

Damir Pavlović **MREŽA AKTERA RURALNOG TURIZMA: TOPOLOGIJA I PARTICIPACIJA U UPRAVLJANJU NA PRIMJERU MEĐIMURJA**

ACTORS' NETWORK IN RURAL TOURISM: TOPOLOGY AND PARTICIPATION IN MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF MEĐIMURJE

SAŽETAK:

Svrha/Cilj: Cilj ovog rada jest pribaviti kritičku analizu koncepta upravljanja turizmom ruralnog područja u Hrvatskoj, ističući neke kritične točke i logičke nekonzistentnosti. Slijedom toga, provedbom istraživanja na konkretnoj studiji slučaja jedne dominantno ruralne regije, odnosno, sveobuhvatnom analizom društvenih mreža dionika, pokazati nesrazmjer u doprinosu tih dionika u turističkim aktivnostima i procesima u odnosu na njihovu participaciju u ukupnom destinacijskom odlučivanju. Ovime bi se mogla potaknuti pitanja reinženjeringa destinacijskog upravljačkog sustava u cjelini, praćenog odgovarajućim zakonskim i statutarnim odrednicama.

Dizajn/ Metodologija/ Pristup: Istraživanje je temeljeno na dvjema teorijskim osnovama: teoriji društvene mreže i teoriji društvene razmjene. Metodom tzv. lančanog referalnog upućivanja kroz anketu prikupili su se podaci o topološkoj strukturi dvije relevantne mreže dionika: cjelovite destinacijske mreže i submreže dionika/dobavljača u ruralnom turizmu (u ovom radu pod radnim nazivom – *ruralna submreža*). Sveobuhvatna

ABSTRACT:

Purpose: The purpose of this paper is to critically analyse tourism management of Croatian rural area, emphasising critical points and logical inconsistencies. Consequently, research into a specific case study of a dominant rural region, i.e., a comprehensive analysis of stakeholders' social networks, the aim is to show disproportions in the contributions of these stakeholders in tourism activities and processes in relation to their participation in the total destination decision-making. This could prompt raise questions of reengineering of the destination management system as a whole, followed by the corresponding legal and statutory determinants.

Design/Methodology/Approach: The research is based on two theoretical bases: the social network theory and the social exchange theory. Via the method of chain referral sampling through a survey, data on the topological structure of two relevant stakeholder's networks were gathered: the overall destination network and the subnetwork of stakeholders/suppliers in rural tourism (hereinafter under the working title – *rural subnetwork*). A comprehensive analysis of the obtained networks



This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 license
© author(s)
Ovaj je rad licenciran pod licencom CC BY-NC 4.0
© autor(i)

analiza dobivenih mreža rezultirala je relevantnim parametrima centralnosti (topološkim pozicijama) aktera u njima, na osnovi kojih je bila moguća provedba korelacijske analize dviju promatranih mreža, čiji su rezultati u konačnici adekvatno interpretirani, vodeći rezolutnim zaključcima.

Rezultati: Rezultati analize govore da akteri ruralnog turizma nisu razmjerno zastupljeni u participaciji odlučivanja kod donošenja najvažnijih odluka u destinaciji u odnosu na njihovu topološku poziciju, odnosno sudjelovanje u operativnim turističkim procesima. Takva neusklađenost upućuje, između ostalog, na neophodnost razmatranja uvođenja novog, prilagodljivijeg institucionalnog i organizacijskog sustava u upravljanju ovakvim tipom destinacije.

Originalnost/Vrijednost: Uz relativno rijetko korištenu metodologiju, koja je primijenjena u ovom radu na specifičnom kvalitativnom uzorku, rezultati istraživanja pokazali su moguću način pronalaženja alata i pristupa u institucionalnom restrukturiranju za učinkovito upravljanje turističkom destinacijom.

KLJUČNE RIJEČI: dionici, dobavljači u ruralnom turizmu, društvena razmjena, analiza destinacijske mreže

resulted in relevant parameters of centrality (topological positions) of actors in them, based on which it was possible to conduct a correlation analysis between the two observed networks, the results of which were finally adequately interpreted leading toward resolute conclusions.

Results: The results of the analysis show that actors in rural tourism are disproportionately represented in decision-making participation upon making the most important decisions about the destination in relation to their topological position, i.e., participation in operational tourism processes. Such disproportion indicates the necessity, among others, of considering the introduction of a new, more adaptable institutional and organisational system in managing this type of destination.

Originality/Value: Beside the relatively rarely used methodology, applied to a specific qualitative sample in this paper, the research results showed a possible way of finding tools and approaches in institutional restructuring aimed at effective management of a tourism destination.

KEY WORDS: stakeholders, rural tourism suppliers, social exchange, destination network analysis

UVOD

Turizam kao kompleksan sustav karakterizira raznolikost većeg broja s njim manje ili više povezanih gospodarskih djelatnosti. Kao takav ima pozitivne multiplikacijske učinke i djeluje poticajno na gospodarski rast i razvoj općenito bilo kojeg područja s odgovarajućom turističkom resursnom i atrakcijskom osnovom. To je osobito važno za ona područja koja imaju ograničene resursne mogućnosti razvoja klasičnih gospodarskih grana (industrija, poljoprivreda). Logično je očekivati i zaključiti da područja koja ne obiluju resursima sirovina potrebnima klasičnim gospodarskim granama ostaju manje gospodarski i urbano razvijena, ali u isto vrijeme i ekološki očuvanija, s datostima prostora za koje turizam često može biti vrlo zainteresiran. Dakle, prostor ostaje uglavnom ruralan i traži svoju šansu u turizmu, bilo isključivo bilo kao nadopunu svojih ruralnih gospodarenja, uglavnom ekstenzivnog karaktera. Postupno, u tom se području kreira svojevrstan mrežni sustav ruralne destinacije, koji čine različiti dionici, s možda različitim percepcijama, interesima i očekivanjima koje sa sobom donose turističke aktivnosti i procesi.

S druge strane, u javnom diskursu na temu turizma prisutne su vrlo raznolike kvalifikacije i terminološka razmimoilaženja, pa i stranputice u razvrstavanju i sistematizaciji njegovih pojavnosti. Turistička pojavnost ruralnog područja nije u tome iznimka. Često čujemo kvalifikacije poput: ruralni turizam, seoski turizam, etnoturizam, lovni turizam, planinski turizam, riječni i jezerski turizam, cikloturizam itd. Sve te kvalifikacije i terminološke odrednice nisu najadekvatnije sadržajno sistematizirane i dovoljno razumljive za operativno i marketinško upravljanje turističkom destinacijom. Semantički analizirano, nije teško zaključiti da neki pojmovi mogu biti sadržani u onim drugima, jer se pri kvalifikacijama miješaju kategorije područja i vrsta turističkih aktivnosti koje se u njemu odvijaju. Dakle, svi su

INTRODUCTION

As a complex system, tourism is characterised by a diversity of numerous economic activities more or less related to it. As such, it has positive multiple effects and encourages economic growth and development of any area in general with an adequate basis of tourism resources and attractions. This is especially significant for areas with limited resource possibilities of developing traditional economic branches (industry, agriculture). It is logical that those areas that do not abound in raw material resources necessary for traditional economy, remain less developed in economic and urban terms, but at the same time they are ecologically more preserved and offer spatial characteristics that are frequently very interesting for tourism. Therefore, the space usually remains rural and seeks its opportunity in tourism, whether as a sole activity or an ancillary activity to its rural economy of mostly extensive nature. Gradually, the area creates a unique rural destination network system made up from various stakeholders who can hold different perceptions, interests and expectations brought about by tourism activities and processes.

On the other hand, the public discourse on the topic of tourism offers highly diverse qualifications and terminological discrepancies, as well as diversions in classifications and systematisations of its phenomena. as a tourism phenomenon, rural areas are not an exception. We frequently hear classifications such as: rural tourism, pastoral tourism, ethno-tourism, hunting tourism, alpine tourism, river and lake tourism, cyclo-tourism, etc. All the qualifications and terminological determinants are not the most adequately systemized by content or sufficiently comprehensible for the operational and marketing management of a tourism destination. From a semantic point of view, it is not difficult to discern that some of these concepts are contained in others because the process of qualifying mixes area categories and types of tourism activities taking part in them. Therefore, all these concepts are

ti pojmovi uglavnom sadržani u skupnom pojmu turizma ruralnog područja. Dana pojmovna nesistematiziranost upućuje i na nedovoljno razumijevanje turističkih procesa i svih bitnih interesnih dionika/aktera te logičnim slijedom i na deficitarnost u razvojnom pogledu. U tom smislu čini se vrlo važnim ući dublje istraživački u konceptualno područje ruralnih aktivnosti u turizmu, u kojem bi njegovi dionici dobili istaknutiju ulogu i participaciju u turističkim procesima destinacija, koje dominantno karakterizira jednaka takva resursna i atrakcijska osnova.

mostly participating in the collective concept of tourism of a rural area. The given terminological lack of systematisation also indicates inadequate understanding of tourism processes and all relevant interested stakeholders/actors, and logically, the shortfall in terms of development. With that in mind, it seems important to research deeper into the conceptual area of rural activities in tourism, in which its stakeholders would obtain a more prominent role and participation in tourism processes of destinations that are predominantly characterised by this type of resource and attraction basis.

RURALNI TURIZAM – POJMOVNO ODREĐENJE

Prema Pageu i Getzu (1997), ruralni je turizam oblik turizma koji ima sljedeće karakteristike:

- ☞ nalazi se u ruralnom području
- ☞ područje je funkcionalno ruralno, izgrađeno na tipskim obilježjima ruralnog svijeta: mala poduzetništva, poduzeća, otvoreni prostori, kontakt s prirodom i prirodni svijet, kulturna baština, društva i tradicionalne prakse
- ☞ područja su manja u smislu objekata, naselja i vodotokova
- ☞ tradicionalnog je karaktera
- ☞ lokalno je kontrolirana i razvijena dugoročna dobrobit lokalne zajednice
- ☞ područje je raznoliko i kompleksno.

Iako prema kriteriju OECD-a distinkciju između ruralnog i urbanog područja čini prag od 150 stanovnika po četvornom kilometru, treba naglasiti da istraživanje u ovom radu nije strogo ograničeno spomenutim pragom klasifikacije ruralnog područja, već samim turističkim aktivnostima koje se u njemu dominantno odvijaju.

Aktivnosti ruralnog turizma mogu se sistematizirati u 19 oblika i koncepata, i to (Demonja, 2014.): agroturizam ili turizam na seoskom imanju, rezidencijalni, zavičajni, sportsko-rekreacijski, pustolovni, edukativni, tranzitni, kamping, nautički,

RURAL TOURISM – CONCEPTUAL DETERMINANTS

According to Page and Getz (1997), rural tourism is a special interest tourism holding the following characteristics:

- ☞ it is located in a rural area
- ☞ the area is functionally rural, built on the typical characteristics of a rural ambience: small entrepreneurs, enterprises, open spaces, contact with nature and natural surroundings, cultural heritage, societies and traditional practices
- ☞ the areas are smaller in terms of buildings, towns and watercourses
- ☞ it has a traditional character
- ☞ the long-term benefit of the local community is locally controlled and developed
- ☞ the area is diverse and complex.

Although according to the OECD criteria the distinction between a rural and urban area is a threshold of 150 residents per square kilometre, it should be highlighted that the research in this paper is not strictly limited by this threshold for rural area classification, but the tourism activities dominantly taking place in it.

Rural tourism activities can be systemized in 19 forms and concepts, as follows (Demonja, 2014): agritourism, farm tourism, residential, regional, sport-recreational, adventure, educational,

seoski, kulturni, vjerski, lovni, ribolovni, vinski, gastronomski/kulinarSKI, prirodni, ekoturizam te mješoviti i drugi oblici ruralnog turizma.

Za prakticanje ruralnog turizma, kao i bilo koje druge gospodarske djelatnosti, i postizanje profita za uključene dionike, potrebno je nekoliko komponenti (Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier i Vanes, 2001.): atrakcije, ulaganja, odgovarajuća infrastruktura, dobre i raznolike usluge, gostoprimstvo i oglašavanje.

Ruralni turizam u Hrvatskoj

Turizam ruralnog područja u Hrvatskoj ne bilježi neku dulju tradiciju, unatoč resursnoj i atrakcijskoj osnovi koju karakteriziraju i raznolikost i realan potencijal, odnosno komparativne prednosti za njegovu izraženiju pojavnost. To bi se moglo objasniti određenim razlozima, od kojih je važno izdvojiti: prvo, postoji stereotipna percepcija najvažnijih dionika u našem turizmu da je kupališni koncept vezan uz obalu (uz iznimku Plitvice), s već postojećom infrastrukturom, dovoljno perspektivan i unosan; drugo, kupališni turizam u ostalim sredozemnim regijama (Azurna obala, Španjolska i dr.), iako s daleko manje izraženom sezonalnošću, nije tako davno doživio svoju saturaciju. Značajnije promjene u široj regiji počele su se događati zadnjih 30-tak godina (političke promjene na Istoku i potraga za novim, svježim odredištima). S druge strane, preferencije tržišta potražnje mijenjale su se u pravcu želje za obogaćivanjem ukupnog turističkog doživljaja (kulturni sadržaji, povratak izvornom prirodnom i autentičnom ambijentu, avantura i sl.). Takvi trendovi, iako s određenim vremenskim odmakom, nisu mogli mimoći ni Hrvatsku, koja u tome polako počinje vidjeti svoju priliku unaprjeđenja turizma i rješavanja nekih ključnih problema, od kojih su najistaknutiji oni vezani za naglašenu sezonalnost. U svemu je veliku ulogu odigrala i nedavna pandemijska kriza uzrokovana bolešću COVID-19, koja je iz razumljivog razloga posebnog sigurnosnog režima ograničavanja socijalnih kontakata turiste usmjeravala prema manje urbanim područjima, koja su usto svojim resursima i ponudom pružala

transitional, camping, nautical, village, cultural, religious, hunting, fishing, enotourism, gastronomy/culinary, nature; ecotourism, mixed and other forms of rural tourism.

In order to practice rural tourism, as any other economic activity, and generate profit for all those involved, several components are needed (Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier and Vanes, 2001): attractions, investment, adequate infrastructure, good and diverse services, hospitality and advertising.

Rural tourism in Croatia

Rural tourism in Croatia has not recorded a longer tradition despite the resource and attraction bases characterising both the diversity and the real potential, i.e., the comparative advantages for its more pronounced existence. This may be due to specific reasons, most important of which include: firstly, there is a stereotypical perception of the most important stakeholders in our tourism that the bathing concept related to the coast (with the exception of Plitvice), with its pre-existing infrastructure is prospective and lucrative enough; secondly, bathing tourism in other Mediterranean regions (Cote d'Azur, Spain and others) despite lesser level of seasonality, has experienced its saturation not so long ago. More significant changes in the extended area have begun taking place in the last 30 years (political changes in the East and search for new, fresh destinations). On the other hand, market demand preferences have been changes in the direction of meeting the desire to enrich the total tourist experience (cultural attractions, return to authentic, natural ambience, adventure and similar). Despite a specific time lag, Croatia could not have avoided these trends, and it has started to see its opportunity in them for tourism enhancement and resolution of some key issues, which are predominantly related to pronounced seasonality. A significant role in all this was played by the recent pandemic crisis caused by COVID-19, which, due to the understandable safety regime of limiting social contact, directed tourists toward less urban areas, which in turn

dobru šansu za uspješan oporavak od bolesti. Ruralni oblici turizma najranije su zaživjeli u obalnom zaleđu Hrvatske (ponajprije u Istri), zbog naslanjanja na već postojeće tijekom obalnih destinacija, pri čemu su ta područja predstavljala sekundarne destinacije. Nakon toga polako su se turistički razvijala i druga ruralna područja Hrvatske, osobito ona tranzitne prirode i u blizini većih gradova. Budući da su se takvi turistički tijekom i turistička potražnja, kao i sama pandemija, pojavili u kratkom vremenskom razdoblju, dionici na strani ponude nisu bili konsolidirani u najvažnijim elementima: infrastrukturno, organizacijski i institucionalno. U tom smislu, nameće se potreba konsolidacije spomenutih sfera da bi turizam ruralnog područja dosegnuo svoje razvojne potencijale.

Aдекватna suradnja i sinkronizacija svih relevantnih dionika takvog tipa turizma, uz prateći institucionalni okvir, čini se u danom kontekstu nezaobilaznim uvjetom.

Ruralni turizam u Međimurskoj županiji

Međimursku regiju posebno karakterizira ruralni prostor: više od 80% površine pripada ruralnom prostoru, u kojem živi gotovo isti postotak stanovništva te regije. Budući da je riječ o iznimnom prostoru Hrvatske koji nije bio direktno pogođen ratnim stradanjima, zbog čega je, uz ostalo, sačuvao infrastrukturu i druge razvojne potencijale, a osim toga ima i potencijal turističkog tranzitnog položaja, mogao je među prvima aktivirati svoju ruralnu turističku resursnu osnovu. To se većim dijelom u razvojnom smislu i ostvaruje, zahvaljujući sinergiji poljoprivrede i turizma, što je bilo i podloga službenoj Strategiji ruralnog razvoja Međimurske županije iz 2010. godine. Brojne prirodne atrakcije i kulturna baština, koja je također locirana uglavnom u ruralnom prostoru, predstavljaju glavne razvojne generatore turističkih aktivnosti. Osobito je uočljivo pojavljivanje inicijativa i podržavajućih organizacija u pravcu održivosti (socijalne, ekonomske i ekološke), kao i inovativnosti u

provided resources and offers as a good chance to successfully recover from the disease. Rural tourism activities find their earliest onset in the coastal hinterland of Croatia (primarily in Istria), as they leaned on the pre-existing coastal destination flows, whereby these areas represented secondary destinations. After that, other rural areas in Croatia started developing, especially those transit in nature and in the vicinity of larger cities. Since such tourist flows and tourist demand, as well as the pandemic itself, appeared in a short period of time, the supply stakeholders were not consolidated in the most important elements: infrastructure, organisation and institutions. With that in mind, there is a necessity for consolidating the mentioned spheres so that tourism of rural areas would reach its development potentials.

An adequate cooperation and synchronisation of all relevant stakeholders in this type of tourism, accompanied by the institutional framework, seems an unavoidable precondition in the given context.

Rural tourism in the Međimurje County

The Međimurje region is specifically characterised by rural areas; over 80% of the surface belongs to rural space, with almost the same percentage of population living in the region. Since it is an exceptional area in Croatia, not directly affected by war atrocities and consequently preserving its infrastructure and other developmental potentials and having a potential of tourism transition location, it could be one of the first to activate its rural tourism resource basis. This is mostly being achieved in terms of development owing to the synergy of agriculture and tourism, which was the backbone of the official Međimurje County Rural Tourism Strategy from 2010. Numerous natural attractions and cultural heritage, also located mostly in the rural space represent the main developmental generators of tourism activity. Especially noticeable is the emergence of initiatives and supportive organisations aimed at sustainability (social, economic and ecological) accompanied also by innovation in terms of autochthony and

smislu autohtonosti i autentičnosti, koje prožimaju cjelokupnu turističku ponudu ovoga područja. Tu se ponajprije ističu organizacije poput Centra dr. Rudolfa Steinera, društva “Duga” za biodinamičko gospodarenje, turističke agencije Etno Art travel i drugih. No prema iskazima brojnih *insidera*, postoje određene prepreke i izazovi koje bi trebalo prevladati, od kojih treba posebno izdvojiti nedostatnost stručnih i kompetentnih kadrova te nedovoljnu organizacijsku sinkroniziranost subjekata/dionika uključenih u ruralni turizam ovoga područja. Ta je činjenica, između ostalog, u ovom radu i bila povod dubljeg razmatranja i istraživanja nekih korjenjskih uzroka datog problema. Turizam Međimurske regije, kao i drugih turističkih destinacija, trpio je znatne posljedice globalne pandemije bolesti COVID-19. No unatoč tome, položaj u blizini emitivnih turističkih područja (Slovenija, Austrija, Mađarska, Njemačka i dr.) omogućio je Međimurskoj regiji da u pandemijskoj krizi bude poželjna destinacija, posjet kojoj se može fleksibilno planirati, organizirati i realizirati cestovnim putem (tzv. automobilska destinacija), uz, naravno, obilje ruralnih atrakcija i resursa u dominantno ruralnom području.

PREGLED LITERATURE I POLAZIŠTA ZA ISTRAŽIVANJE

Danas u mnogim razvijenim zemljama sve više prevladava svijest da je potrebno bolje prepoznati i razumjeti zajednice ruralnog područja i gospodarski razvoj koji se u njima odvija (Brennan & Luloff, 2007.) da bi mogle odgovoriti na brojne izazove. Slijedom toga, u posljednje se vrijeme naglasak sve više stavlja na suradnju među relevantnim mrežnim dionicima/partnerima, kao neophodan uvjet za uspješan ruralni razvoj u cjelini. Postojeća literatura dobro dokumentira činjenicu da ruralni mrežni dionici, unutar kojih postoje određene institucije tzv. treće razine, i različiti javno-privatni dionici mogu biti ključni za uspješan i održiv ruralni razvoj (Johnson et al., 2000.).

authenticity permeating the entire tourism supply of the area. Organisations standing out in this sense are primarily the Rudolf Steiner centre, Duga – biodynamic association, Etnoart Travel and others. However, according to numerous insider statements, there are certain obstacles and challenges that should be overcome, the most prominent of which are: lack of professional and competent staff and insufficient organisational synchronicity of subjects/stakeholders involved in rural tourism of the area. This fact, among others, was the cause of deeper considerations of and research into the root causes of the given issue in this paper. Tourism of the Medimurje region, as well as other tourism destinations, suffered significant consequences of the COVID-19 global pandemic. Despite this, its location in the vicinity of emitting tourism areas (Slovenia, Austria, Hungary, Germany and others) enabled Medimurje region to become a desirable destination during the pandemic crisis, a visit to which can be planned with more flexibility, organised and achieved by road (the so-called automobile destination), with, certainly, an abundance of rural attractions and resources in a predominantly rural area.

OVERVIEW OF LITERATURE AND RESEARCH STARTING POINTS

Plentiful developed countries today have prevalent awareness of the necessity to better recognise and understand rural area communities and their economic development (Brennan & Luloff, 2007) in order to face numerous challenges of this area. Consequently, cooperation within the relevant network stakeholders/partners, as an indispensable condition for a successful rural development as a whole has been emphasised recently. The existing literature documents well the fact that rural network stakeholders, within which there are specific institutions of the so-called third level and various public-private stakeholders, can be key actors in successful and sustainable development (Johnson et al., 2000).

Međutim, također je razvidno postojanje znatnih praznina u smislu identifikacije i detaljnije karakterizacije uloga i funkcionalnosti tih dionika (Pezzini, 2001.) te samog sadržaja mrežnih interakcija i odnosa (Jack, 2008.), osobito u ruralnom području (Murdoch, 2000.). Van der Ploeg et al. (2000.) ističu: „Ono što nam sada treba su nove teorije koje adekvatno odražavaju ove nove mreže, prakse i identitete“ (str. 394). Funkcioniranje turizma na mrežnom principu vrlo je pogodno za ruralna gospodarstva pa može predstavljati ključnu strategiju regionalnog razvoja (Cawley & Gillmor, 2008.; Saxena et al., 2007.; Fleisher & Falenstein, 2000.). U tom smislu, postignut je značajan konsenzus o sadržaju i strukturi razvojnih ruralnih aktivnosti, kojima su dodane i one vezane za zaštitu okoliša i autentične proizvode ruralnog turizma (Van der Ploeg et al., 2000.). Fleisher i Falenstein (2000: 1007) posebno navode da se „promicanje turizma malog opsega intuitivno percipira kao prikladan oblik gospodarskog razvoja za ruralna područja“.

Tema angažmana dionika privukla je brojne akademske krugove, u više različitih perspektiva. Turizam je fragmentirani sektor, koji zahtijeva koordinaciju da bi se osigurala koherentnost percepcije i kod isporuke usluga (Wang & Fesenmaier, 2007.). Kumulativan sinergijski učinak pojedinih dionika u destinaciji bitno nadmašuje njihov jednostavan matematički zbroj.

Integralno destinacijsko iskustvo sve je više priznato kao ključni izvor konkurentske prednosti (King, 2002.). Turistička suradnja često uključuje područja kao što su turistička politika, upravljanje destinacijom, razvoj proizvoda, njegovo brendiranje i promocija, kao i održivost.

Konkurentnost turističke destinacije također je bitno uvjetovana učinkovitošću angažmana, odnosno suradničkom sinergijom dionika, koja opet počiva na njihovoj strukturi i upravljanju njihovim interakcijama (Nordin & Svensson, 2007.; Baggio, Scott & Cooper, 2010.). Upravljanje dionicima obuhvaća metode i

Nevertheless, it is also obvious that there are significant gaps in the sense of identification and more detailed characterisation of the role and function of these stakeholders (Pezzini, 2001), as well as the content itself of the network interactions and relationships (Jack, 2008), especially in a rural area (Murdoch, 2000). Van der Ploeg et al. (2000) point out that “what we need now are new theories that adequately reflect these new networks, practices and identities“ (p. 394). The functioning of tourism on a network principle is convenient for rural economies and can represent key strategy of regional development (Cawley & Gillmor, 2008; Saxena et al., 2007; Fleisher & Falenstein, 2000). In that sense, a significant consensus was achieved on the content and structure of developmental rural activities accompanied by others such as environment protection and protection of authentic rural tourism products (Van der Ploeg et al., 2000). Fleisher and Falenstein (2000: 1007) emphasise that “the promotion of small-scale tourism is intuitively perceived as a convenient way of economic development for rural areas“.

The topic of stakeholder engagement attracted plentiful academic circles in several different perspectives. Tourism is a fragmented sector that demands a purpose of coordination in order to ensure coherence of perception also in service delivery (Wang & Fesenmaier, 2007). The cumulative synergy effect of individual stakeholders in a destination significantly surpasses their simple mathematical sum.

Integral destination experience is increasingly recognised as key source of competitive advantage (King, 2002). Tourism cooperation frequently includes questions of tourism policy, destination management, product development, its branding and promotion, as well as sustainability.

Tourism destination competitiveness is also significantly conditioned by effectiveness of engagement, i.e., the cooperative synergy of stakeholders, which again is based on their structure and management of their interactions

mogućnosti kroz koje oni međusobno djeluju u destinaciji i kojima su njihovi doprinosi uravnoteženi (Baggio, Scott & Cooper, 2010.).

Održivi razvoj turističkih destinacija, s očekivanim društvenim, kulturnim, ekonomskim i ekološkim učincima, neophodno mora pratiti visoka razina međusobne povezanosti svih zainteresiranih strana (Timur & Getz, 2008.), no općepoznato je da su za učinkovite interakcije destinacijskih dionika, odnosno njihovu sinkronizaciju, potrebne visoke upravljačke kompetencije i stručnosti. Namjera je ovog istraživanja ispitati potencijal specifičnih grupa dionika ruralnog koncepta turizma u oblikovanju suradničkih inicijativa i odnosa unutar turističkih destinacija da bi se pronašla najbolja praksa i preduvjeti učinkovitog angažiranja dionika u turističkim aktivnostima ruralnog područja.

Prema Edgell i sur. (2008.), veća brojnost dionika u odlučivanju i utjecaju na turističke procese povećava vjerojatnost postizanja boljih rezultata u mnogim područjima: ekonomskom, ekološkom i društvenom (npr. unaprijeđena lokalna baština, povećano samopouzdanje, globalni ugled i inovativni pristupi). U turističkom planiranju, bitno je da svi koji su na pozitivan način involvirani u turizam imaju legitimno pravo zahtijevati da se „i njih treba čuti“, osobito zato što najčešće dobro poznaju destinaciju i mogu biti od velike pomoći u planiranju (Page & Connell, 2007.). Na taj je način uvelike moguće prevenirati sukobe unutar lokalnih zajednica, kao i otpor prema onim manje popularnim pojavnostima koje često proizilaze iz turističkih aktivnosti nekog područja.

Međutim, do sada nisu značajnije istraživane destinacijske submreže aktera (dionika) dobavljača usluga od posebnog interesa u turizmu ruralnog područja, a osobito u smislu njihove participacije u najvažnijim upravljačkim procesima i odlukama vezanima za destinaciju u cjelini. U tom pogledu, čini se uputnim i neophodnim provesti analizu destinacijske mreže u cjelini na bazi matematičkog grafa društvene mreže (Baggio, 2008.), u kojem su

(Nordin & Svensson, 2007; Baggio, Scott & Cooper, 2010). Stakeholder management entails methods and possibilities through which they interact in a destination, and which balance their contributions (Baggio, Scott & Cooper, 2010).

Sustainable development of tourism destinations with the expected social, cultural, economic and ecological effects needs to necessarily be followed by a high level of interrelatedness among all the interested parties (Timur & Getz, 2008). However, it is well known that high level management competencies and expertise are necessary for effective interactions of destination stakeholders, i.e., their synchronisation. The intent of this research was to examine the potential of specific stakeholder groups of the rural concept of tourism in shaping cooperation initiatives and relationships within tourism destinations in order to find the best practice and preconditions for effective stakeholder engagement in tourism activities of rural areas.

According to Edgell et al. (2008), higher numbers of stakeholders involved in decision-making and impact of tourism processes increases the probability of achieving better results in many areas: economic, ecological and social (e.g., enhanced local heritage, increased self-confidence, global reputation and innovative approach). In tourism planning, it is important that all those positively involved in tourism hold legitimate right to demand their voices to be heard, especially because they most frequently have good knowledge of the destination and can be of great use in the planning process (Page & Connell, 2007). In this way, conflicts within local communities and resistance toward less popular phenomena that often spring from tourism activities of an area can be prevented.

However, until now there has not been significant research into destination actors' (stakeholders') sub-networks in the service supply of special interest tourism of rural areas, and especially in the sense of their participation in the most important management processes and decisions related to the destination as a whole. In this sense,

akteri (dionici) predstavljeni čvorovima (*nodovima*), a atributi njihovih veza rubovima (lukovima).

Prema svemu prethodno spomenutom, sublimiraju se sljedeća iznimno važna istraživačka pitanja:

1. Kakva je topološka struktura aktera u sklopu destinacijske mreže u Međimurju?
2. Jesu li topološke pozicije aktera, odnosno intenzitet njihove operativne uključenosti u turističkim procesima primjereni, tj. korelirani s njihovim sudjelovanjem u upravljačkom odlučivanju destinacije?

ISTRAŽIVAČKI PRISTUPI

Istraživanje u ovom radu počiva na dvjema glavnim teorijskim osnovama i pristupima: *teoriji društvene mreže* i *teoriji društvene razmjene*.

Objedinjavanjem ova dva koncepta kao osnove istraživanja u ovom radu želi se postići sveobuhvatnije razumijevanje karaktera funkcioniranja pojedinaca u grupi u određenim organizacijskim okvirima na osnovi njihove topološke pozicije (utjecaja i moći) u društvenoj mreži, s jedne strane, i njihovih racionalnih interesa (društvena razmjena), kojima se rukovode da bi u njoj aktivno djelovali, s druge strane. Time bi se trebalo postići i sveobuhvatnije polazište i perspektiva istraživanja u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. Detaljnija obrazloženja prezentirana su u svakom od ovih pristupa u nastavku rada.

Mrežni pristup u turizmu ruralnog područja

Kod upravljanja turizmom u destinaciji, mrežni je pristup prilično aplikativan, ponajprije zbog naglašene fragmentiranosti i složenosti odnosa među samim dionicima te njihove koordinacije. Tako se, na primjer, stupanj centralizacije u donošenju odluka unutar destinacije, među ostalim, bazira i na ravnoteži kontrole i manifestiranju moći i utjecaja unutar dionika.

it seems indicative and necessary to conduct an entire destination network analysis based on a mathematical social network graph (Baggio, 2008), in which actors (stakeholders) are represented as nodes and their connection attributes with edges.

According to everything mentioned above, the following highly important research questions are posed:

1. What is the topological structure of actors within the Međimurje destination network?
2. Are the topological positions of actors, i.e., the intensity of their operational involvement in tourism processes appropriate, i.e., correlated with their participation in the destination management decision making?

RESEARCH APPROACHES

This paper's research is based on two main theoretical bases and approaches: *social network theory* and *social exchange theory*.

By conjoining these two concepts into research basis in this paper we wish to achieve a more comprehensive understanding of the functioning nature of individuals in the group in specific organisational context based on their topological position (influence and power) in the social network on the one hand. On the other hand, we wish to achieve understanding of their rational interests (social exchange) that lead them to actively participate in the social network. This should also achieve a more consolidated starting point and perspective of the quantitative and qualitative research. More detailed explanations are presented in each of the approaches in the continuation of the paper.

Network approach in tourism of a rural area

In tourism destination management, the network approach is rather applicative primarily due to its highlighted fragmentation complexity of

Gustoća i centralnost mogu utjecati na pristupe neravnoteži moći – gustoća može odražavati stupanj međusobnog povezivanja dionika, dok centralnost može odražavati relativnu poziciju dionika, broj neposrednih veza, razinu pristupa i stupanj međusobnog kontroliranja (Lally, O'Donovan & Quinlan, 2015.). Mreže dionika koje karakterizira visoka gustoća mogu biti pogodne za kooperativne koalicije, što može voditi jedinstvenijem i konsolidiranom odlučivanju u destinaciji, nasuprot fragmentiranoj mreži s niskom gustoćom, gdje postoji veća mogućnost i vjerojatnost sukobljavanja i, shodno tome, smanjena sposobnost utjecaja i pritiska na središnja upravljačka tijela (Rowley, 1997.). Stoga se u kontekstu ovog rada nameće i neophodnost istraživanja određenih mrežnih parametara, između ostalih i gustoće relevantne submreže (subgrupe) dionika, koji su u isporuci turističkog proizvoda povezani zajedničkim konceptom, da bi se eventualno moglo procijeniti njihov mogući zajednički utjecaj na središnja upravljačka tijela u destinaciji i, samim time, sudjelovanje u donošenju najbitnijih odluka.

Zahvaljujući destinacijskim mrežnim strukturama moguće je definirati, između ostalog, administriranje i koordiniranje aktivnosti aktera, ali su politika, praksa i *listing* sazivanja operativnih sastanaka DMO-a najvažniji u određivanju razine participacije dionika (Lally, O'Donovan & Quinlan, 2015.). Treba razlikovati praksu angažmana, odnosno uključivanja dionika (Greenwood, 2007.) od same integracije dionika, u kojoj se očituje strateška sposobnost pojedine destinacije za formiranje pozitivne suradničke sredine za raznolike dionike (Plaza-Ubeda et al., 2010.). Komunikacija može biti najvažniji čimbenik u aktivnostima angažmana i njihov preduvjet (Koschmann, Kuhn & Pfarrer, 2012.), a njihov intenzitet i frekvencija odražavaju i proaktivnost u međusobnim odnosima (Plaza-Ubeda et al., 2010.).

Navedeni preduvjeti angažmana dionika u destinaciji (distribucija informacija, suradnički

relationships among the stakeholders themselves and their coordination. Thus, for example, the centralisation level in decision making within the destination is based, among others, on the balance of control and the manifestation of power and influence within these stakeholders. The density and centrality can affect approaches toward imbalance of power; density may reflect the degree of interrelatedness of stakeholders, while centrality may reflect the relative position of stakeholders, number of direct connections, levels of approach and mutual controlling (Lally, O'Donovan & Quinlan, 2015). Stakeholder networks characterised by high density can be adequate for cooperative coalitions that can lead to a more unique and consolidated decision-making in the destination, as opposed to a fragmented network with low density where there is a higher possibility and likelihood of conflicts, leading toward a reduced ability to influence and pressure the central management bodies (Rowley, 1997). Therefore, within the context of this paper the necessity of researching specific network parameters is imposed, which, among others, include density of the relevant sub-network (sub-group) of stakeholders who are connected with a joint concept in the delivery of tourism products in order to eventually assess their possible joint impact on the central management bodies in the destination and also their participation in making the most important decisions.

Owing to destination network structures, we can define, among others, administrating and coordinating actors' activities, but policy, practice, as well as listing for convening of operational DMO meetings are the most important factors in determining the participation level of stakeholders in them (Lally, O'Donovan & Quinlan, 2015). The practice of engagement, i.e., stakeholder inclusion (Greenwood, 2007) should be differentiated from the stakeholder integration which reflects the strategic capability of an individual destination to form a positive cooperative milieu of various stakeholders (Plaza-Ubeda et al., 2010). Communications can be the most important factor in engagement

odnosi, brzina odlučivanja, učestalost komunikacije i dr.) proizlaze iz atributa njihovih međusobnih odnosa, tj., mogu se spoznati interpretacijom dobivenih mjera centralnosti na grafu društvene mreže, u sklopu postupka ukupne analize njihove destinacijske mreže (Bonacich, 1987.; Hanneman, 2001.; Baggio, 2008.). Tu se prije svega misli na stupanj centralnosti, blizinu i međupovezanost čvorova, svojstveni vektor centralnosti i koeficijent klasterizacije.

Pitanje ravnoteže između aktivno uključenih dionika i pasivne zajednice od ključnog je značaja za legitimnost destinacijskih mreža i može dovesti do problema destabilizacije ako se pravovremeno ne riješi (Dredge, 2006.). Iako većina DMO-a nikada ne može doseći uvjete pune demokratičnosti u donošenju odluka niti težiti njihovu postizanju, oni uvijek trebaju biti svjesni opasnosti implicitnog ili eksplicitnog tokenizma (simbolične zastupljenosti).

Stoga je vrlo važno istražiti je li određena podskupina dionika odgovarajuće zastupljena u donošenju odluka najvažnijih za turizam destinacije. U tom smislu treba promatrati i podskupinu (submrežu) interesnih dionika ruralnog turizma, koja zaslužuje prilagođen pristup, za koji su, između ostalog, vrlo važni uvid i spoznaja njihove strukture i topološke pozicije.

Teorija društvene razmjene (*social exchange theory*)

Prema *teoriji društvene razmjene* (Thibault & Kelly, 1959.), glavni je motiv ljudskih aktivnosti dobiti nešto vrijedno (nagrada) u zamjenu za nešto vrijedno što moraju dati (trošak), pri čemu mogu biti nezadovoljni ako se pritom naruši princip pravičnosti, odnosno, ako drugi pribave veću korist na isti uloženi trošak (Redmond, 2015.). Teorija društvene razmjene treba dati odgovor na tri pitanja. Prvo, koliko su spremni dati u zamjenu za određenu dobit. Drugo, koji čimbenici imaju utjecaj na pojedince da obave razmjenu ili odustanu od nje. I treće, jesu li i zašto pojedinci

activities and also their prerequisite (Koschmann, Kuhn & Pfarrer, 2012), and their intensity and frequency reflects the proactiveness in interpersonal relationships (Plaza-Ubeda et al., 2010).

The stated preconditions for stakeholder engagement in a destination (information distribution, cooperative relationships, speed of decision-making, communication frequency and others) are brought by their interpersonal relationship attributes, i.e., they can be found by interpreting the obtained measures of centrality on the social network graph within the procedures of total analysis of their destination network (Bonacich, 1987; Hanneman, 2001; Baggio, 2008). This primarily relates to the level of centrality, closeness and interrelation of nodes, the eigenvector centrality and clustering coefficient.

The balance among actively involved stakeholders and the passive community is of key importance for the legitimacy of destination networks and may lead to destabilising issues if not resolved timely (Dredge, 2006). Although most DMOs can never achieve nor aim to achieve conditions of full democracy in making decisions, they should always be aware of dangers from implicit and explicit tokenism (symbolic representation).

Therefore, it is important to find whether a specific stakeholder group is adequately represented in deciding on issues that are of the greatest importance for the tourism of the destination. In that sense, the subgroup (sub-network) of interested stakeholders in rural tourism should be observed, which deserves an adapted approach, for which the insight into and knowledge about their structure and topological position are very important, among others.

Social Exchange Theory

According to the *social exchange theory* (Thibault & Kelly, 1959), the main motive for human activity is to obtain something valuable (reward) in exchange for something valuable to be given (expense), whereby people might be dissatisfied should this exchange violate the principle of fairness, i.e.,

nezadovoljni kada osjećaju da su u procesu razmjene zakinuti u odnosu na svog partnera (Redmond, 2015.).

Teorija društvene razmjene nadovezuje se na Homansov (1958.) rad *Društveno ponašanje kao razmjena*, u kojem su partneri pojedinci i institucije, pri čemu Homans naglašava da individualno ponašanje pojedinaca i društvene razmjene mogu utjecati na djelovanje institucija. Blauova *Razmjena i moć u društvenom životu* (2017.), oslanjajući se na Homansov fokus na grupe i institucije, postavlja teorijski temelj za teoriju društvene razmjene. Kod Homansa se naglašava psihologija kao temelj ljudskog odlučivanja. Za razliku od njega, Blau društveno ponašanje vidi blisko povezanim s mikroekonomijom.

U ovom radu fokus je na društvenoj razmjeni između pojedinca ili pojedinačnog gospodarskog subjekta i institucionalnog sklopa upravljanja i odlučivanja u turističkoj destinaciji, konkretnije, između participiranja u donošenju odluka i operativnog doprinosa u intenzitetu turističkih aktivnosti i procesa.

METODOLOGIJA

Za istraživanje u ovom radu korišteno je više metoda, ovisno o samoj fazi istraživanja (prikupljanje podataka i procesuiranje/analiza podataka). Ista metodologija primijenjena je za obje promatrane mreže: cjelovitu destinacijsku mrežu i izdvojenu submrežu dobavljača u ruralnom turizmu.

U prvoj fazi – prikupljanju podataka, odnosno identifikaciji (popisu) glavnih dionika u destinacijskoj mreži, korišteni su specifični anketni upitnici na principu tzv. snježne kugle (*snowball sampling*). Riječ je o lančanom, referalnom i progresivnom upućivanju ispitanika na nominacije novih važnih/istaknutih dionika/aktera, koje završava zasićenjem liste ponavljanjem

should others receive higher benefits than them for the same invested expense (Redmond, 2015). The social exchange theory should provide answers to three questions. First, the decision on how much they are willing to give in exchange for a specific gain. Second, what factors impact individuals to maintain or withdraw from the exchange. And third, are the individuals dissatisfied and why when they feel short-changed in the exchange process in relation to their partner (Redmond, 2015).

The social exchange theory builds upon the Homans's paper *Social Behavior as Exchange* (1958) in which partners are individuals and institutions, whereby he emphasises that individual behaviours and exchanges can affect the activity of institutions. Blau's *Exchange and Power in Social Life* (2017) leans on Homans's focus on groups and institutions, whereby he sets the theoretical basis for the social exchange theory. Homans emphasises psychology as basis of human decision-making, whereas Blau sees social behaviour as closely related to microeconomics.

This paper focuses on social exchange between an individual or an individual economic subject and the institutional composition of managing and decision-making in a tourism destination, or more specifically between participation in decision-making and the operational contribution to the intensity of tourism activities and processes.

METHODOLOGY

In this paper, several research methods were used, according to the stage of research (data collection and processing/data analysis). The same methodology was used for both observed networks: the entire destination network and the extracted sub-network of rural tourism suppliers.

In the first stage of research – data collection, i.e., identification (list) of main stakeholders in the destination network, specific questionnaires were used on the principle of snowball sampling. This

imena (Morgan, 2008.). Anketiranje počinje nominiranjem pet tzv. najistaknutijih znalaca (stručnjaka, menadžera i drugih dionika *insidera*) u turizmu i srodnim područjima javnog djelovanja. Nakon kompletiranja liste najvažnijih dionika uručen im je novi anketni upitnik, u kojem su, prema Likertovoj skali (od 1 do 5) trebali dati odgovore: koliko često međusobno komuniciraju i na kojoj osnovi (potrebi), na temelju čega se saznalo više o frekvenciji i atributima njihovog međusobnog odnosa vezano za destinacijske procese i aktivnosti.. Osim toga, djelomično se došlo i do saznanja o tome koliko su isti akteri uključeni u donošenje najvažnijih odluka, sudbinski važnih za destinaciju. Anketiranje je ukupno trajalo oko 30 dana i provedeno je u ožujku 2023. godine, a podaci su se odnosili na 2022. godinu. Za kompletiranje uvida u uključenost u destinacijsko odlučivanje dodatno su pomogli intervjui s relevantnim znalcima i *insiderima* destinacijskih menadžment organizacija (DMO-a) te evidencije prisutnih na glavnim sastancima DMO-a. Slijedom navedenog kompletirane su obje promatrane mreže destinacijskih dionika, s time da je primarno svrhovito bilo doći do *listinga* dionika ruralnog turizma (dobavljača i relevantnih institucija). Dakle, time su se stvorili uvjeti za drugu fazu – analizu destinacijskih (društvenih) mreža u cjelini i topoloških pozicija pojedinačnih aktera u njoj.

U provedbi analize društvenih mreža napravljen je izračun centralnosti pozicija relevantnih aktera predstavljenih čvorovima na grafu društvene mreže, a prema najbitnijim parametrima za kvalitativnu interpretaciju topoloških pozicija aktera: stupnja centralnosti čvorova, blizine čvorova, međupozicije čvorova, svojstvenog vektora centralnosti i koeficijenta klasterizacije.

Na dobivenim parametrima obavljena je normalizacija (standardizacija) podataka na krivulji vjerojatnosti te izračunata njihova aritmetička sredina da bismo dobili skupne pokazatelje topoloških pozicija aktera (čvorova) za obje promatrane mreže. Time su se ispunili preduvjeti

is a chain, referral and progressive indication to respondents to nominate new important/prominent stakeholders/actors that is completed by saturation of the list by name repetition (Morgan, 2008). Surveying began with nominating five of the most prominent experts (professionals, managers and other insider stakeholders) in tourism and relevant areas of public activity. Upon completing the list of the most significant stakeholders, the respondents were given a new questionnaire in which they provided answers on a 5-point Likert scale to: how often they communicate with each other and on what basis (need), which provided answers to the frequency and attributes of their interpersonal relationships related to destination processes and activities. Besides, it partially revealed the extent to which the actors are included in making the most important decisions that are vital for the destination. Surveying lasted for a total of approximately 30 days. It was conducted in March 2023, and data relate to 2022. The completion of insight into involvement in destination decision-making was complemented by interviews with relevant experts and insiders in destination management organisations (DMOs) and records on participants in main DMO meetings. Consequently, both observed networks of destination stakeholders were completed, whereby the primary purpose was to obtain a rural tourism stakeholder ranking (suppliers and relevant institutions). Therefore, this created conditions for the second stage – analysis of entire destination (social) networks and topological positions of individual actors in them.

The analysis of social networks (hereinafter ADM) was conducted by calculating the centrality of relevant actors' positions represented by nodes on the social network graph, and according to the most significant parameters for a qualitative interpretation of topological position of actors; degree of node centrality, closeness of nodes, interrelations of nodes, eigenvector centrality and clustering coefficient.

Data normalisation (standardisation) on the probability curve was obtained on the given parameters, and their arithmetic mean was

za regularnost izračuna korelacije tih pokazatelja s pokazateljima intenziteta participacije (prisutnosti) relevantnih dionika (dobavljača u ruralnom turizmu) na važnim sastancima destinacijske uprave. Procesuiranje pripremljenih podataka te naknadna korelacijska analiza provedeni su pomoću softvera SPSS 21.0. Za vizualizaciju pokazatelja korišten je program Gephi 0.9.1. Dobivenim rezultatima omogućeno je kreiranje kompozitne varijable – topološke pozicije svakog pojedinačnog aktera (Bonacich, 1987.), što je prezentirano u Tablici 1 i vizualizirano na Slici 1.

Za ocjenjivanje relacije između *centralnosti pozicije u destinacijskoj mreži* i *participacije u upravljačkim procesima* dionika, odnosno dobavljača u ruralnom turizmu u destinaciji korišten je Pearsonov koeficijent korelacije, a izračun i rezultat predstavljeni su u Tablici 2.

Tom korelacijskom analizom utvrđen je razmjer operativne uključenosti dionika ruralnih turističkih aktivnosti na jednoj strani i njihovog sudjelovanja u sudbinskim destinacijskim odlukama na drugoj strani.

REZULTATI I DISKUSIJA

Rezultatima inicijalnog istraživanja kompletirana je struktura destinacijske mreže, koja uključuje najvažnije aktere (čvorove), odnosno interesne dionike, kao njihove topološke pozicije temeljene na karakteristikama njihovih povezanosti. Kompletiranje liste interesnih dionika/aktera i najvažnijih podataka o njima riješeno je na dva načina: prvi, korištenjem *metode snježne kugle*, odnosno lančano upućivanje ispitanika na nominacije novih važnih/istaknutih aktera koje završava zasićenjem liste (ponavljanjem imena) (Morgan, 2008.), i drugi, anketnim ispitivanjem o frekvenciji međusobne povezanosti dionika/aktera na formalnim i neformalnim osnovama. Prikupljeni podaci uvršteni su u *matematički graf društvene mreže* da bi se dobili odgovarajući pokazatelji, odnosno mjere centralnosti pozicija aktera na tom

calculated in order to obtain collective indicators of topological positions of actors (nodes) for both observed networks. By doing so, the preconditions were met for the regularity of calculating the correlation of these indicators with the indicators of participation (presence) intensity of relevant stakeholders (rural tourism suppliers) on important meetings of destination management. The processing of prepared data and the subsequent correlation analysis were conducted via SPSS 21.0 software. The Gephi 0.9.1. was used for the visualisation of indicators. The obtained results enabled creating a composite variable – topological position of each individual actor (Bonacich, 1987), as presented in Table 1 and visually in Picture 1.

In order to assess the relationship between the centrality of the position in the destination network and participation in management processes of stakeholders, i.e., rural tourism suppliers, Pearson correlation coefficient was used, the calculation and result of which is shown in Table 2.

The correlation analysis determined the proportion of operational involvement of stakeholders in rural tourism activities on the one hand and their participation in making vital decisions for the destination on the other.

RESULTS AND DISCUSSION

The results of initial research completed the structure of the destination network which includes the most important actors (nodes), i.e., interested stakeholders, as well as their topological positions based on the characteristics of their relationships. The completion of the list of interested stakeholders/actors and the most important data on them was done in two ways: first, by using *snowball sampling*, i.e., chain instruction of respondents to nominate the most important/prominent actors completed by list saturation (name repetition) (Morgan, 2008), and second, by implementing a questionnaire on the frequency of interrelationship of stakeholders(actors) on formal and informal basis. The collected data

grafu: svojstveni vektor centralnosti, koeficijent klasterizacije, bliskost, međupozicioniranost i stupanj centralnosti.

Topološke pozicije dionika u destinacijskoj mreži

Provedbom već spomenute metode prikupljanja podataka (referalno lančano upućivanje prema tzv. principu snježne kugle) kompletiran je popis od 25 dionika (252 međusobne veze) sveukupne destinacijske mreže te 11 dionika (44 međusobne veze) submreže glavnih dionika/aktera u okviru ruralnog turizma, od kojih je 7 najizravnije uključeno u aktivnosti ruralnog turizma. Oni su prikazani brojevima: 1 (TA Etno Art Travel), 3 (Centar Rudolf Steiner), 20 (BK Mura Avantura), 21 (Međimurska vinska cesta), 22 (LAG

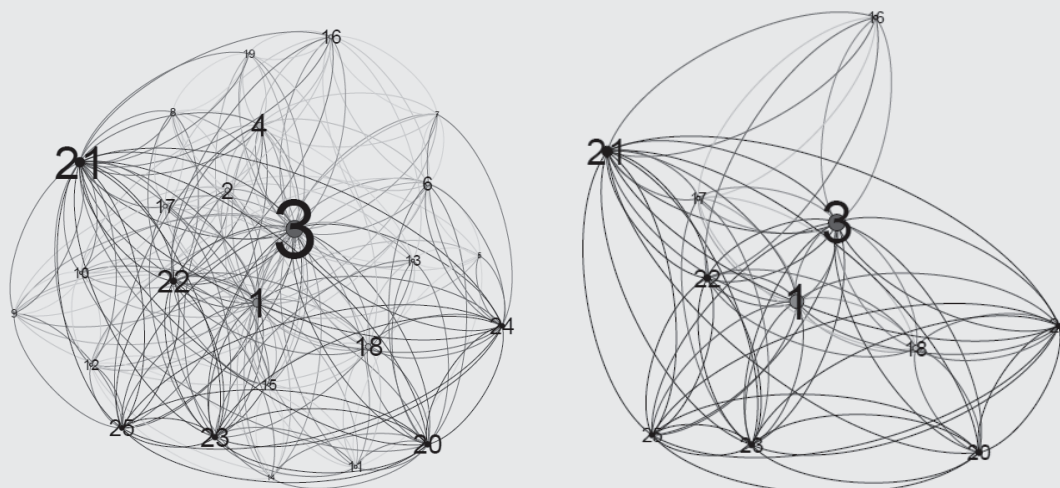
was included into a *mathematical social network graph* in order to obtain corresponding indicators, i.e., measures of centrality of actor positions on the graph: the eigenvector centrality, clustering coefficient, closeness, interrelated positioning and the degree of centrality.

Topological positions of stakeholders in the destination network

The above-mentioned data collection method (chain referral according to the so-called snowball sampling) completed the list of 25 stakeholders (252 interrelationships) in the entire destination network, and 11 stakeholders (44 interrelationships) of the main stakeholders'/actors' sub-network within rural tourism, 7 of which are most directly involved in rural tourism activities. They are shown in numbers:

SLIKA 1. PRIKAZ TOPOLOŠKE STRUKTURE AKTERA SJELOVITE DESTINACIJSKE MREŽE I RURALNE SUBMREŽE

PICTURE 1. OVERVIEW OF TOPOLOGICAL STRUCTURE OF THE ENTIRE DESTINATION ACTORS' NETWORK ACTORS AND THE RURAL TOURISM ACTORS' SUB-NETWORK



a) cjelovita destinacijska mreža
a) entire destination network

b) submreža ruralnog turističkog procesa
b) rural tourism sub-network

Izvor: autor rada, 2023. / Source: author, 2023

TABLICA 1. TOPOLOŠKA KARAKTERIZACIJA DESTINACIJSKIH MREŽA
TABLE 1. TOPOLOGICAL CHARACTERISATION OF DESTINATION NETWORKS

TOPOLOGIJA MREŽA NETWORK TOPOLOGY	BROJ AKTERA NUMBER OF ACTORS	BROJ VEZA IZMEĐU AKTERA NUMBER OF ACTORS' RELATION- SHIPS	PROSJ. STUPANJ CENTRAL- NOSTI AVERAGE DEGREE OF CENTRALITY	PROSJ. UDALJENOST IZMEĐU 2 AKTERA AVERAGE DISTANCE BETWEEN 2 ACTORS	PROSJ. KOEFIČIJENT KLASTE- RIZACIJE AVERAGE CLUSTERING COEFFICIENT	SVOJSTVENI VEKTOR CENTRALNOSTI EIGENVECTOR CENTRALITY
Destinacijska mreža Destination network	25	252	20,160	1,580	0,525	1,640
Ruralna submreža Rural sub-network	11	44	23,333	1,389	0,543	4,446

Izvor: autor rada, 2023. / Source: author, 2023

Međimurski dvori i bregi), 23 (DVVM Hortus Croatiae) i 25 (Wine Camp Hadžić).

Na grafovima promatranih destinacijskih mreža prezentiranim na Slici 1 vidljivi su sami akteri (čvorovi u mreži), predstavljeni brojevima, čija veličina proporcionalno iskazuje stupanj centralnosti (povezanost sa susjednim akterima), a broj linija između njih odražava frekvencije njihove povezanosti.

Treba naglasiti da su dionici ruralne submreže (dobavljači u ruralnom turizmu) izdvojeni prema prirodi svoje aktivnosti u turizmu, a prema klasifikaciji turističkih aktivnosti ruralnog područja koje je prikazano u 1. poglavlju ovog rada.

Prema istom prikazu vidljivo je da dionici koji najviše participiraju u ruralnim turističkim procesima i koji su označeni brojevima 1, 3, 20, 21, 22, 23 i 25 imaju znatno istaknut topološki položaj (prosječan stupanj centralnosti je 23,333), a osobito akter 3, koji predstavlja *Centar Rudolf Steiner*. Naglašenu poziciju imaju također akter 1, koji predstavlja *TA Etno Art travel*, i akter 21, koji predstavlja konzorcij *Međimurska vinska cesta*. Konkretni indikatori za stupanj centralnosti, kao i ostali parametri centralnosti koji oblikuju topološke pozicije dionika u destinacijskoj mreži, vidljivi su u Tablici 1.

1 (TA Etnoart Travel), 3 (Rudolf Steiner Centre), 20 (BK Mura Adventure), 21 (Međimurje wine road), 22 (LAG Valleys and Hills of Međimurje 23 (DVVM Hortus Croatiae), and 25 (Wine Camp Hadžić).

The presented graphs of the observed destination networks (Picture 1) show numbers that represent the actors themselves (network nodes), the font (size) of which is proportionate to the degrees of centrality (relationships with neighbouring actors), and the number of edges (lines) among them expresses the frequency of their connections.

It is noteworthy to mention that the rural subnetwork stakeholders (rural tourism suppliers) were highlighted according to the nature of their activity in tourism, and according to the classification of tourism activities in rural areas presented in chapter 1 of this paper.

According to the same overview, it is discernible that the stakeholders who participate most in the processes of rural tourism, marked by numbers 1, 3, 20, 21, 22, 23 and 25 have a significantly prominent topological position (the average degree of centrality is 23.333), and especially actor 3 representing the *Rudolf Steiner Centre*. Prominent positions are also held by actors 1, representing *TA Etno Art travel* and

Tablica 1 zorno pokazuje da je parametar *koeficijenta klasterizacije* (grupiranja aktera) neznatno veći kod submreže dionika ruralnog turizma (0,543) u usporedbi s cjelovitom destinacijskom mrežom (0,525), što se može relativno negativno protumačiti, jer bi bilo logično očekivati da grupiranje aktera, zbog tematske objedinjenosti ruralnog turističkog koncepta, a time i koherentnost ponuđenog i isporučenog turističkog proizvoda, bude bitno veće. Područje Međimurja dominantno je ruralnog karaktera i samim time koncentracije dionika u fizičkom i poslovnom smislu su manje. No najnovije komunikacijske tehnologije trebale bi riješiti taj problem, ako za to postoje institucionalni okviri i preduvjeti. Poželjna su i znatnija grupiranja u institucionalnom smislu u okviru dane submreže da bi njezina uloga i utjecaj u okviru destinacijskih procesa i odlučivanja u cjelini bili značajniji (Lally, O'Donovan & Quinlan, 2015.). Drugi važan indikator, prosječni svojstveni vektor centralnosti, bitno je veći u tzv. ruralnoj submreži (4,446), što može odražavati uvjetno jaču kolektivnu moć i utjecajnost aktera iste mreže. Može se reći *uvjetno*, zbog toga što *svojstveni vektor centralnosti* pokazuje brojnost neposrednih povezanosti s akterima koji i sami imaju brojne susjedne veze s trećim akterima, čime su, po logičnim tumačenjima, manje ovisni o centralnom akteru (čvoru na grafu društvene mreže) te time posljedično konkuriraju njegovom primarnom utjecaju i moći, odnosno, mogu ih umanjiti (Bonacich, 1987.; Hanneman, 2001.).

Participacija aktera ruralne submreže u upravljačkim odlukama u destinaciji

Za adekvatan uvid u pokazatelje participacije aktera ruralne submreže u upravljačkim odlukama u destinaciji najprije je prikazana izlazna Tablica 2, kreirana pomoću programa Gephy i kombinirana s podacima o frekvenciji participacije aktera za cjelovitu destinacijsku mrežu. Podebljanim brojkama označeni su akteri ruralne submreže u istoj destinaciji.

Iz Tablice 2 (iako zorno ne prikazuje procesuirane podatke) vidljiv je odnos između pokazatelja

2, representing the *Međimurje wine road* consortium. The concrete indicators for degrees of centrality as well as other centrality parameters shaping the stakeholders' topological positions in the destination network are shown in Table 1.

Table 1 clearly shows that the *clustering coefficient* (actor grouping) is insignificantly higher in the sub-network of rural tourism stakeholders (0.543) than in the entire destination network (0.525), which can have a relatively negative interpretation due to the logical expectation that grouping of actors, on account of their thematic unity in the rural tourism concept, thus also the coherence between the offered and delivered tourism product, would lead to it being much higher. The area of Međimurje is predominantly rural, so the concentration of stakeholders in the physical and business sense is smaller. However, the latest communication technologies should resolve this issue, should the institutional frameworks and conditions allow it. More significant institutional groupings are desirable within the given sub-network in order that its role and impact within destination processes and decision making be more significant as a whole (Lally, O'Donovan & Quinlan, 2015). The second important indicator – the average eigenvector centrality is significantly higher in the so-called rural subnetwork (4.446), which can reflect a tentatively stronger collective power and impact of actors in this sub-network. We can say *tentatively* because the *eigenvector centrality* shows the number of direct relationships with actors who also have their own numerous neighbouring relationships with third actors, making them, according to logical interpretations, less dependent on the central actor (node on the social network graph), and consequently competitors to its primary impact and power, i.e., they can diminish them (Bonacich, 1987; Hanneman, 2001).

Participation of the rural sub-network actors in destination management decisions

For an adequate insight into the indicators of rural subnetwork actors' participation in management

**TABLICA 2. POKAZATELJI CENTRALNOSTI POZICIJE AKTERA UKUPNE DESTINACIJSKE MREŽE
 TURIZMA MEĐIMURSKE REGIJE**
**TABLE 2. CENTRALITY INDICATORS OF ACTOR POSITIONS IN THE ENTIRE DESTINATION NETWORK
 OF MEĐIMURJE REGION TOURISM**

BR. NO.	KOEFICIJENT KLASTERIZACIJE CLUSTERING COEFFICIENT	SVOJSTVENI VEKTOR CENTRALNOSTI EIGENVECTOR CENTRALITY	BLISKOST CLOSENESS	STUPANJ CENTRALNOSTI CENTRALITY LEVEL	FREKVENCIJA PARTICIPACIJE PARTICIPATION FREQUENCY
1	0,34	0,91	0,86	35	18
2	0,46	0,53	0,63	16	13
3	0,73	1,00	0,95	36	17
4	0,50	0,60	0,66	18	15
5	0,40	0,32	0,58	10	9
6	0,54	0,53	0,63	16	14
7	0,90	0,41	0,58	10	9
8	0,53	0,38	0,59	12	10
9	0,70	0,40	0,58	10	7
10	0,60	0,45	0,59	12	10
11	0,60	0,42	0,59	12	11
12	0,60	0,42	0,59	12	10
13	0,40	0,38	0,59	12	10
14	0,83	0,32	0,56	8	7
15	0,67	0,44	0,59	12	11
16	0,43	0,45	0,61	14	11
17	0,48	0,50	0,61	14	10
18	0,46	0,52	0,63	16	11
19	0,53	0,43	0,59	12	9
20	0,37	0,45	0,59	12	10
21	0,77	0,42	0,58	33	22
22	0,44	0,42	0,63	16	11
23	0,33	0,38	0,58	14	10
24	0,32	0,32	0,59	16	10
25	0,38	0,44	0,58	12	6

Izvor: autor rada, 2023. / Source: author, 2023

centralnosti (topološke pozicije) aktera u cjelovitoj destinacijskoj mreži (koja u sebi sadrži i ruralnu submrežu), prikazanih u prva četiri stupca, i frekvencije nekog vida sudjelovanja u destinacijskim upravljačkim procesima, prikazanom u zadnjem stupcu. Podaci su prikupljeni na godišnjoj razini (za 2022. godinu).

Kako je napomenuto u 4. poglavlju ovog rada (*Metodologija*), dobar pokazatelj primjerenosti (adekvatnosti) sudjelovanja aktera ruralne submreže u destinacijskom odlučivanju mogu biti, između ostalog, i prisutnost na relevantnim sastancima destinacijske uprave ili druge vrste kontakata vezanih za participaciju u upravljanju (osobna konzultiranja, radionice i sl.). Prema dobivenim pokazateljima, prikazanim na matematičkim grafovima relevantnih destinacijskih mreža, odnosno centralnosti aktera u tim mrežama, napravljen je izračun korelacije između topoloških pozicija aktera (njihovog potencijala i doprinosa u turističkim aktivnostima) i participiranja u destinacijskom odlučivanju, što je prezentirano u Tablici 3.

U Tablici 3, kod cjelovite destinacijske mreže uočljivo je postojanje značajnije korelacije

decisions in the destination, the outgoing Table 2 is shown, created by Gephi programme and combined with data on actors' participation frequency for the entire destination network. The numbers in bold show actors of the rural subnetwork in the same destination.

Although it does not clearly show the processed data, Table 2 provides insight into the relationship among centrality indicators (topological positions) of actors in the entire destination network (that also includes the rural subnetwork), shown in the first four columns, and the frequency of any kind of participation in destination management processes, shown in the last column. Data were collected on a yearly basis (for 2022).

As mentioned in chapter four (*Methodology*), a good indicator of and insight into the adequacy of participation of rural sub-network actors in destination decision-making processes can also be, among others, the presence in relevant destination management meetings or other forms of contact related to the participation in management (consulting, workshops and similar). According to obtained indicators on the mathematical graphs

TABLICA 3. KORELACIJA IZMEĐU TOPOLOŠKE POZICIJE AKTERA I NJIHOVE PARTICIPACIJE U DESTINACIJSKIM ODLUKAMA
TABLE 3. CORRELATION BETWEEN TOPOLOGICAL ACTOR POSITIONS AND THEIR PARTICIPATION IN DESTINATION DECISION MAKING

	VARIJABLE VARIABLES	N	M	SD	POZ POS	PART
Cjelovita destinacijska mreža Entire destination network	Pozicija (POZ) Participacija (PART)	25	,000	,706	–	
	Position (POS) Participation (PART)	25	,000	1,000	,606*	–
Submreža ruralnih dobavljača Rural suppliers' sub-network	Pozicija (POZ) Participacija (PART)	11	,000	,741	–	
	Position (POS) Participation (PART)	11	,000	1,000	,431**	–

Napomena: statistička značajnost: * $p < 0,001$; ** $p = 0,247$ / N.B.: statistical significance: * $p < 0,001$; ** $p = 0,247$

Izvor: autor rada, 2023. / Source: author, 2023

($p < 0,001$), koja iznosi $r = 0,706$ između predmetnih varijabli, što upućuje na opravdanu pretpostavku da postoji relativno solidna usklađenost između participacije aktera mreže u upravljačkim odlukama i njihove topološke pozicije u mreži.

Nasuprot tome, u slučaju submreže ruralnih dionika pokazalo se da ne postoji statistička značajnost u izračunatoj korelaciji ($p = 0,247$, što nadmašuje graničnu vrijednost, $p < 0,05$). Među ostalim, može se izvesti opravdan zaključak da akteri ove submreže nisu često u prilici sudjelovati u najvažnijim pitanjima destinacijskog odlučivanja vezanog za turističke procese, primjereno njihovoj topološkoj poziciji, odnosno sudjelovanju u brojnim operativnostima turističkog karaktera.

ZAKLJUČAK

U upravljanju turističkim destinacijama iznimno je važna suradnja, sinkronizacija i uključenost destinacijskih dionika u turističkom procesu, s obzirom na njihovu naglašenu fragmentiranost (Savage et al., 2010.), ako se želi isporučiti visokokvalitetan turistički proizvod. Budući da je uglavnom riječ o autonomnim subjektima, odnosno dionicima, ta suradnja odvija se uglavnom na mrežnom principu, na osnovama društvene razmjene.

Također, upravljanje dionicima obuhvaća metode i mogućnosti kroz koje oni međusobno djeluju u destinaciji i kojima su njihovi doprinosi uravnoteženi (Baggio, Scott & Cooper, 2010.). Dakle, u pitanju je mrežni sustav, odnosno društvena mreža dionika, u kojoj se mogu ispreplitati njihovi utjecaji, koji mogu biti determinirani i njihovom topološkom pozicijom. Važno je pitanje koliko su dionici uključeni u donošenje odluka najvažnijih za turizam destinacije i je li to razmjerno njihovoj topološkoj poziciji, odnosno frekvenciji veza realiziranih s drugim relevantnim dionicima u turističkim procesima i aktivnostima. Drugim

of relevant destination networks, i.e., centrality of actors in these networks, the correlation was calculated between the topological actor positions (their potential and contribution in tourism activities) and participation in destination decision making, which is presented in Table 3.

Table 3 shows the existence of a more significant correlation ($p < 0,001$) in the entire destination network, which is $r = 0.706$, between the variables, indicating the justified assumption that there is a relatively solid alignment between the participation of its actors in management decisions and their topological positions in the network.

In contrast, in the case of the rural stakeholders' sub-network, there is not a statistical significance in the calculated correlation ($p = 0.247$, which exceeds the threshold value of $p < 0.05$). A justified conclusion, among others, can be drawn that the actors in this sub-network do not frequently have the opportunity to participate in the most important issues in the destination decision making related to tourism processes, in accordance with their topological position, i.e., participation in numerous operational tourism activities.

CONCLUSION

Due to their pronounced fragmentation (Savage et al, 2010), cooperation, synchronisation and involvement of destination stakeholders in the tourism processes is extremely important in managing tourism destinations if we aim to deliver a high-quality tourism product. Since they are mostly autonomous subjects, i.e., stakeholders, the cooperation mostly takes part on the network principle, on the basis of social exchange.

Likewise, managing stakeholders encompasses methods and opportunities through which they interact in the destination, and which balance their contributions (Baggio, Scott & Cooper, 2010). Therefore, the question is about the network system, i.e., the destination stakeholders'

riječima, koriste li adekvatno svoj pozicijski potencijal za participaciju u odlučivanju. U ovom radu, fokus analize baziran je na submreži dionika/aktera u ruralnom turizmu i intenzitetu njihove participacije u ukupnom destinacijskom odlučivanju.

Nakon provedenog anketnog istraživanja provedena je analiza društvene mreže svih destinacijskih dionika korištenjem metode analize grafa društvene mreže. Podatci su sistematizirani u dvije skupine: na razini cijele destinacijske mreže i partikularno na razini submreže dionika ruralnog turizma na području Međimurske regije. Evidentirana je značajna razlika u topološkim pozicijama aktera cjelovite destinacijske mreže, konkretnije, glavni turistički procesi i suradnja koncentrirani su u okviru šest do sedam glavnih subjekata, dok su ostali manje zastupljeni u turističkim aktivnostima i procesima, čime je dan odgovor na prvo istraživačko pitanje. U konačnici su izračunate korelacije za svaku skupinu zasebno te je napravljena usporedba između njih. Sublimirani rezultati pokazali su da kod dionika tzv. *ruralne submreže* nije evidentna statistički značajnija korelacija između njihove topološke pozicije i intenziteta njihove participacije u ukupnom destinacijskom odlučivanju, nasuprot dionicima cjelovite destinacijske mreže u čijem slučaju u tom smislu postoji umjerena do izražena korelacija. Slijedom toga, moguće je zaključiti da su akteri ruralnog turizma prilično pasivni u participaciji u odlučivanju kod donošenja najvažnijih odluka u destinaciji u odnosu na njihovu topološku poziciju, odnosno sudjelovanje u operativnim turističkim procesima, čime je dan odgovor i na drugo istraživačko pitanje. Takva neusklađenost upućuje, između ostalog, na nužnost razmatranja uvođenja novog, prilagodljivijeg institucionalnog i organizacijskog sustava u upravljanju ovakvim tipom destinacije.

Doprinos ovog rada ogleda se u pronalaženju odgovarajućih tehnika i alata za destinacijske menadžere u otkrivanju moguće neravnoteže između sudjelovanja pojedinih dionika destinacijske

network in which their influence, which can also be determined by their topological position, is intertwined. An important question is the extent to which these stakeholders are included in making the most important decisions for the tourism of the destination and whether this is in proportion to their topological position, i.e., the frequency of realised relationships with other relevant stakeholders in tourism processes and activities in the destination. In other words, are they adequately using the potential of their position to participate in the decision-making processes? The focus of analysis in this paper lies on the sub-network of stakeholders/actors in rural tourism and the adequacy of their participation in the total decision making for the destination.

After the conducted survey, we analysed the social networks of all destination stakeholders by using social network graph analysis. Data were systematized in two groups – on the level of the entire destination network and particularly on the level of rural tourism stakeholders' sub-network in the area of the Medimurje region. A significant difference was recorded among topological actor positions in the entire destination network, more specifically, the main tourism processes and cooperation are concentrated within six to seven major entities, while others are less represented in tourism activities and processes, which provides an answer to the first research question. Finally, correlations were calculated for each group individually, and comparison was made between them. The obtained results showed that there is no statistically significant correlation between the topological position and participation intensity of the so-called *rural sub-network* stakeholders in total destination decision making, as opposed to stakeholders in the entire destination network in which there is a moderate to prominent correlation. Consequently, we can conclude that the actors in rural tourism are considerably passive in participating in decision-making processes related to the most important decisions in the destination in relation to their topological position, i.e.,

mreže (u ovom slučaju ruralne submreže) u turističkim operativnim procesima i njihove participacije u destinacijskom odlučivanju. Ipak, pored spomenutog doprinosa, postoje i određena ograničenja, koje se ogledaju ponajprije u istraživanju na specifičnom i ograničenom uzorku. Stoga bi zbog eksterne validnosti trebalo provesti slična istraživanja na drugim destinacijama različitog kvalitativnog i geografskog određenja.

participation in operational tourism processes, which provides an answer to the second research question. Such discrepancy indicates, among others, the necessity to reconsider introducing a new, more adaptable institutional and organisational system in managing this type of a destination.

The contribution of this paper is reflected in finding adequate techniques and tools for destination managers in revealing the possible imbalance between the participation of individual destination network stakeholders (in this case, rural sub-network) in operational tourism processes and their participation in destination decision-making processes. Nevertheless, besides the mentioned contribution, there are certain limitations, which are primarily reflected in research being conducted on a specific and limited sample. Therefore, in order to achieve external validity, similar research should be conducted in other destinations of varied qualitative and geographical determination.

LITERATURA / LITERATURE

- BAGGIO, R. (2008). „Network Analysis of a Tourism Destination“, PhD Thesis. Brisbane, Australia: The University of Queensland
- BAGGIO, R. AND COOPER, C. (2010). „Knowledge Transfer in a Tourism Destination: The Effects of a Network Structure“. *The Service Industries Journal*, Vol. XXX, No. 10, pp. 1757-1771
- BAGGIO, R., SCOTT, N. AND COOPER, C. (2010). „Improving Tourism Destination Governance: A Complexity Science approach“. *Tourism Review*, Vol. LXV, No. 4, pp. 51-60
- BLAU, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Abingdon-on-Thames: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643> (pogledano 29. 06.2 023.)
- BONACICH, P. (1987). „Power and Centrality: A Family of Measures“. *American Journal of Sociology*, Vol. XCII, No. 4, pp. 1170-1182
- BRENNAN, M. A. & LULOFF, A. E. (2007). „Exploring Rural Community Agency Differences in Ireland and Pennsylvania“. *Journal of Rural Studies*, Volume 23, Issue 1, January 2007, pp. 52-61
- CAWLEY, M. & GILLMOR, D. A. (2007). „Integrated Rural Tourism: Concepts & Practice“. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, No. 2, pp. 316-337
- DREDGE, D. (2006). „Policy networks and the local organisation of tourism“. *Tourism Management*, Vol. XXVII, No. 2, pp. 269-280
- EDGELL, D. L., DELMASTRO ALLEN, M., SMITH, G. & SWANSON, J. R. (2008). *Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow*. Linacre House, Oxford, UK: Elsevier
- FLEISCHER, A. & FELSENSTEIN, D. (2000). „Support for Rural Tourism – Does it Make a Difference“. *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, Iss. 4, pp. 1007-1024
- GETZ D, PAGE S. (1997). „Conclusions and Implications for Rural Business Development“. In: S. Page, D. Getz (eds.), *The Business of Rural Tourism*. London: International Thomson Business Press
- GREENWOOD, M. (2007). „Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility“. *Journal of Business Ethics*, Vol. LXXIV, No. 4, pp. 315-327
- HANNEMANN, R. H. (2001). *Introduction to Social Network Methods*. University of California Riverside, California
- HOMANS, G. C. (1958). „Social Behavior as Exchange“. *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 6
- JACK, S. L. (2008). „Approaches to Studying Networks: Implications & Outcomes“. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25 (1), pp. 120-137
- JOHNSON, S., SEAR, L., JENKINS, A. (2000). „Small Business Policy, Support and Governance“. In: Carter, S. & Jones-Evans, D. (eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, pp. 48-77. Harlow: Pearson
- KING, J. (2002). „Destination Marketing Organisations: Connecting the Experience Rather than Promoting the Place“. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 8 (2), 105-108
- KOSCHMANN, M. A., KUHN, T. R. & PFARRER, M. D. (2012). „A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships“. *Academy of Management Review*, 37, 332-354
- LALLY, A., O'DONOVAN, I. & QUINLAN, T. (2013). „Stakeholder Engagement in Destination Management: A Systematic Review of Literature“. Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC). Mayo Institute of Technology. Galway
- LALLY, A., O'DONOVAN, I. & QUINLAN, T. (2015). „Stakeholder Engagement in Destination Management: A Systematic Review of Literature“. 11th Annual Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC). School of Tourism LYIT
- MORGAN, D. L. (2008) *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, pp. 816-817. SAGE Publications Inc.
- MURDOCH, J. (2000). „Networks – A New Paradigm of Rural Development?“. *Journal of Rural Studies*, Vol. 16, pp. 407-19
- NORDIN, S. AND SVENSSON, B. (2007). „Innovative destination governance“. *Entrepreneurship and Innovation*, Vol. VIII, No. 1, pp. 53-66
- PAGE, S. J. (2007). *Tourism management: Management for Change* (2nd ed.). Oxford: Butterworth Heinemann
- PEZZINI, M. (2001). „Rural Policy Lessons from OECD Countries“. *International Regional Science Review*, Volume 24, Issue 1, January 2001
- PLAZA-ÚBEDA, J. A., DE BURGOS-JIMÉNEZ, J. AND CARMONA-MORENO, E. (2010). „Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behaviour Dimensions“. *Journal of Business Ethics*, Vol. XCIII, No. 3, pp. 419-442
- REDMOND, V. M. (2015). „Social Exchange Theory“. Available at: https://www.academia.edu/66469720/Social_Exchange_Theory (pogledano 29. 06. 2023.)
- ROWLEY, T. J. (1997). „Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences“. *Academy of Management Review*, Vol. XXII, No. 4, pp. 887-910

SAXENA, G., CLARK, G., OLIVER, T. & ILBERY, B. (2007). „Conceptualizing Integrated Rural Tourism“. *Tourism Geographies*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 347-370

THIBAUT, J. W. AND KELLEY, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley and Sons

TIMUR, S. & GETZ, D. (2008). „A Network Perspective on Managing Stakeholders for Sustainable Urban Tourism“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. XX, No. 4, pp. 445-461

VAN DER PLOEG, J. D., RENTING, H., BRUNORI, G., KNICKEL, K., MANNION, J., MARSDEN, T., DE ROEST, K., SEVILLA-GUZMAN, E. & VENTURA, F. (2000). „Rural Development: From Practices & Policies towards Theory“. *Sociological Ruralis*, Vol. 40, Iss. 4, pp. 391-408

WANG, Y. AND FESENMAIER, D. R. (2007). „Collaborative Destination Marketing: A Case Study of Elkhart County, Indiana“. *Tourism Management*, Vol. 28 (3), pp. 863-875