

MOGUĆNOSTI PRIMJENE SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA U TURIZMU

POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN TOURISM

Jelena Đurkin²⁵⁸

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2018.667>

Sadržaj: *Socijalno poduzetništvo kao primjena poduzetničkog pristupa (tržišno djelovanje, konkurentnost, inovativnost) u svrhu ostvarivanja društvenih vrijednosti i/ili doprinosa rješavanju društvenih problema, vrlo je aktualan trend u svjetskoj ekonomiji. Iako socijalno poduzetništvo vuče korijene još iz 19. stoljeća, Europska unija i ostale relevantne svjetske organizacije i savezi država, su ga tek nedavno počeli prepoznavati kao značajan strateški alat za postizanje održivog modela ekonomskog i društvenog rasta. Ovaj rad se bavi socijalnim poduzetništvom u širem smislu, kao inovativnim aktivnostima sa socijalnim ciljem, koje se mogu provoditi u bilo kojem sektoru, uključujući profitni. Ovakav oblik socijalnog poduzetništva se od „klasične“ primjene društvene odgovornosti u poduzećima razlikuje po stavljanju društvenih vrijednosti i ciljeva na vrh prioriteta poduzeća (za razliku od tretiranja društveno-orijentiranih aktivnosti kao alata u postizanju financijskih rezultata). Drugi globalni fenomen značajan za ovaj članak je turizam koji predstavlja stalno rastući generator značajnih i kompleksnih ekonomskih i društvenih učinaka na svjetskoj razini. Cilj ovog rada je definirati socijalno poduzetništvo i njegove ključne karakteristike, te povezivanjem tih karakteristika s ključnim učincima turizma, stvoriti teorijski okvir za implementaciju socijalnog poduzetništva u turizam. Članak doprinosi budućem održivom planiranju turizma, te ističe važnost primjene socijalnog poduzetništva za ostvarivanje dugoročno održivih koristi za destinaciju, kako na lokalnom, tako i na regionalnom, državnom i međunarodnom nivou.*

Ključne reči: *Socijalno poduzetništvo, turizam, društvene vrijednosti, lokalna zajednica*

Abstract: *Social entrepreneurship as the application of entrepreneurial approach (market orientation, competitiveness, innovation) for the purpose of achieving social values and/or contribution to solving social problems is very important phenomena in a world economy. Although social entrepreneurship dates from 19th century, EU and other relevant world organisations have just recently started to recognise it as a significant strategic tool for achieving sustainable social as well as economic development. This paper deals with social entrepreneurship in a broader range, as an innovative activity with a social objective, that be created in any sector, including profit one. This form of social entrepreneurship differs from classic corporate social responsibility in positioning social values and goals at the top of enterprise's list of priorities (instead of using it as a tool in achieving better financial results). Another global phenomena important for this paper is tourism as a continually growing generator of significant and complex impacts on the economic and social level. The purpose of this paper is to define social entrepreneurship and its main characteristics and by linking those characteristics to key impacts of tourism, to develop a theoretical framework for implementation of social entrepreneurship in tourism. Paper contributes to future sustainable tourism planning and emphasise the importance of social entrepreneurship for achieving long-term benefits for a destination on local, as well as on regional and national level.*

²⁵⁸ Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžement u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Hrvatska

Key words: Social entrepreneurship, tourism, social values, local community

1. UVOD

Turizam kao fenomen, već desetljećima bilježi konstantan porast i širenje, te ima velik utjecaj na društvenu, ekonomsku i ekološku dimenziju života, što do posebnog značaja dolazi u receptivnim državama. Socijalno poduzetništva kao „pozitivna sila“ koja na inovativan način traži rješenja za društvene probleme i koristi tržišne alate i tehnike za ostvarivanje širih koristi i dugoročnu dobrobit zajednice, predstavlja put u održiviju budućnost i kvalitetan način smanjivanja nejednakosti i borbe protiv siromaštva i isključenosti. Ovaj rad opisuje glavne karakteristike socijalnog poduzetništva, te izlaže ključne pozitivne i negativne učinke turizma na destinacije, kako bi jedno i drugo mogli biti povezani u zajednički okvir primjene socijalnog poduzetništva u turizmu.

2. DEFINIRANJE SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA I KARAKTERISTIKA SOCIJALNIH PODUZEĆA

Socijalno poduzetništvo predstavlja segment šireg koncepta poznatog pod nazivom socijalna ekonomija koja ujedinjava iznimno raznolike organizacije namijenjene ostvarivanju društvenih ciljeva, koje djeluju kao privatni, formalno organizirani subjekti [1]. Unutar socijalne ekonomije, pojam socijalnog poduzetništva obuhvaća one organizacije koje zauzimaju tržišno-orijentirani pristup pri ostvarivanju svojih ciljeva i doprinose rješavanju zacrtanih problema i kreiranju društvene vrijednosti sudjelujući svojim proizvodima i uslugama na tržištu i preuzimajući rizike koje tržište donosi [2]–[3].

Zbog svoje kompleksnosti, socijalno poduzetništvo nema jedinstvenu općeprihvaćenu definiciju, već se definira na različite načine, a definicije ovise i samoj širini pristupa socijalnom poduzetništvu. Autori Austin, Stevenson i Wei-Skillern tvrde kako širi pristup socijalnom poduzetništvu podrazumijeva svaku inovativnu aktivnost sa socijalnim ciljem i tržišnim pristupom ostvarivanju cilja, neovisno u kojem se sektoru (privatni, javni, civilni) i obliku pojavljuje, dok užu pristup u socijalno poduzetništvo ubraja samo inicijative neprofitnih organizacija koje za ostvarenje svojih ciljeva koriste (i) tržišne metode ostvarivanja prihoda [4]. Socijalno poduzetništvo se u različitim formama razvilo na praktički svim kontinentima, ali se pristup definiranju i razvoju teorije i prakse također razlikuje ovisno o socio-kulturnim, povijesnim i pravnim odrednicama pojedinih regija. Za potrebe ovog rada socijalno poduzetništvo će se promatrati u širem smislu, a kao ključna definicija će biti uzeta ona razvijena od strane EMES²⁵⁹-a koja je najrelevantnija za europski pristup socijalnom poduzetništvu. Prema tome pristupu, „*socijalna poduzeća su organizacije s eksplicitnim ciljem ostvarivanja koristi za zajednicu, inicirane od strane grupe građana, u kojima su materijalni interesi investitora ograničeni, a velika važnost se pridaje autonomiji i preuzimanju rizika u kontekstu ekonomsko-društvenih aktivnosti*“ [5]. Bolje nego samom definicijom, socijalno poduzetništvo se može opisati kroz pregled načina nastajanja i karakteristike koje socijalna poduzeća dijele.

Prema Nichollsu, socijalna poduzeća mogu nastati na 3 načina: kao tendencija javnog sektora da radi veće efikasnosti usvaja poslovne strategije i vještine, iz nastojanja neprofitnog ili

²⁵⁹istraživačka mreža etabliranih sveučilišnih istraživačkih centara i pojedinih istraživača čiji je cilj postupno izgraditi europski korpus teorijskih i empirijskih znanja u disciplinama i metodologijama oko pitanja "trećeg sektora" i socijalnog poduzetništva

civilnog sektora da svoje ciljeve financira i tržišnim mehanizmima, te kroz privatna poduzeća koja su usredotočena na pozitivne društvene učinke svog poslovanja [6].

Iako je u srži svih socijalnih poduzeća rješavanje socijalnih problema i kreiranje društvene vrijednosti, to nije dovoljno jasan kriterij za utvrđivanje koje se organizacije mogu smatrati socijalnim poduzećima, a koje tek društveno odgovornim profitnim poduzećima ili neprofitnim organizacijama bez karaktera poduzeća. Obzirom da pravna i organizacijska forma nisu ključni kriterij za određivanje statusa socijalnog poduzeća (velika većina država uopće nema pravne forme namijenjene socijalnom poduzetništvu, već se ono formira u okviru postojećih organizacijskih oblika), u tablici 1 su prikazane ključne dimenzije i elementi koji, u različitim kombinacijama, čine sva socijalna poduzeća.

<i>Ekonomsko- poduzetnička dimenzija</i>	<i>Društvena dimenzija</i>	<i>Participativno upravljanje</i>
kontinuirana proizvodnja i prodaja proizvoda i usluga	eksplicitan cilj usmjeren dobiti zajednice	visoka razina autonomnosti
značajna razina ekonomskog rizika	inicijativa nastala od strane građana	moć u odlučivanju nije zasnovana na udjelu u kapitalu
plaćeni rad (makar na minimalnoj razini)	limitirana distribucija dobiti	obuhvaćanje različitih interesnih skupina

Tablica 1: pregled ključnih dimenzija i pripadajućih karakteristika socijalnog poduzetništva, prilagođeno prema [5]

Tablica 1 predstavlja važnu osnovu za daljnju analizu i povezivanje socijalnog poduzetništva s turizmom.

3. TURIZAM I NJEGOVI KLJUČNI POZITIVNI I NEGATIVNI UČINCI

Turizam kao globalni fenomen već dugi niz godina ima vrlo značajnu ulogu u svjetskom gospodarstvu. Prema izvješću UNWTO-a, u 2017. godini je zabilježen rast od 7% u međunarodnih dolazaka u odnosu na prethodnu godinu (ukupno se radi o milijardi i 322 milijuna dolazaka), a daljnji rast od posječno 4-5% se očekuje i u 2018. godini [7]. Ove brojke podcrtavaju važnost turizma u suvremenom svijetu, ali i potiču na razmišljanje o različitim učincima koje turizam generira na ekonomskom, ekološkom i kulturno-društvenom planu.

Ekonomski učinci turizma su značajni jer se turizam često tretira kao oblik izvoza, te na taj način doprinosi bilanci plaćanja na nacionalnom nivou, razvoju malih i srednjih poduzeća, te otvaranju prilika za investicije i zapošljavanje [8]. Povećana potražnja za smještajem, prehranom, prijevoznim rješenjima, kao i mnogim popratnim uslugama i proizvodima, generira značajan broj novih radnih mjesta i to izravno – kroz nova radna mjesta u sektoru turizma (hoteli, restorani, turističke agencije, itd.) ali i neizravno, kroz nova radna mjesta u sektorima koji su potpora turističkoj ponudi poput poljoprivrede, trgovine, prometa i sl. [8]. Pozitivan utjecaj turizma na ekonomski rast je dokazan kroz empirijska istraživanja širom svijeta [9], no važno je spomenuti i negativne efekte ekonomske prirode, koje turizam može donijeti destinacijama. U njih spada mogućnost povećanja troškova života i cijena nekretnina kao socio-ekonomski efekt iznimno razvijenog turizma, te, iznimno značajan koncept „curenja“ novčanih koristi. Radi se o problemu koji nastaje kada turistička ponuda nije povezana s lokalnom ekonomijom i zasniva se na velikom udjelu uvezenih dobara, odnosno situaciji kada su vlasnici turističke infrastrukture pretežno inozemna poduzeća koja poreze plaćaju u svojem sjedištu

[10]. U takvim slučajevima prihod od turističkih aktivnosti nije dostupan za reinvestiranje u destinaciju, odnosno poboljšavanje standarda lokalnih stanovnika. Slučajevi drastičnog „curenja“ ekonomskih koristi od turizma su povezani s masovnim turizmom, kao i luksuznim turizmom koji su najčešće vođeni kontrolirani od strane dionika izvan lokalne zajednice [11].

Što se tiče pozitivnih **socio-kulturnih učinaka turizma**, prema teoriji transmodernizma kao koncepta po kojemu se svijest čovječanstva sve više razvija u smjeru shvaćanja međusobne povezanosti svih živih bića i osjetljivosti prema neravnopravnosti u pogledu dostupnih resursa, materijalnih dobara i njihove raspodjele, turizam predstavlja moćan alat za širenje solidarnosti, međusobnog pomaganja i učenja između različitih naroda i kultura [12]. Također, turizam (posebno kulturni turizam i njegove inačice) može pridonijeti povećanju lokalnog ponosa, svijesti o važnosti kulture i očuvanja određenih tradicija i običaja kojima prijeti zaborav. No, istovremeno, ako se turizam razvija odvojeno od lokalne zajednice, dolazi do pojave tzv. enklavnog turizma koji stvara predrasude i negativnu međusobnu percepciju turista i lokalnog stanovništva [13]. Osim toga, turistički razvoj (pogotovo u slučaju masovnog turizma) može rezultirati društvenim problemima kao što su gašenje tradicionalne kulture i nasljeđa, gubitak lokalnog identiteta, prenaplašeni materijalizam, povećanje kriminala i neželjenih obrazaca ponašanja, itd. [14].

Osim na društvo, turizam značajno utječe i na **okoliš i ekološke sustave**. Prirodni resursi i ljepote predstavljaju jedan od najznačajnijih motiva za turistička putovanja, a turistička valorizacija tih ljepota može biti pogubna za njihovu održivost. Pojmovi poput ocjene učinaka, granice prihvatljive promjene, energetske efikasnosti i nosivog kapaciteta destinacije imaju važno mjesto u planiranju i upravljanju turističkim razvojem, a veliku ulogu u tom segmentu ima razvoj ekoturizma/zelenog turizma [15]. Osim toga, primjena ekoloških standarda je već neko vrijeme svakodnevnica u poslovanju mnogih turističkih objekata. Usprkos navedenim metodama za planiranje i smanjivanje utjecaja turizma na okoliš, on je ipak prvenstveno negativan, i to ne samo u segmentu izgradnje turističke infrastrukture i procesa konzumiranja turističke ponude, već se na prirodu negativno odražava i samo putovanje gostiju u destinaciju.

Svi navedeni učinci imaju pozitivne i negativne konotacije, a u sljedećem poglavlju će biti teorijski i praktično ilustrirane mogućnosti povećanja pozitivnih i smanjenja negativnih učinaka putem primjene elemenata socijalnog poduzetništva.

4. OKVIR PRIMJENE ELEMENATA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA TURIZMU

Analizirajući ranije opisane varijante nastajanja socijalnih poduzeća, jedna od mogućnosti je da se financijski prosperitetan sektor poput turizma iskoristi za ostvarivanje dodatnih prihoda neprofitnih organizacija. Primjerice, različite organizacije iz neprofitnog sektora mogu izrađivati autohtone suvenire i/ili uporabne predmete koji se mogu nuditi na prodaju turistima i tako ostvarivati dodatni prihod. Distribucija i prodaja u turističkom sektoru može biti primijenjena i na različite proizvode i usluge u čiju izradu su uključeni ljudi iz marginaliziranih skupina zaposleni u različitim oblicima udruga, zadruga, ali i trgovačkih društava. Jedan od najraširenijih oblika socijalnog poduzetništva jest upravo integracija ugroženih društvenih skupina u tržište rada [16], poznata pod akronimom WISE (eng. *Work Integration Social Enterprise*). Ovaj oblik poduzetništva obuhvaća različite organizacije koje vrše radnu integraciju žena, manjina, osoba s posebnim potrebama, nekadašnjih zatvorenika i ostalih ugroženih i/ili društveno isključnih osoba, kroz izravnu proizvodnju dobara i usluga [17]. Uspješan primjer za integraciju marginaliziranih skupina kroz zapošljavanje u turizmu je inicijativa Le Mat koja je pod motom: *posebna mjesta, posebni ljudi, posebne vrijednosti*

nastala u Italiji kao model pružanja šanse za novi život osobama s mentalnim poteškoćama ili problematičnom prošlošću. Ti ljudi kroz održivo zapošljavanje u turizmu dobivaju šansu svojom posebnošću doprinijeti kulturnom i društvenom osvještavanju samih posjetitelja [18]. Drugi način promatranja (nastanak iz privatnog sektora) je formiranje poduzeća namijenjenih turističkim aktivnostima prema principima participatornog upravljanja, uključivanjem različitih interesnih skupina iz lokalne zajednice u planiranje, odlučivanje, provedbu i raspodjelu koristi od turističkih aktivnosti, tzv. koncept turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice (eng. *Community-based tourism*). Razvijanje turizma zasnovanog na potrebama lokalne zajednice je posebno značajno za ruralna područja koja imaju resursnu osnovu za turizam, ali im često nedostaje socijalnog kapitala i organizacijskih kapaciteta za ostvarivanje većih društvenih koristi od turizma [19] - [22].

Navedeni primjeri ilustriraju tek mali dio „galaksije“ organizacija koje ostvaruju društvene ciljeve djelovanjem u turizmu i jasno ukazuju na postojeću povezanost socijalnog poduzetništva i turizma, u svrhu ostvarivanja održivog razvoja turizma i multipliciranja njegovih koristi. No, također potrebno je voditi računa i o smanjivanju negativnih učinaka, kao i poštivanju drugih elemenata ključnih za socijalno poduzetništvo. Stoga je spajanjem dimenzija socijalnog poduzetništva i tipova učinaka turizma, stvoren okvir za daljnje proučavanje i analizu.

↓ Tipovi učinaka turizma	Dimenzije socijalnog poduzetništva →	EKONOMSKO- PODUZETNIČKA DIMENZIJA	DRUŠTVENA DIMENZIJA	PARTICIPATIVNO UPRAVLJANJE
EKONOMSKI UČINCI		-Potpora lokalnoj ekonomiji i smanjivanje „curenja novčanih sredstava“	-Zapošljavanje marginaliziranih društvenih skupina u turizmu	-Pravednija podjela ostvarenih finansijskih koristi svim dionicima u lokalnoj zajednici -Formiranje turističkih zadruga
SOCIO-KULTURNI UČINCI		-Formiranje zanimljive turističku ponude koja uključuje kulturu i običaje destinacije	-Omogućavanje interakcije lokalnog stanovništva i turista – naglasak na stvaranju odnosa	-Uključivanjem različitih dionika iz zajednice pretvoriti turistički proizvod u jedinstven doživljaj destinacije
EKOLOŠKI UČINCI		-Poštovanje ekoloških načela u nabavi sirovina i proizvoda (kratki lanci) -Marketinški iskoristiti ekološke elemente	-Razvijanje svijesti i turista i stanovnika o važnosti očuvanja prirode i okoliša -Investiranje dijela dobiti u sanaciju okoliša/razvoj ekoloških inovacija	-Uključen je velik broj ljudi iz različitih interesnih skupina, koji su u mogućnosti provoditi i neformalan monitoring poštivanja zaštite prirode i okoliša

Tablica 2. Okvir za proučavanje povezanosti socijalnog poduzetništva i turizma

Tablica 2 predstavlja okvir za promišljanje povezivanja socijalnog poduzetništva i turizma. U njoj su dane tek okvirne smjernice za svako „križanje“ turističkih učinaka i dimenzija socijalnog poduzetništva, a daljnja istraživanja mogu uzeti svaki pojedinačni element/prijedlog i detaljno ga razraditi i analizirati u kontekstu postojećih primjera dobre prakse. Ovaj okvir, također može koristiti u osmišljavanju poduzetničkih ideja koje na inovativan način doprinose i turizmu i cjelokupnoj zajednici, kombinirajući zahtjeve oba pristupa i ostvarujući koristi na ekonomskom, društvenom i ekološkom nivou.

ZAKLJUČAK

Ovaj rad je pokazao povezanost turizma i socijalnog poduzetništva i formiranjem relativno grubog okvira koji objedinjava učinke turizma i dimenzije socijalnog poduzetništva pokušao dati teorijsku podlogu za daljnje istraživanje. Kao glavna teza rada postavljena je mogućnost da se primjenom socijalnog poduzetništva u turizmu smanjuju negativni te povećavaju pozitivni učinci koje turizam ima na destinaciju, regiju i državu u kojoj se odvija. Teza je uspješno dokazana kroz nekoliko primjera, a stvoreni okvir će pomoći u budućim istraživanjima u ovom području da sistematiziraju različite inicijative u području turizma koje imaju elemente socijalnog poduzetništva.

Inovativno razmišljanje je ključno pri povezivanju ova dva područja, dakako bez zanemarivanja zakonitosti turizma, kao podcjenjivanja važnosti društvene komponente u suvremenom poslovanju. Iako u suštini postavlja više pitanja nego što daje odgovora, ovaj rad nastoji utvrditi početnu poziciju za daljnja istraživanja o uspješnom preplitanju ekonomskih i društvenih ciljeva kroz razvoj socijalnih poduzeća u sektoru turizma. Koristi od ovog članka mogu imati organizacije javnog i civilnog sektora koje su u stalnoj potrazi za inovativnim strategijama pribavljanja financijskih sredstava za postavljene ciljeve, ali također i poduzetnici-vizionari koji žele razvijati uspješne projekte koji ne ostvaruju samo financijski uspjeh, već i doprinose široj zajednici na inovativan način i uključuju različite interesne skupine u razvoj turizma koji ima koristi za cjelokupnu zajednicu.

Jelena Đurkin je rođena 1984. godine u Dubrovniku. Diplomirala je na Sveučilištu u Rijeci, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji 2008. godine, među 10% najuspješnijih studenata u generaciji.



Na istom Fakultetu je pohađala poslijediplomski sveučilišni doktorski studij „Menadžment održivog razvoja“ i doktorirala 2015. godine s temom „Organizacijski aspekti turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice“. Zaposlena je kao viši asistent-poslijedoktorand na istom Fakultetu, u sklopu katedre za menadžment. Autorica/suatorica je petnaestak znanstvenih radova objavljenih u međunarodno relevantnim publikacijama, te dva poglavlja u knjizi. Pohađala je različite tečajeve i druge oblike usavršavanja na sveučilištima u Cambridge-u, Leuvenu i Barceloni. Trenutno je voditeljica projekta „Potencijali osnivanja turističkih poduzeća zasnovanih na potrebama lokalne zajednice“ financiranog od strane Sveučilišta u Rijeci. Također je i član istraživačkog tima na znanstvenom projektu „Menadžment sportskih doživljaja u funkciji oblikovanja učinkovitih poslovnih modela u slabije razvijenim turističkim destinacijama“, financiranom od strane Hrvatske zaklade za znanost. Aktivno se bavi prijavom projekata na različite natječaje za bespovratna sredstva Europske unije.

ZAHVALA

Ovaj rad je financiran sredstvima Sveučilišta u Rijeci za projekt ZP UNIRI 6/16

LITERATURA

- [1] Chavez, R., Sajardano-Moreno, A. (2004) Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), pp. 314-328.
- [2] Lévesque, B., Mendell, M. (2005) The social economy: Approaches, practices and a proposal for a new Community-University Alliance (CURA), *Journal of Rural Cooperation*, 33(1), pp. 21-45.

- [3] Đurkin, J. (2015) Organizacijski aspekti turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- [4] Austin, J. E., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1)
- [5] Defourny, J., Nyssens, M. (2010) Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), pp. 32-53.
- [6] Nicholls, A. (Ed.) (2006), Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change, Oxford University Press, Oxford
- [7] UNWTO (2018), Priopćenje za javnost, dostupno na: <http://media.unwto.org/press-release/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years> (pristupljeno 12.3.2018.)
- [8] Ardahaey, F. T. (2011) Economic Impacts of Tourism Industry, *International Journal of Business and Management*, 6(8), pp. 206-215.
- [9] Gwenhure, Y., Odhiambo, N. M. (2017) Tourism and economic growth: A review of international literature, *Tourism*, 65(1), pp. 33 – 44.
- [10] Jönsson, C. (2015) "Leakage, economic tourism" in Jafar, J. and Xiao, H. (eds.), *Encyclopedia of Tourism*, Springer International Publishing, Switzerland
- [11] Scheyvens, R. (2002) Backpacker Tourism and Third World Development, *Annals of Tourism Research*, 29, pp. 144-164.
- [12] Pritchard, A., Morgan, N., Ateljevic, I. (2011) Hopeful Tourism: A New Transformative Perspective, *Annals of Tourism Research*, 38, pp. 941-963.
- [13] Sirakaya-Turk, E., Nyaupane, G.P., Uysal, M. (2013) Guests and Hosts Revisited: Prejudicial Attitudes of Guests toward the Host Population, *Journal of Travel Research*, 53(3), pp. 336-352.
- [14] Mowforth, M., Munt, I., (2009) *Tourism and sustainability: development, globalisation and new tourism in the Third World*, Taylor & Francis, New York.
- [15] Smolcic Jurdana, D. (2009) Specific Knowledge for Managing Ecotourism Destinations, *Tourism & Hospitality Management*, 15(2), pp.267-278.
- [16] Vidović, D. (2012) *Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj*, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Zagreb.
- [17] Pestoff, V. (2013) The Role of Participatory Governance in the EMES Approach to Social Enterprise, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), pp. 48- 60.
- [18] Web stranica udruženja Le Mat, dostupno na: www.lemat.it (pristupljeno 25.3.2018.).
- [19] Đurkin, J., Perić, M. (2017) Organising for community-based tourism: Comparing attitudes of local residents and local tourism entrepreneurs in Ravna Gora, Croatia', *Local Economy* 32(7), pp 678-691.
- [20] Peng, K., P., Pearl, M.C. L., (2016) Social entrepreneurs: innovating rural tourism through the activism of service science, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (6), pp.1225-1244.
- [21] Đurkin, J., Perić, M., Kljaić Šebreč, J. (2017) Addressing organisational challenges of cultural tourism in rural areas through community-based tourism model', 4th International Scientific Conference ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe 2017 Conference Proceedings, Volume 4, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, pp. 145-157.
- [22] Đurkin, J.; Wise, N. (2017) "Managing community stakeholders in rural areas: Assessing the organisation of local sports events in Gorski kotar, Croatia" in Jepson, A. i Clarke, A. (eds.) *Power, Construction and Meaning in Festivals*, Routledge, Oxon.