequence of more intensive tourism activities that occur in each destination on the non-formal level. This is especially significant and can indicate that the main decisions and destination processes' outcomes occur within the influential stakeholder elite on a non-institutional basis.

The calculated *network cohesions* also show different values in terms of the observed networks (destinations) and types of networks. The lesser

kontinentalnoj destinaciji (fm-0,143; nm-0,149) u odnosu na primorsku (fm-0,089; nm-0,069). To upućuje i na sklonost formiranju manjih podgrupa koje imaju bliskije veze unutar samih sebe u odnosu na ostatak destinacijske mreže. Tih podgrupa (internih zajednica) je više u kontinentalnoj (fm-4; nm-3) nego u primorskoj destinaciji (fm-3; nm-2), a također je i razlika istih pokazatelja između formalne i neformalne mreže izraženija u primorskoj destinaciji nego u kontinentalnoj. To se može tumačiti, između ostalog, i strukturo većom raznovrsnošću turističkih aktivnosti i procesa u kontinentalnoj destinaciji, što je uvjetovano i cjelogodišnjom raspoloživošću koju po svojoj prirodi pruža. U primorskoj destinaciji su turistički procesi i aktivnosti, iako daleko izraženiji, u velikoj mjeri rutinizirani zbog relativno male diverzificiranosti ponude, što ne iziskuje izraženije fragmentiranje globalne destinacijske mreže, ali su zato te grupe unutar sebe daleko čvršće i postojanije (izraženo kroz koeficijent klasterizacije). Dakle, ova vrsta pokazatelja može biti u određenom srazmjeru (direktnom ili obrnutom) s koeficijentima klasterizacije u istim mrežama.

Iz Tablice 1 vidljivo je također da je snaga grupiranja dionika predstavljena *koeficijentom klasterizacije* (ili *tranzitivnost*) u primorskoj destinaciji jača i kompaktnija ($C_{form} = 0.740$ i $C_{neform} = 0.833$) u odnosu na kontinentalnu destinaciju ($C_{form} = 0.549$ i $C_{neform} = 0.552$), međutim, razlika u tim pokazateljima je bitno izraženija u primorskoj nego u kontinentalnoj destinaciji, jer su u primorskoj skloniji grupiranju nego akteri kontinentalne destinacijske mreže, te u neformalnim u odnosu na formalne destinacijske mreže u oba promatrana slučaja.

Usporedbom Tablice 2, koja odražava destinacijske mreže bez participacije DMO-a, s Tablicom 1, koja odražava destinacijske mreže s participacijom DMO-a, može se uočiti sljedeće:

1. Izostankom DMO-a kao dionika u destinacijskoj mreži, broj veza u njoj je znatno smanjen u

value of this indicators shows a stronger cohesion and vice versa. In this sense, it can be seen that the cohesion is stronger in the littoral destination (1.45; 1.34) in relation to the continental destination (1,61; 1,60), whereby the cohesion is stronger in the non-formal networks in relation to the formal ones in both destinations. This leads to the interpretation that the actors in the littoral destination are much closer and more available to each other than is the case in the continental destination, which is also indicated by the network density of the destinations. This can also prove a stronger cohesion among stakeholders and better cooperation among actors with the more advanced social capital (Coleman, 1988; Reagans and McEvily, 2003).

The tendency toward fragmentation, *modularity* of the observed networks is significantly strong in the continental destination (FN 0.143; NN =.149) in relation to the littoral destination (FN 0.089; NN 0.069). This indicates the tendency to form smaller sub-groups that are closely interconnected in relation to the rest of the destination networks. The number of these sub-groups (internal communities) is higher in the continental (FN 4; NN 3) than in the littoral destination (FN 3, NN 2), Also, the difference between these indicators observed between the formal and the non-formal networks is bigger in the littoral destination. This supports the interpretation that there is a structurally higher level of diversity of tourism activities and processes in the continental destination due to the year-long availability that a continental destination naturally provides. In the littoral destination, the tourism processes and activities are routinized to a great extent, despite being more pronounced, due to a relatively low level of supply diversification, which does not require stronger fragmentation of the global destination network, but this makes these groups far stronger and more stable (as indicated by the clustering coefficient). Therefore, these types of indicators can show a specific alignment (direct or opposite) with the clustering coefficient in the same networks.

Table 1 also shows that the strength of grouping of stakeholders represented by the *clustering coefficient*

TABLICA 2. TOPOLOŠKE KARAKTERISTIKE DESTINACIJSKIH MREŽA S PARTICIPACIJOM DMO-A
TABLE 2. TOPOLOGICAL CHARACTERISTICS OF DESTINATION NETWORK WITH DMO PARTICIPATION

TIP MREŽE NETWORK TYPE	BROJ AKTERA NO. OF ACTORS	BROJ VEZA NUMBER OF RELATIONS	PROSJ. STUPANJ CENTRALNOSTI AVERAGE DEGREE OF CENTRALITY	GUSTOĆA MREŽE NETWORK DENSITY	KOHEZIJA APD* COHESION APL*	MODULARNOST (BROJ SUB- MREŽA) MODULARITY (NO. OF SUB- NETWORKS)	KOEFICIJENT KLASTE- RIZACIJE CLUSTERING COEFFICIENT
KD* FM*	19	132	13,89	0,38	1,61	0,156 (4)	0,553
CD* FN*							
NM*	18	122	13,56	0,39	1,60	0,139 (3)	0,553
NN*							
PD* FM	13	94	14,46	0,60	1,40	0,076 (3)	0,666
LD* FN							
NM	15	164	22,15	0,72	1,30	0,072(2)	0,798
NN							

* APD – Average Path Distance (prosječna udaljenost između aktera)
 * KD – Kontinentalna destinacija; PD – Primorska destinacija; FM – Formalna mreža; NM – Neformalna mreža
 * APL – Average Path Length
 * CD – Continental destination; LD – Littoral destination; FN – Formal network; NN – Non-formal network

primorskoj destinaciji, osobito u okviru formalne mreže. To može biti prirodna posljedica institucionalnog položaja DMO-a u smislu administriranja turističkih aktivnosti i procesa (velik broj smještajnih objekata koji imaju obvezu određenih davanja), ali ne i njihovog pospješnja i unaprjeđenja. U kontinentalnoj destinaciji to nije slučaj, jer veći broj smještajnih objekata nije evidentan. No ono najvažnije što treba opaziti jest to što se ni u jednoj vrsti destinacije broj veza nije znatnije smanjio u okviru neformalnih veza, što dokazuje njihovu iznimnu otpornost na institucionalne promjene, uz logično prisutan snažan interesni čimbenik.

2. Promjene u pokazateljima izazvane simulacijskom eliminacijom DMO-a iz promatranih destinacijskih mreža izraženije su se dogodile u primorskoj destinaciji u odnosu na kontinentalnu te u okviru

(*transitivity*) is higher and more compact in the littoral destination (CFN = 0.740 and CNN = 0.833) in relation to the continental destination (CFN = 0.549 and CNN = 0.552). However, the difference between these indicators is more highly pronounced in the littoral than the continental destination, because the actors in the littoral destination are more prone to grouping than the actors in the continental destination network, and this tendency is also visible in non-formal destination network in relation to the formal one in both observed cases.

The comparison of Table 1 that reflects destination networks with the participation of DMO with Table 2 that reflects destination networks without the participation of DMO, shows the following:

1. Without the DMO as a stakeholder in the destination network, the number of edges in it

formalne destinacijske mreže. Međutim, prema ostalim topološkim pokazateljima, nije došlo do radikalne promjene. Iznimka su možda pokazatelji modularnosti, koji su se u predmetnoj simulaciji malo povećali, odnosno, u praktičnom smislu, izostankom DMO-a kao mrežnog dionika porastao je pritisak na dodatnu fragmentaciju globalne destinacijske mreže na parcijalne sub-mreže (podgrupe). To se može tumačiti, između ostalog, i time da spomenuti pritisak na fragmentaciju odražava pojavljivanje određenih inovacija i ideja za nove elemente i koncepte isporuke turističkog dobra, oko kojeg se logično formiraju određene podgrupe. Ipak, neformalne mreže u obje destinacije su i ovdje pokazale solidnu rezistentnost. Općenito gledajući, to sve zajedno može upućivati na rezistentnost i generalne topološke strukture mreže, koja je više vođena procesima u turizmu nego nekim administrativnim i institucionalnim procedurama. No onda treba postaviti pitanje dinamičnosti, odnosno inertnosti postojećih organizacijskih modela, koji su u promatranim slučajevima na strogo tipiziranoj i funkcijskoj osnovi.

Opisane promjene vidljive su i na grafovima destinacijskih mreža koje su prikazane na Slici 2.

Na Slici 2 vizualno se može primijetiti da je u konfiguraciji destinacijskih mreža centraliziranost mreža više zastupljena u kontinentalnoj destinaciji, gdje izrazito dominiraju čvorovi (dionici) pod rednim brojem 1 (gradska uprava) i pod rednim brojem 3 (DMO/TZG). Eliminacijom čvora DMO, pod rednim brojem 3, konfiguracija mreža se nije značajnije promijenila u topološkom smislu, ali je i dalje ostala dominacija gradonačelnika, označenog rednim brojem 1.

Za razliku od kontinentalne, primorska destinacija je s mogućnošću izostanka DMO-a kao destinacijskog dionika i dalje ostala decentralizirana.

Međutim, važno je napomenuti da se konfiguracija i topologija promatranih mreža u novonastaloj situaciji eliminacije DMO-a kao destinacijskog

is significantly lower in the littoral destination, especially within the formal network. This can be a natural consequence of the institutional position of the DMO in the sense of administering tourism activities and processes (a great number of accommodation facilities having the obligation of specific duties), but not in the sense of their advancement and enhancement. In the continental destination this is not the case, because there isn't a great number of accommodation facilities. However, the most noteworthy observation is that in both types of destination the number of edges is not significantly lower within non-formal networks, which proves their high resilience to institutional changes, with a logically present strong interest factor.

2. The changes in indicators caused by the simulated elimination of the DMO from the observed destination networks occurred more pronouncedly in the littoral than in the continental destination, and within the formal destination network. However, according to other topological indicators there was not a radical change. The exception perhaps, is seen in the indicators of modularity that were increased in the simulation, i.e., in practical terms, the lack of a DMO as the network indicators led to the increase of pressure on additional fragmentation of the global destination network to partial sub-networks (sub-groups). This can lead to an interpretation, among others, that the mentioned pressure on the fragmentation reflects the emergence of specific innovations and ideas for new elements and concepts of the delivery of the tourism product around which specific sub-groups logically form. Nevertheless, non-formal networks in both destinations showed a solid resilience here as well. On the whole, this can indicate resilience and general topological network structures that is led by tourism processes to a higher extent than by some administrative and institutional procedures. But then there is a question of dynamics, i.e., inertia of the existing organisational models that are exist in observed cases on strictly typified and functional basis.

The described changes are seen on the destination network graphs shown in Picture 2.

SLIKA 2. GRAFOVI DESTINACIJSKIH MREŽA
PICTURE 2. DESTINATION NETWORK GRAPHS

Destinacijske mreže uz participaciju DMO
Destination networks with the participation of DMO

Destinacijske mreže bez participacije DMO
Destination networks without the participation of DMO

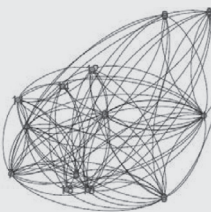
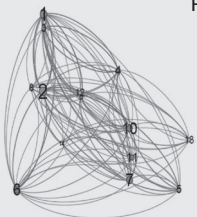
KD – formalna mreža / CD – formal network



KD – neformalna mreža / CD – non-formal network



PD – formalna mreža / LD – formal network



PD – neformalna mreža / LD – non-formal network



upravljačkog subjekta i dionika odnose samo na kratko vrijeme neposredno nakon što se promjena dogodila. Realno je očekivati da bi se struktura veza (suradnje) između preostalih dionika vremenom donekle promijenila, već zbog same institucionalne promjene i administriranja. No očigledno je da mreže tom promjenom ne bi pretrpjele značajniji šok i da u tom pogledu pokazuju priličnu rezistentnost.

DOPRINOS RADA I PREPORUKE BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA

Ovim radom napravljen je određen znanstveni, metodološki i aplikativni pomak. Konkretno, doprinos se može sažeti u sljedećem:

☞ za potrebe ostvarenja cilja ovog rada prvi put je provedeno sveobuhvatno mjerenje globalne destinacijske mreže na formalnoj i neformalnoj osnovi, a nakon toga testiranje rezistentnosti topoloških karakteristika mreže simulacijskim postupkom eliminacije njezinog pojedinog aktera (čvora). U tom smislu napravljen je određeni znanstveno-metodološki pomak.

☞ u praktičnom pogledu, rezultati istraživanja mogu sugerirati upravljačku neučinkovitost DMO-a, pa čak i opravdanost njihovog postojanja u trenutnom institucionalnom određenju i misiji.

Jedno od klasičnih ograničenja ovoga rada, kao i velikog broja drugih radova, ogleda se u nedovoljnom uzorkovanju, i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu; trebalo bi istraživati i neke druge vrste destinacija (npr. urbane, zimske itd.), a također i veći broj destinacija vrsta promatranih u ovom radu. Također, ograničenje rada predstavlja i nedovoljna dinamika simulacije promjena strukture destinacijskih mreža i praćenja ishoda njihovih dinamika. Stoga bi se velik doprinos budućeg istraživanja mogao ogledati u tome da se napravi longitudinalno (u vremenskom

The configuration of the destination networks visible in Picture 2 shows that the network centralisation is more represented in the continental destination, where nodes (stakeholders) under number 1 (municipal administration) and number 3 (DMO/TB) are highly dominant. By eliminating the DMO node under number 3, the network configuration does not change significantly in the topological sense; however, the dominance of the mayor marked with number 1 remains.

As opposed to the continental destination, the littoral destination remains decentralised with the possible lack of DMO as the destination stakeholder.

Nevertheless, it is noteworthy that the configuration and topology of the observed networks in the new situation of eliminating DMO as the destination management subject and stakeholder relates to only a short period of time immediately after the change occurred. It is a realistic expectation that the structure of connections (cooperation) among the remaining stakeholders would change with the passage of time, firstly due to the institutional change and administration themselves. However, it is evident that the networks would not suffer a significant shock with the given change and that they show a considerable resilience in this sense.

PAPER CONTRIBUTION AND RECOMMENDATIONS FOR FUTURE RESEARCH

This paper makes a specific scientific, methodological and applicative step forward. More specifically, its contribution can be summarised as follows:

☞ for the purpose of obtaining goals of research, this paper brings forth the first all-encompassing measurement of the global destination network on a formal and non-formal basis, followed by testing of the resilience of the topological characteristics of the networks by simulating the elimination of their individual actor (node). This marks a specific scientific-methodological step forward.

kontinuumu) istraživanje višestrukim testiranjem i simulacijama na jednoj ili više destinacija.

ZAKLJUČAK

U radu je napravljena sveobuhvatna analiza globalnih destinacijskih mreža u dvije kvalitativno različite turističke destinacije (kontinentalne i primorske) u svrhu istraživanja njihovog potencijala za moguća organizacijska restrukturiranja i eventualnih polazišta za nove organizacijske modele upravljanja. Najkonkretniji cilj istraživanja bila je spoznaja u kojoj mjeri trenutni sustav DMO pridonosi unaprjeđenju turističkih aktivnosti i procesa u samoj destinaciji te turizmu općenito. U istraživanju i analizi primijenjen je mrežni pristup upotrebom matematičkog grafa društvene mreže. Podaci su prikupljeni putem anketnog referalnog upućivanja (*snowball sampling*) i procesuirani putem softvera *Gephi 0.9.1*, uz simuliranu promjenu strukture mreža, kao i usporedbu mjerenja takve strukture s izvornom, što je rezultiralo određenim pokazateljima i rezultatima.

Na osnovu dobivenih rezultata i diskusije te interpretacije istih, mogu se izvesti određeni zaključci koji sublimirano daju odgovor na postavljene istraživačke ciljeve ovog rada:

☞ Nalazi izvornog postava strukture destinacijskih mreža pokazuju sublimirano veću gustoću, stupanj centralnosti, koheziju, koeficijent klasterizacije u okviru primorske destinacije i to na strani neformalne mreže što se može tumačiti izraženijom spremnosti na suradnju usljed intenzivnijih turističkih procesa. Analogno tome, pritisak na fragmentaciju destinacijskih mreža izražen kroz mjeru modularnosti veći je u kontinentalnoj destinaciji a općenito u sklopu formalnih mreža obe destinacije.

☞ Izostavljanjem DMO kao pretpostavljeno najvažnijeg dionika u destinacijskoj mreži broj veza u istoj je značajno smanjen u primorskoj

☞ in the practical sense, the research results can suggest the managing ineffectiveness of a DMO, and even the justification of their existence in the current institutional determination and mission.

One of the classical limitations of this paper, as is the case with many other papers, is reflected in insufficient sample, in both quantitative and qualitative sense. The research should encompass some other types of destinations (e.g., urban, winter, etc.) and a greater number of destination types observed in this paper. Likewise, the limitation in this paper is represented by the insufficient dynamics of simulating changes in the destination network structures and monitoring the outcomes of the dynamics. Therefore, a great contribution of future research could be reflected in the implementation of a longitudinal (in a time continuum) research comprising multiple testing and simulations on one or several destinations.

CONCLUSION

The paper shows a comprehensive analysis of global destination networks in two qualitatively different tourism destinations (continental and littoral) with the purpose of studying their potential for possible organisational restructuring and possible starting points for new organisational management models. The most specific goal of research was to find out to what extent the current system of DMO contributes to the enhancement of tourism activities and processes in the destination itself and in tourism in general. For research and analysis, I implemented the network approach by using the mathematical social network graph. The data were collected via a survey questionnaire through referral sampling (*snowball sampling*) and processed through the *Gephi 0.9.1* software by simulating change in the network structures, as well as comparing the measurements of such structure with the original one, resulting in specific indicators and results.

Based on the obtained results and discussion, as well as their interpretation, certain conclusions

destinaciji, naročito u okviru formalne mreže. To može biti prirodna posljedica institucionalnog položaja DMO u smislu administriranja turističkih aktivnosti i procesa. U kontinentalnoj destinaciji to nije slučaj jer brojnost većeg broja smještajnih objekata nije evidentna. No međutim, ono najvažnije za zapaziti je to da u oba tipa destinacije broj veza se nije značajnije smanjio u okviru neformalnih veza, što dokazuje njihovu iznimnu otpornost na institucionalne promjene. Pokazatelji modularnosti u novonastaloj situaciji, upućuju na porast pritiska na dodatnu fragmentaciju globalne destinacijske mreže na parcijalne sub-mreže (sub-grupe). To se može tumačiti, između ostalog i time da spomenuti pritisak na fragmentaciju odražava pojavljivanje određenih inovacija i ideja za nove elemente i koncepte isporuke turističkog dobra oko kojeg se logično formiraju određene sub-grupe. Ipak, neformalne mreže u obe destinacije su i tu pokazale solidnu rezistentnost.

Općenito gledajući, testiranje mreža je pokazalo rezistentnost njihovih generalnih topoloških struktura koje su upućene više na svakodnevne procese u turizmu i nisu dominantno upućene na neke administrativne i institucionalne procedure generirane od strane lokalnih DMO-a. Ali onda treba postaviti pitanje dinamičnosti odnosno inertnosti postojećih organizacijskih modela, koji su u promatranim slučajevima na strogo tipiziranoj i funkcijskoj osnovi. U tom smislu, trebalo bi tražiti i polazišta za buduće institucionalne modele upravljanja destinacijom u Hrvatskoj. Slijedom preporuke autora ovoga rada novi modeli bi iz aktualnih tipiziranih i generaliziranih trebali biti kreirani na fleksibilnoj i dinamičnoj osnovi vođeni dominantnim turističkim procesima, formirajući po potrebi mrežne i procesne organizacijske strukture.

U konačnici ovaj rad je napravio mali doprinos u jedinstvenosti primjene određenog seta alata i tehnika u kvantitativnom pristupu istraživanja ponašanja destinacijskih mreža u datim okolnostima

can be drawn, subliminally providing the answers to the established research goals of this paper:

☞ The findings of the original setting of the destination network structures subliminally show greater density, degree of centrality, cohesion, clustering coefficient in the littoral destination, and in the non-formal network, which can be interpreted by a more pronounced readiness to cooperate during more intense tourism processes. Accordingly, the pressure to fragment destination networks expressed through modularity measurement is higher in the continental destination, and generally within the formal networks of both destinations.

☞ By excluding DMO as presumably the most significant stakeholder in the destination network, the number of edges in it significantly decreased in the littoral destination, especially within the formal network. This may be a natural consequence of the institutional position of the DMO in the sense of administering tourism activities and processes. In the continental destination this is not the case, because the great number of accommodation facilities is not evident. However, the most noteworthy aspect to observe is that both destinations do not show a significant decrease within non-formal networks, which proves their resilience to institutional changes. The modularity indicators in the new situation indicate an increase in pressure to additional fragmentation of the global destination network to partial sub-networks (sub-groups). This can lead to the interpretation, among others, that the mentioned pressure on fragmentation reflects the emergence of certain innovations and ideas for new elements and concepts of the delivery of the tourism product, around which specific sub-groups are formed logically. Nevertheless, the non-formal networks of both destinations also show a solid resilience in this case.

In general terms, the testing of networks showed resilience of their general topological structures that are more directed towards everyday processes in tourism and are not dominantly directed

promjene njihove strukture, kao polazišta za novo institucionalno organiziranje i unapređenje upravljanja turističkim destinacijama.

towards administrative and institutional procedures generated by the local DMOs. However, then there is a question of dynamics, i.e., inertia of the existing organisational models, which, in the observed cases, hold a highly typified and functional role. In that sense, the starting points for future institutional destination management models for Croatia should be sought. Following the author's recommendation, new models should be created from the actual typified and generalised models on a flexible and dynamic basis, led by dynamic tourism processes, forming, where needed, the network and process organisational structures.

Finally, this paper makes a small contribution to the uniqueness of applying a specific set of tools and techniques in the quantitative approach to studying the behaviours of destination networks in the given circumstances of change in their structure, as the starting point for a new institutional organisation and enhancement of tourism destination management.

LITERATURA / LITERATURE

- ATKINSON, R. (2003), "Control and Empowerment in the Management of Urban Spaces". *Urban Studies*, 40 (9), pp. 1829-1843
- BAGGIO, R. (2007), "The Web Graph of a Tourism System". *Physica A*, 379(2), pp. 727-734
- BAGGIO, R. (2008), "Network Analysis of Tourism Destination". PhD Thesis, University of Queensland, Queensland
- BERITELLI, P. (2011), "Tourist Destination Governance through Local Elites – Looking Beyond the Stakeholder Level". Cumulative Postdoctoral Thesis, St. Gallen University, St. Gallen
- BODEGA, D., CIOCCARELLI, G. & DENICOLAI, S. (2004), "New Inter-Organizational Forms: Evolution of Relationship Structures in Mountain Tourism". *Tourism Review*, 59(3), pp. 13-19
- BONACICH, P. (1987), "Power and Centrality: A Family of Measures". *American Journal of Sociology*, 92(4), pp. 1170-1182
- BORGATTI, S. P. & HALGIN, D. S. (2011), "On Network Theory". *Organization Science*, 22(5), pp. 1168-1181
- COLEMAN, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital". *The American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120
- DA FONTOURA COSTA, L., RODRIGUES, F. A., TRAVIESO, G. & VILLAS BOAS, P. R. (2007), "Characterization of Complex Networks: A Survey of Measurements". *Advances in Physics*, pp. 167-242
- EDWARDS, G. (2010), "Mixed-Method Approaches to Social Network Analysis". online: <http://eprints.ncrm.ac.uk/842/> (pogledano 20. lipnja 2021.)
- HANNEMANN, R. H. (2001), "Introduction to Social Network Methods". Online textbook, University of California Riverside, CA, online: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/SOC157/TEXT/TextIndex.html> (pogledano 8. kolovoza 2021.)
- INKPEN, A. AND TSANG, E. (2005), "Social Capital Network and Knowledge Transfer". *Academy of Management Review*, 30, p. 146
- KAISLER, S. H. & MADEY, G. (2009), "Complex Adaptive Systems: Emergence and Self-Organization". Preuzeto sa: <http://www3.nd.edu/> (2021)
- LIN, N. (2001), *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press
- MARZANO, G. AND SCOTT, N. (2009), "Power in Destination Branding". *Annals of Tourism Research*, 36(2), pp. 247-267
- MCKERCHER, B. (1999), "A Chaos Approach to Tourism". *Tourism Management*, 20, pp. 425-434
- MITCHELL, J. C. (1969), "The Concept and Use of Social Networks". In: J. C. Mitchell (ed.), *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*, pp. 1-50. Manchester, England: Manchester University Press
- MITCHELL, M. (2006), "Complex Systems: Network Thinking". *Artificial Intelligence*, Vol. 170, pp. 1194-1212
- NEWMAN, M. E. J. (2001), "The Structure of Scientific Collaboration Networks". *Proceedings of National Academy of Science*, USA 98, pp. 404-409
- PFORR, C. (2006), "Tourism Policy in the Making: An Australian Network Study". *Annals of Tourism Research*, 33(1), pp. 87-108
- REAGANS, R. & MCEVILY, B. (2003), "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range". *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 240-267
- SUDMAN, S. & KALTON, G. (1986), "New Developments in the Sampling of Special Populations". *Annual Review of Sociology*, 12, pp. 401-429, in: Social and behavioral research, 2nd edition, pp. 803-826, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- TRIBE, J. (2008), "Tourism: A Critical Business". *Journal of Travel Research*, 46 (3), pp. 245-255, Sage publications
- UNWTO (2007), "A Practical Guide to Tourism Destination Management", p. ix
- VALERI, M. & BAGGIO, R. (2020), "Italian Tourism Intermediaries: A Social Network Analysis Exploration". *Current Issues in Tourism*, 24:9, pp. 1270-1283
- WANG, Y. & FESENMAIER, D. R. (2007), "Collaborative Destination Marketing: A Case Study of Elkhart County, Indiana". *Tourism Management*, 28(3), pp. 863-875