

Uloga team buildinga u razvoju turizma Istarske županije

Blažević, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:736393>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Diplomski sveučilišni studij

INES BLAŽEVIĆ

Uloga *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije

**The Importance of Team Building in the Development of The
Istrian County Tourism**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Diplomski sveučilišni studij
Menadžment u turizmu

Uloga *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije

**The Importance of Team Building in the Development of The
Istrian County Tourism**

Diplomski rad

Kolegij: **Animacija u turizmu** Student: **Ines BLAŽEVIĆ**

Mentor: doc. dr. sc. **Ivana IVANČIĆ** Matični broj: **3515/21**

Opatija, travanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Ines Blažević

(ime i prezime studenta)

3515/21

(matični broj studenta)

Uloga *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.4.2023.

Ines Blažević

Potpis studenta

Sažetak

Današnji turisti traže puno više od sunca i mora što predstavlja izazov za nosioce ponude koji nastoje oblikovati autentičan turistički proizvod kako bi destinaciju učiniti konkurentnom. Upravo animacijski programi predstavljaju kombinaciju aktivnosti i usluga čija je osnovna smisao stvoriti nezaboravan doživljaj i iskustvo u destinaciji. *Team building* kao posebni animacijski program, osim što posljednjih godina postaje sve popularniji, donosi i velike koristi za destinaciju. Iako je svrha *team buildinga* osnažiti tim i organizaciju, predstavlja idealan turistički proizvod koji će gostu pružiti novo iskustvo i jedinstveni doživljaj. Istarska županija se s uspješnim turističkim rezultatima i atraktivnom ponudom nametnula kao idealna destinacija za proučavanje *team buildinga*. S obzirom na to, provedeno je empirijsko istraživanje kojim se ispituje uloga *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije. Intervjuirano je ukupno osam turističkih dionika koji su povezani s organizacijom i realizacijom *team buildinga* na istarskom poluotoku. Iz prikupljenih odgovora zaključuje se kako *team building* ima pozitivan utjecaj na razvoj turizma u Istri, prvenstveno jer utječe na rješavanje problema sezonalnosti i ponovni dolazak gostiju u destinaciju. Međutim, utvrđeno je da su uloga i značaj nedovoljni te je napravljen razvojni model za daljnji razvoj *team buildinga* i podizanje svijesti o važnosti ovog segmenta. Uz pravilno upravljanje razvojem i praćenjem smjernica, Istarska županija može postati prepoznata *team building* destinacija i konkurirati na globalnom tržištu.

Ključne riječi: animacijski programi; turizam; *team building*; Istarska županija

Sadržaj

Uvod	1
1. Animacija u turizmu i trendovi.....	3
1.1. Razvoj animacije u turizmu.....	4
1.2. Animacijski programi.....	5
1.3. Turistički trendovi.....	8
2. Temeljno određenje <i>team buildinga</i>	13
2.1. Definiranje <i>team buildinga</i>	14
2.2. Glavna obilježja <i>team buildinga</i>	16
2.3. <i>Team building</i> programi i aktivnosti	20
2.4. <i>Team building</i> kao rastući segment turizma.....	23
2.5. <i>Team building</i> trendovi	25
3. <i>Team building</i> programi u turističkoj ponudi Istarske županije	29
3.1. Razvoj <i>team building</i> turizma u Istarskoj županiji.....	29
3.2. Analiza potražnje <i>team building</i> programa u Istarskoj županiji.....	31
3.3. Analiza ponude <i>team building</i> programa u Istarskoj županiji	34
3.3.1. Istra Adventure	37
3.3.2. Kaštel Morosini-Grimani.....	39
3.3.3. Vinarija Matošević	41
3.4. Važnost <i>team buildinga</i> u razvoju turizma Istarske županije.....	42
4. Razvojni model ponude <i>team building</i> programa u turizmu Istarske županije.....	45
4.1. Definiranje problema istraživanja	45
4.2. Ciljevi istraživanja	46
4.3. Metodologija istraživanja.....	47
4.4. Rezultati istraživanja.....	48
4.5. Smjernice i preporuke za budući model razvoja <i>team building</i> programa u Istarskoj županiji.....	53
Zaključak	56
Bibliografija.....	58
Popis ilustracija.....	63

Uvod

Turizam današnjice postaje sve složeniji i konkurentniji u odnosu na prošlost. Potražnja svakodnevno raste i određuje nove standarde i uvjete gdje se zahtijevaju ubrzane promjene, a inovativnost postaje sve poželjnija. Turisti traže doživljaje, nova iskustva te različite programe i aktivnosti koje će ih zabaviti unutar određene turističke destinacije. Prateći trendove i zahtjeve na tržištu dolazi se do mogućih ideja i prilika za rast i razvoj konkurentnog i atraktivnog proizvoda. Tako se nametnula turistička animacija, odnosno posebni animacijski oblik – *team building* koji ima veliki potencijal i mogućnost razbiti masovnost i monotoniju turističke ponude na prostoru Istarske županije.

Team building predstavlja putovanje koje se organizira većinom za zaposlenike poslovnog sektora s ciljem provođenja slobodnog vremena i poboljšanja međusobnih odnosa. Pored toga što ima izuzetan značaj za organizaciju i zaposlenike, *team building* je važan i za turizam destinacije u kojoj se organizira. *Team building* se pokazao kao segment koji generira nove prihode u destinaciju uz povećana turistička kretanja izvan glavne ljetne sezone. Iako je tema utjecaja *team buildinga* na turizam u svijetu izuzetno aktualna, u Istarskoj županiji tek dobiva zamah. Upravo se u tome očituje aktualnost teme, odnosno istraživanje se bavi ulogom *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije koja predstavlja jednu od najrazvijenijih turističkih regija Hrvatske.

Predmet istraživanja diplomskog rada je odrediti kakvu ulogu ima *team building* u razvoju turizma Istarske županije. Sukladno tome analizira se utjecaj koji *team building* ima na samu turističku destinaciju. Svrha istraživanja je utvrditi na koji način *team building* utječe na razvoj turizma u Istri. Glavni cilj je prikazati koliko je *team building* važan dio turizma Istarske županije, koja je važnost svih turističkih dionika te ponuditi budući model razvoja *team building* programa u Istarskoj županiji. Istraživanjem se također ispitala potreba za kompleksnim pristupom dionika pri organizaciji *team buildinga*, kao i među uvjetovanost i povezanost turističke ponude i provedbe *team building* programa.

Tijekom izrade diplomskog rada korištene su znanstvene metode. Za prvi dio rada prilikom pisanja teorijskog dijela najviše su korištene metode deskripcije, statistička metoda, zatim metode sinteze i analize te metode indukcije i dedukcije. Također, korištene su metoda

klasifikacije, i statistička metoda. Za drugi dio rada, odnosno za provođenje empirijskog istraživanja korišten je polustrukturirani intervju.

Struktura rada podijeljena je u četiri poglavlja uz uvod i zaključak. U uvodnom dijelu rada navodi se predmet, svrha i cilj rada te metode istraživanja uz obrazloženje strukture rada. Prvo poglavlje odnosi se na turističku animaciju i trendove, a obuhvaća razvoj animacije u turizmu uz analizu animacijskih programa te najnovijih trendova u turizmu. U drugom poglavlju obrađena je znanstvena literatura vezana uz tematiku *team buildinga*, odnosno definiranje pojma, glavna obilježja te analiza *team building* programa i aktivnosti. Osim toga, istražuje se *team building* kao rastući segment turizma. Treće poglavlje bavi se *team building* programima u turističkoj ponudi Istarske županije, čime se definira razvoj *team building* turizma na istarskom poluotoku, vrši se analiza *team building* tržišta te se istražuje važnost *team buildinga* u razvoju turizma Istre. Četvrto poglavlje predstavlja empirijsko istraživanje uz predloženi model razvoja *team buildinga* u turizmu Istarske županije. Zaključak kao posljednji dio predstavlja sintezu istraživanja te spoznaja do kojih se došlo u radu.

1. Animacija u turizmu i trendovi

Dosadašnji globalizirani sustavi turističke ponude uzrokovali su razvoj standardiziranog i masovnog turizma koji u dugoročnom pogledu dovodi do nezadovoljnog turista i nedovoljne atraktivnosti destinacije. Kao rješenje na utvrđeno stanje javlja se razvitak selektivnih oblika turizma uz uvođenje animacije u destinaciju. Animacija, odnosno animacija u turizmu čini dio turističke ponude uz koju se ispunjavaju želje i potrebe turista kako bi im se omogućio željeni i očekivani turistički program uz pomoću kojeg organizator nastoji povećati turističku potrošnju.¹ Značenje pojma "animacija" moguće je protumačiti iz latinskog ili grčkog korijena. Iz latinskog korijena, dolazi od imenice "anima" što znači duša, životni dah, unutarnje raspoloženje. Dok se iz grčkog korijena promatra iz imenice "animos" što označava vjetar (dah). Sam pojam animacije vezuje se uz unutarnje osjećaje i doživljaje, odnosno sagledava unutarnje raspoloženje turista tijekom boravka u određenoj turističkoj destinaciji ili ugostiteljskom objektu za vrijeme ispunjavanja njegovog primarnog i osnovnog motiva dolaska.²

Raznovrsni animacijski programi pružaju jednu od ključnih uloga u turizmu, odnosno povećavaju užitak i doživljaj tijekom odmora u nekoj destinaciji. Danas se zbog manjka slobodnog vremena, sve većim stresom na poslu i obavezama, živi ubrzanom načinom života što uzrokuje izrazito veselje čovjeka za godišnjim odmorom koji predstavlja duži period slobodnog vremena u kojem se nastoje stvoriti lijepi trenutci i sjećanja. Upravo su iz tog razloga turistička događanja i animacija vrlo važni segmenti turizma koji ispunjavaju dragocjeno slobodno vrijeme turista stvaranjem nezaboravnih doživljaja i emocija.³

S obzirom na konstantnu pojavu novih trendova na tržištu i sve zahtjevnije turiste, potražnja se mora proširiti i prilagoditi uz uvođenje novih elemenata. Turistička animacija kao dio turističke ponude čini bitan segment ispunjenja potreba modernog turista. Upravo se animacijskim programima nude sadržaji koji će pružiti razonodu te fizičko i intelektualno opuštanje, a kao jedan od njih javlja se i *team building*.

¹ Cerović, *Animacija u turizmu*, 54.

² Ibid., 46.

³ Vovk i Vovk, "Development of Family Leisure Activities in the Hotel and Restaurant Businesses: Psychological and Pedagogical Aspects of Animation Activity", 71.

1.1. Razvoj animacije u turizmu

U sklopu turističke aktivnosti, ali i kao segment turističke ponude, animacija je definirana početkom industrijalizacije, odnosno na početku 20. stoljeća. Sadržaji i oblici animacije izmjenjivali su se tijekom godina zavisno o društvenim i gospodarskim promjenama u kojima su formirane turistička ponuda i potražnja. Razvijanje turističke ponude u okolnostima koje je popratila treća tehnološka revolucija, opća globalizacija, masovni razvoj informatičke tehnologije, porast životnog standarda i slobodnog vremena turista i ostali čimbenici uzrokovali su razvijanje novih sadržaja u animaciji.⁴

Masovnim razvijanjem turizma i putovanja tijekom 50-ih godina 20. stoljeća pojavili su se i početni oblici animacije u turizmu zbog čega se i javlja potreba za pojašnjavanjem pojma. U početku se animacija povezivala s filmskom industrijom, a nakon toga s računalnom industrijom iz razloga što se u posljednjih 30-ak godina intenzivno razvija virtualni element u kompjuterskoj tehnologiji. Premda se nalaze brojni prijevodi iz drugih jezika u kojima se razjašnjava pojam animacije, većina se vezuje uz medije. U turizmu animacija se smatra francuskom tvorevinom, a do danas se raširila na gotovo sve oblike turističke ponude stoga se pronalazi u gotovo svim europskim jezicima. Utemeljenje rekreacijskog kluba te animacije u klubovima smatra se osnivanje Club Méditerranée-a 1950. godine. u Francuskoj.⁵

Globalno gledajući animacija je kreiranje i osmišljavanje slobodnog vremena turista koje se kroz iskustva i doživljaje u turističkoj destinaciji očituje kroz šaroliki program. Uslijed ubrzane i dinamične životne svakodnevnice, čovjek pokušava naći psihički i fizički mir koji će kulminirati odmaranjem i opuštanjem kao priprema za ponovni rad. Osim toga, nedovoljno raznovrsna ponuda onemogućava gostu ostvarenje potreba i ispunjenje motiva za putovanje.⁶ Upravo se iz tog razloga stvaranje današnjeg općenitog pojma animacije u turizmu vezuje uz ljudsku djelatnost koja je u doticaju s unutarnjom, duševnom stvarnošću čovjeka. Naglasak je na unutarnjem raspoloženju turista tijekom boravka u nekoj destinaciji te pružanje osjećaja brige. S obzirom da je jedan od temeljnih ciljeva animacije ispunjenje potreba i želja gostiju, upravo animacija u turizmu čini temelj za ostvarenje i nadmašivanje očekivanja gostiju.⁷

⁴ Cerović, op. cit. 45.

⁵ Ibid., 46-51.

⁶ Andrijašević i drugi, *Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi*, 11.

⁷ Cerović, op. cit. 51-56.

Porijeklo animacije promatra se uz pomoć dva pristupa, odnosno europski i američki pristup animaciji u turizmu. Europski pristup dijeli se na dva pristupa, to jest njemački i francuski pristup animaciji u turizmu. Njemački pristup temelji se na klasičnom pogledu na animaciju u sklopu turističke ponude gdje je naglasak stavljen na prisnost i kolegijalnost prema gostu, odnosno gdje su sudionici animacijskog programa prijatelji koji se ponašaju kao da su na odmoru, odnosno kolege i oni koji će razriješiti sva pitanja i zahtjeve gostiju, to su domaćini, informatori te osobe čijoj se usluzi vjeruje.⁸ Naziva se i "klasičan pristup" s obzirom na to da se temelji i orijentira na klasičnim principima čiji su korijeni u turističkoj ponudi austrougarskih korijena kulture putovanja (češka, slovačka, mađarska, slovenska, poljska te hrvatska turistička kultura) uz švicarski, njemački i talijanski pristup. Francuski pristup, s druge strane je slobodniji, odnosno smatra se proširenijim te razvijenijim nego njemački pristup. Mnogobrojni autori smatraju da je animacija nastala pod francuskim utjecajem, štoviše etimologija riječi, ali i koncept razvio se upravo iz tog područja. S druge strane od europskog, nalazi se američki pristup koji je bitno drukčiji. Američki pristup polazi od slobodnijeg pristupa proširenju turističke ponude te se većinski broj programa podređuje primarno velikom broju sadržaja i programa kojima se želi zadovoljiti svakog gosta u svakom vremenu uz postizanje maksimalne turističke potrošnje.⁹ Razlog tome je liberalnija kultura života i rada na američkom kontinentu.

Iz današnje perspektive turistička animacija razvijala se na globalnoj razini istovremeno svojom jednostavnošću i složenošću što je čini posebnom djelatnošću. Animacija u turizmu smatra se sastavnim djelom turističke ponude destinacije koju je neophodno neprestano razvijati. Ne predstavlja samo dodanu vrijednost, već se promatra kao obavezni segment koji se mora podrazumijevati radi lakšeg planiranja budućeg razvitka.

1.2. Animacijski programi

⁸ Cerović, op.cit. 48-49.

⁹ Ibid., 52.

Animacijski programi predstavljaju materijaliziran sustav turističke ponude koji su nastali iz procesa programiranja.¹⁰ Programiranje znači planiranje, organiziranje i realizacija animacijskih programa u vremenu i prostoru koja je potrebna za ispunjavanje animacijskih aktivnosti. Potreba za osmišljavanjem animacijskih programa javlja se radi ispunjenja potreba i motiva turista zbog kojih su i ostvarili turističku aktivnost. Animacijske programe možemo razlikovati s aspekta područja i vrsta, stoga se razlikuju opći, sadržajni, vremenski, ponudbeni te vlasnički pristup.

Najopćenitija podjela sagledava se kroz sustav grupiranja animacijskih programa polazeći od temeljne turističke ponude. Pod opći pristup spadaju sljedeće skupine animacijskih programa:¹¹

- kretanje (sport, sportske igre, šetnje)
- druženje (piknik, izlet, rođendan, igre za djecu)
- stvaralačke aktivnosti (fotografiranje, crtanje, kolaži, radionice)
- naobrazba (kongresi, koncerti, pjesničke večeri, predavanja)
- pustolovine (*rafting*, logorovanje, noćno skijanje, ronjenje, *bungee jumping*)
- mirovanje (joga, meditacija).

Pod sadržajni pristup spadaju programi koji okupljaju turiste, povećavaju zadovoljstvo te turističku potrošnju. Sadržajni programi su:¹²

- sportsko-rekreativni programi (vježbanje, sportsko-zabavne igre, sportski turniri, sportske škole, sport-hobi, iznajmljivanje opreme i terena u sportskoj rekreaciji)
- zabavni programi i igre (zabavni programi u obliku izbora i događaja, igre na moru, vodi i bazenu, zabavni programi za djecu, zabava i ples, zabava u klubovima, glazbeno-zabavni program)
- kulturno-umjetnički programi (glazbeni i likovni programi, grafički i vizualni programi, sinkretički programi, individualna animacija, programi posjete muzejima)
- ostali programi (programi u zdravstvu i *wellness*, političko-društveni programi, vjerski programi).

Sustav putovanja i potreba da se odmor veže uz potrebe u stalnom mjestu boravka nameće podjelu putovanja na vremenske periode. Organizirana putovanja moraju se oslanjati na

¹⁰ Cerović, op. cit. 67.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid., 68.

vremenske konstante, odnosno dane, tjedne i mjesece. Iz vremenskog aspekta animacijski programi dijele se na tri područja:¹³

- sezonski programi (od jednog mjeseca do jedne godine)
- tjedni programi (od jednog dana do tjedan dana)
- dnevni programi (jutarnji, prijepodnevni, poslijepodnevni, večernji i noćni).

Animacijski programi prezentiraju se gostima kako bi se zadovoljile njihove potrebe i motivi putovanja, ali i povećala turistička potrošnja. Iz tog razloga animacijski programi ponudbenog pristupa mogu biti:¹⁴

- ponuđeni programi (dio ukupnog aranžmana, najčešće se organizira putem agencija)
- mogući programi (nude se na licu mjesta, u organizaciji agencije ili animatora, konzumacija je u destinaciji)
- slobodni programi (nude se naknadno ili na licu mjesta, slobodan odabir od strane turista).

Vlasnički pristup animacijskim programima određuje vrste programa s obzirom na vlasništvo i prava na određeni animacijski program. S obzirom da svaki program ima svoju tržišnu i stvarnu vrijednost u koji je uložen ljudski rad i materijalna dobra, razlikuju se:¹⁵

- vlastiti program (u vlasništvu poduzeća u kojem se izvodi program, animatori su zaposlenici tog istog poduzeća)
- kupljeni ili tuđi animacijski program (u vlasništvu drugih poduzeća, animatori nisu zaposlenici tog istog poduzeća).

Osim navedenih animacijskih programa, tijekom posljednjeg desetljeća pojavili su se i posebni programi, a jedan od njih je i *team building*. *Team building* programi čine niz aktivnosti koje su u ponudi destinacije i ne proistječu iz pretpostavki koji dominiraju na nekom prostoru iz komparativnih prednosti već proizlaze iz konkurentskih uvjeta te iz potrebe za zadovoljenjem potreba, želja i motiva turista.¹⁶ Samim time izražena je svrha postojanja takvih posebnih programa, to jest stvaranje timskog duha, razvijanje komunikacijskih vještina, uklanjanje stresa, rješavanje prepreka na drugačiji način, ali i druženje i zabava. Budućim razvitkom posebni animacijski programi postat će sastavnim djelom turističke djelatnosti.¹⁷

¹³ Cerović, op. cit. 72.

¹⁴ Ibid., 73-74.

¹⁵ Ibid., 75.

¹⁶ Cerović, "Turistička ponuda sportskih sadržaja kao čimbenik povećanja turističke potrošnje", 101.

¹⁷ Gajić, "Osnovne karakteristike i suština animacionih aktivnosti u turizmu", 82.

1.3. Turistički trendovi

Turbulentne promjene na turističkom tržištu iziskuju stalno praćenje trendova kako bi se turistička ponuda što više mogla prilagoditi potražnji čime se na kraju nastoji ostvariti i što veći profit. Konstantni porast turističkih kretanja potaknut je razvojem novih trendova među animacijskim programima, iako veličina tržišta još nije u potpunosti jasna. Veća kupovna moć turista omogućava im odlazak na skuplja putovanja koja daju osjećaj zadovoljstva, ali i pružaju izazov i novo iskustvo što se odražava u privlačnosti i motivima u destinaciji. Točnije, predstavlja dugotrajni proces prijelaza turizma prema novom stupnju razvoja gdje se naglasak stavlja na diversifikaciju ponude te individualizaciju potražnje sa što kvalitetnijim proizvodom.¹⁸

Nove turističke trendove prati sve više motiva, odnosno nove vrste selektivnih oblika turizma. Današnji motivi pronalaze se u svemu – u prirodi, u različitim događajima, u društvenim utjecajima te vrijednostima. S obzirom na to nastaju novi oblici turizma, primjerice *dark* turizam (posjećivanje teritorija gdje se događaju velike tragedije) te *robinzonski* turizam (posjećivanje pustih otoka i život u prirodi bez suvremene tehnologije).¹⁹ Osim toga, sve veći trend postaje i virtualna stvarnost, a osobito kod mlađih turista. Virtualna stvarnost postala je glavni trend za vrijeme pandemije COVID-19 kada su turisti bili spriječeni fizički otputovati u destinaciju. Naime, stavljanjem virtualnih naočala turisti imaju priliku doživjeti destinaciju i sve njezine prirodne i kulturne ljepote kao da se stvarno tamo nalaze.

Promjena trendova događa se iz godine u godinu, stoga ih je potrebno konstantno pratiti. Istraživanje američkog *American Expressa*²⁰ pokazalo je nekoliko ključnih globalnih trendova za oporavak putovanja u 2022. godini:²¹

1. Nove rezervacijske odluke
2. Evolucija obiteljskih putovanja
3. Destinacije iz snova postaju stvarnost
4. Budućnost iskustvenih (doživljajnih) putovanja.

¹⁸ Kozak, "Comparative Analysis of Tourist Motivations by Nationality and Destinations", 222.

¹⁹ Luković, "Selektivni turizam, hir ili znanstveno-istraživačka potreba", 54.

²⁰ American Express Travel – 2022 Global Travel Trends Report

²¹ <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends> (pristupljeno 12.12.2022.)

Utjecaj okoline i svrha putovanja potiču odluke o rezervaciji što se odnosi na fokus turista da sudjeluju u pozitivnim primjerima, uključujući *wellness* aktivnosti kao i suradnju sa zajednicom, briga o zaštiti okoliša i slično. Turisti danas provode sve više vremena razmišljajući zbog koga i zbog čega putuju. Velik broj turista želi ostaviti pozitivan učinak na lokalnu zajednicu koju posjećuju, a kao neke od aktivnosti navode kupovina i prehrana u malim poduzećima, posjet znamenitostima ili nasljeđu, nacionalnom parku, lokalnoj tržnici, muzejima ili sudjelovanje u kulturnim rutama te sudjelovanje u aktivnostima na otvorenom. Nakon dvije godine stanke od putovanja, turisti su spremni za povratak i planiranje putovanja kako bi se ponovno povezali sa sobom i obitelji. Trend obuhvaća pronalazak svrhe, odnosno uživanje u najosnovnijim elementima odmora – uživanje u hrani, provođenje vremena s prijateljima te pronalazak mirnih trenutaka za brigu o sebi i ponovno otkrivanje svijeta oko sebe.

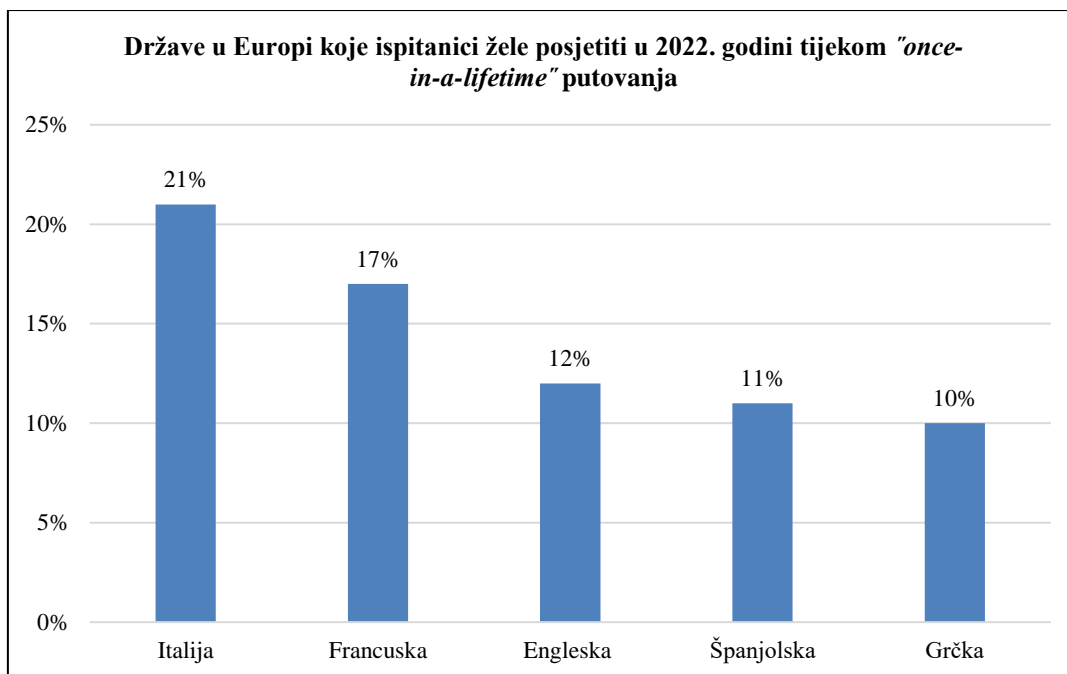
Evolucija obiteljskih putovanja vraća se kao trend nakon pandemije uzrokovane pandemijom COVID-19. Turisti planiraju putovati s obitelji još više u nadolazećim godinama, odnosno planiraju velika međunarodna putovanja s djecom. Gotovo 80% ispitanika smatra kako je pandemija promijenila način razmišljanja te sve više njih razmišlja o putovanju sa svojom djecom.²² Upravo se izlaskom iz pandemije ukazala promjena prioriteta vrijednosti, odnosno provođenje vremena s voljenima nalazi se na vrhu liste. Tradicionalni obiteljski odmor proširuje se na više generacijski te uključuje i širu obitelj s obzirom da se teži ponovnom povezivanju i okupljanju. Kao rezultat, u hotelima raste potražnja za edukativnim i zabavnim doživljajima za sve uzraste kako bi zajedno stvarali nove uspomene.

Trend pod nazivom "destinacije iz snova postaju stvarnost" odnosi se na sve češća "*once-in-a-lifetime*" putovanja. Točnije, gledajući život nakon pandemije, turisti su željni doživjeti odredišta iz snova koja dosad nisu posjetili te prihvaćaju fleksibilnost u svojim planovima putovanja. Ispitanici su izrazili kako su u 2022. godini spremni rezervirati "*once-in-a-lifetime*" putovanje čak i ako ga kasnije budu morali mijenjati ili otkazati. Kako bi inspirirali buduće turiste, *American Express Travel Consultants* naveli su posjet Velikom koraljnom grebenu u Australiji, odlazak na Safari u Istočnoj Africi te kušanje vina u Italiji kao neka od "*once-in-a-lifetime*" putovanja. Također smatra se kako je 2022. godina puna prilika za ponovno povezivanje i vraćanje onome što turisti najviše vole, odnosno putovanjima.²³ Na grafikonu 1

²² <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends> (pristupljeno 12.12.2022.)

²³ Ibid.

prikazane su europske države koje turisti žele posjetiti u svom "once-in-a-lifetime" putovanju tijekom 2022. godine.

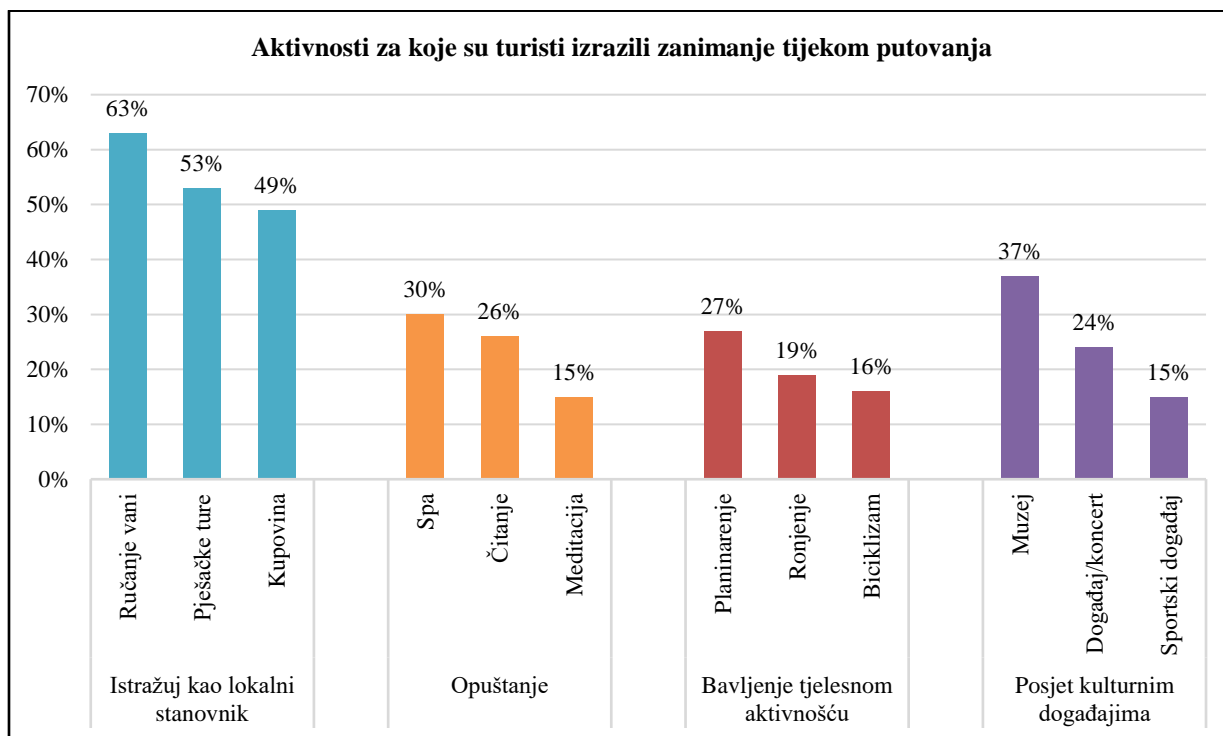


Grafikon 1. Države u Europi koje ispitanici žele posjetiti u 2022. godini tijekom "once-in-a-lifetime" putovanja
Izvor: izrada autora prema podacima dostupnim na: <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends> (pristupljeno 12.12.2022.)

Na grafikonu 1 prikazano je kako turiste koji žele u Europi iskusiti "once-in-a-lifetime" putovanje najviše privlače Italija (21%), zatim Francuska (17%), Engleska (12%), Španjolska (11%) te Grčka (10%).

Posljednji trend koji obuhvaća budućnost iskustvenih putovanja podrazumijeva povratak putovanja sa zabavnim događajima kao i putovanja zbog kulturnih događaja. Povratkom glazbenih festivala te sportskih i kulturnih događanja, bilježi se i porast turista koji rezerviraju putovanja za određene događaje ili iskustva. Upravo su ponovna okupljanja i povezivanja te iskustvena putovanja glavni razlog porasta rezervacija u 2022. godini. Gotovo polovica ispitanika (52%) zainteresirana je za putovanja na osobna okupljanja poput vjenčanja, rođendana, proslava diploma ili praznika.²⁴ Na grafikonu 2 prikazane su aktivnosti za koje su turisti najviše zainteresirani tijekom putovanja.

²⁴ <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends> (pristupljeno 12.12.2022.)



Grafikon 2. Aktivnosti za koje su turisti izrazili zanimanje tijekom putovanja

Izvor: izrada autora prema podacima dostupima na: <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends> (pristupljeno 12.12.2022.)

Na grafikonu 2 prikazane su četiri glavne aktivnosti koje najviše zanimaju turiste tijekom putovanja, a to su: "istražuj kao lokalni stanovnik", opuštanje, bavljenje tjelesnom aktivnošću, posjećivanje kulturnih događaja. U kategoriji "istražuj kao lokalni stanovnik" najviše se turisti zanimaju za ručanje vani (63%), zatim za pješačke rute (53%) te za kupovinu (49%). Kod aktivnosti opuštanja, turisti su najviše zainteresirani za *spa* (30%), čitanje (26%) te meditaciju (15%). Kod bavljenja tjelesnom aktivnošću turisti najviše žele iskusiti planinarenje (27%), ronjenje (19%) te biciklizam (16%). Što se tiče posjećivanje kulturnih događaja, najviše turista zainteresirano je za muzeje (37%), zatim događaje/koncerte (24%) te sportske događaje (15%).

Zaključuje se kako je utjecaj pandemije COVID-19 ostavio velik trag na putovanja i tako razvio nove trendove. Ne samo što se promijenio način na koji ljudi putuju, već su se i radikalno promijenili ljudi, odnosno način na koji žive svoje živote i preferencije. Iz tog razloga potrebno je konstantno pratiti trendove te se razvijati i inovirati u skladu s promjenjivim potrebama današnjih turista.

Budući razvoj turizma uvelike će ovisiti o trendovima koji se iz godine u godinu mijenjaju i prilagođavaju potražnji. S tim se razvijaju i animacijski programi koji postaju neizostavni dio turističke ponude. U sljedećem poglavlju definira se *team building* kao jedan od posebnih oblika animacijskih programa čiji je značaj i potražnja u konstantnom porastu.

2. Temeljno određenje *team buildinga*

Suvremeni trendovi, napredna komunikacija te inovativne tehnološke promjene omogućuju turistima nove doživljaje i novi način provođenja slobodnog vremena. Pojavom ubrzanog načina života koji je uvjetovan naglim promjenama i potrebom stalnog učenja, razvijanja i stvaranja traži se od modernog čovjeka potreba za rješavanjem stresa i nagomilanog pritiska. Pojavljuje se težnja za fizičkim aktivnostima, kulturnim uzdizanjem te boravkom u prirodi kako bi nezaboravno iskustvo predstavljalo ključni motiv putovanja. Ljudi danas sve više vremena provode na radnom mjestu što postaje značajan teret, a s obzirom na to potrebna im je zabava i opuštanje. Kroz kreativne igre mogu ponekad i podsvjesno razriješiti problem ili pak udružiti se u tim koji će postati još kvalitetniji i učinkovitiji što će naposljetku rezultirati boljim poduzećem. Upravo im sve to pruža *team building*.

Mnogobrojne organizacije kojima je stalo do svojih zaposlenika iskazuju interes za *team buildingom*. Svaki menadžer svjestan je potrebe motiviranja zaposlenika, kako financijskih tako i nefinancijskih. Motivirajući zaposlenike, oni će raditi učinkovitije i u ugodnom okruženju, a sve to dovodi do povećanja produktivnosti poslovanja te veće kvalitete proizvoda i usluga tvrtke. Također, menadžeri razumiju važnost da zaposlenici formiraju konsolidiran i učinkovit tim, stoga je jedan od najpopularnijih načina da se to postigne upravo *team building*. No, osim poduzeća i organizacija, koncept *team buildinga* počeo se primjenjivati i na obiteljska druženja te sportske timove.

Team building pruža individualcima priliku za boljim upoznavanjem izvan radnog mjesta, izgradnju boljih timskih odnosa, te ima pozitivan učinak na efikasnost i produktivnost pojedinca, tima, ali i cjelokupnog poduzeća. Predstavlja izuzetnu važnost jer nije napravljen kako bi se zaposlenici oraspoložili, već kako bi se pronašle jake strane svakog člana tima, pomoglo im da se integriraju i otkriju njihove zajedničke karakteristike, istovremeno pozitivno utječući na moral tima te pomažući u učinkovitijem radu kako bi rezultati bili bolji. Zapravo, *team building* znači uspjeti u relativno kratkom vremenu integrirati tim te da njegovi članovi imaju povjerenja u vrijednosti ostalih članova tima kako bi se učinkovitije povezivali.²⁵

²⁵ Tureac i Turtureanu, "Organizing and Building a Vacation of Team Building a New Challenge for the Romanian Tourism", 170.

2.1. Definiranje *team buildinga*

Team building kao pojam javlja se početkom 80-ih godina 20. stoljeća na prostoru Amerike. Koncept *team buildinga* prvi se put javlja u vidu povremenih vježba koje su direktori poslovnih poduzeća organizirali kako bi se umanjila količina stresa unutar kolektiva koji je rješavao određeni problem. Pomoću tih vježbi djelatnici su upoznavali jedni druge te su učili kako steći međusobno povjerenje u budućnosti. Osim toga, direktori poduzeća su uz pomoć tih vježbi primali povratne informacije, u vidu kojem djelatniku odgovara koji projekt te kako najbolje organizirati daljnje poslove cijelog kolektiva. Potkraj 20. stoljeća brojna poduzeća prepoznala su *team building* kao važan čimbenik prilikom održavanja konkurentnosti na tržištu te dostizanju kvalitete.²⁶ Izvorno zamišljen kao intervencija grupnog procesa za poboljšanje međuljudskih odnosa i društvenih interakcija, *team building* razvio se tako da uključuje i brigu za postizanje rezultata, ispunjavanje ciljeva i izvršavanje zadataka.²⁷

U današnje vrijeme gotovo sva veća poduzeća redovito organiziraju različite programe i aktivnosti za svoje djelatnike, a tijekom posljednjih desetak godina taj trend proširio se i na manja poduzeća. U 2011. godini svjetski portal *Conworld*, koji je jedan od vodećih portala industrije sastanaka, navodi kako dolazi do postupne revitalizacije potražnje za *team building* aktivnostima i programima, odnosno sve više poslovnih subjekata teži autentičnim i jedinstvenim programima koji pružaju vrijednost za novac.²⁸

Team building proučavaju brojni domaći i strani autori, stoga postoje brojne definicije. U hrvatskoj literaturi pojam *team building* prevodi se kao "stvaranje tima", "izgradnja tima", odnosno definira se kao skup edukativno-rekreativnih ili zabavno-rekreativnih aktivnosti koje imaju za cilj stvaranje tima ili ojačavanje i poboljšavanje međuljudskih odnosa u postojećem poduzeću kako bi se postigli zajednički ciljevi. Točnije, *team building* program je skup edukativno-rekreativnih aktivnosti čija je svrha stvaranje tima u kojem vlada pozitivno okruženje i na koje se možete pouzdati. Što se tiče turizma, *team building* postaje dio turističke ponude s ciljem zadovoljenja potreba i motiva posebnih zahtjeva i potreba te potrebe doživljaja na poseban način.²⁹ Što se tiče strane literature, *team building* se definira kao aktivnost koja

²⁶ Ranade i Greenstein, "Effectiveness of Team-building and Teamwork in Virtual Worlds", 534.

²⁷ Klein i drugi, "Does Team Building Work?", 182.

²⁸ <https://www.seebtm.com/en/trends-in-team-building-activities/> (pristupljeno 07.12.2022.)

²⁹ Cerović, op. cit. 97.

povećava učinak tima i provodi se radi uspostavljanja radne učinkovitosti. Nadalje, *team building* utječe na karakteristike tima jer aktivnosti omogućuju timovima da budu efikasniji. Ako je društveno ponašanje tima, primjerice negativno i neprijateljsko jednih prema drugima i nedostaje im sudjelovanje, *team building* aktivnost može imati za cilj promjenu tih karakteristika.³⁰

Konkretno, aktivnosti *team buildinga* obuhvaćaju širok raspon subjekata, kao što je industrija događaja, u kojoj su aktivnosti koje se nude vrlo raznolike – od sportskih izazova, strateških igara, te igara prema ciljevima. Ove aktivnosti namijenjene su prvenstveno borbi protiv nesuglasica između zaposlenika i tvrtke ili članova obitelji. Nadalje, radni sastanci trebali bi se koristiti kao aktivnost usmjerena na rješavanje problema vezanih uz posao. Uključivanje drugih potiče neutralnu strukturu koja može olakšati raspravu, pomažući grupi da razjasni i riješi svoje sukobe. Stvaranjem povjerljivog okruženja, članovi se osjećaju sigurnima da dijele svoje osjećaje što zauzvrat povećava iskrenost dobivenih povratnih informacija. Unatoč riziku koji članovi izlažu otkrivanjem svojih "tajni", posljedično ova iskustva razvijaju međusobno povjerenje i timski duh.³¹

Kao aktivnost, *team building* se smatra jednim od popularnijih načina za provođenje kvalitetnog vremena izvan radnog mjesta što je potaklo da se turističke destinacije okrenu dizajniranju i organiziranju *team building* programa. Štoviše, pruža se idealna prilika da destinacijska menadžment organizacija (DMO) popuni smještajne kapacitete u pred i posezoni. Kao neke od omiljenih aktivnosti za *team building* ističu se adrenalinske aktivnosti, osobito *paintball* i *rafting*, ali i opuštajuće aktivnosti koje potiču sudionike na razmišljanje dok se bave fizičkom aktivnošću.³²

Osim *team building* putovanja u destinacije izvan uobičajenog radnog mjesta, ističu se i *team building* programi unutar poduzeća ili organizacije koji se mogu odvijati svakih nekoliko tjedana. Time se pruža bolje upoznavanje i razumijevanje zaposlenika na radnom mjestu. Primarni cilj je povezivanje svih zaposlenika, razumijevanje različitih stavova i razmišljanja te rješavanje nesuglasica unutar tima. Na neki način *team building* označava i učenje kroz zabavu.³³ Osim toga, psiholozi smatraju da *team building* ima glavnu svrhu da formalni odnos

³⁰ Blumel, "A Critical Assessment of Team Building as a Tourism Offering in the Eastern Cape", 58.

³¹ Ferreira, Costa i Sousa, "The Tourism Industry in Adaption to the Covid-19 Pandemic: The Case Of Team Building Activities of the SME's", 324.

³² Bartlett, Probbler i Mohammed, "The Effect of Team-Building on Team Process and Performance", 300.

³³ Glover i Midura, *Team building through physical challenges*, 67.

između zaposlenika postane neformalan te da je to najbolji način da se novog zaposlenika integrira u tim jer će se tako predstaviti kolegama u neformalnim odnosima. Pored brojnih koristi koje donosi poduzeću, *team building* ima i brojne prednosti za pojedinca:³⁴

- potiče se predanost timu
- formiraju se i njeguju vještine planiranja i organiziranja
- promiče se aktivno učenje kroz inovacije
- njeguje se vodstvo, prilagodljivost i kreativnost
- potiče se rješavanje problema i strateško razmišljanje.

Team building ne koriste samo velika poduzeća i organizacije za razvoj radnih timova, već su tu i razne institucije, grupe za samopomoć, društvene organizacije i mnogi drugi koji ovoj temi posvećuju zasluženu pozornost. Pojedinci iz grupa za samopomoć i institucija koji sudjeluju u *team buildingu*, profitiraju od grupne kohezije i iz nje dobivaju emocionalnu snagu što im može omogućiti da sami ili uz podršku svog tima prevladaju prepreke.³⁵ Isto tako, *team building* je popularna aktivnost u školama i među sportskim timovima. Aktivnosti često imaju pozitivan učinak na razvoj učenika, tako što poboljšavaju dječju percepciju samopoimanja i pozitivnog društvenog ponašanja kao što je sposobnost rješavanja problema. Pozitivan efekt *team buildinga* može poboljšati izvedbu sportskih timova budući da ima potencijal povećati učinak timova i pojedinačnih igrača te njihov osjećaj predanosti.³⁶

2.2. Glavna obilježja *team buildinga*

S obzirom da su ljudi društvena bića, tijekom svog života često sudjeluju u nekom aspektu tima. Tim se definira kao mala skupina ljudi gdje zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi se ostvarili.³⁷ Svi članovi tima imaju zajedničke prioritete i vještine koje se nadopunjuju te funkcioniraju u harmoniji. Javlja se konstantna potreba za međusobnom

³⁴ Tureac i Turtureanu, op. cit. 169.

³⁵ Ibid., 170.

³⁶ Schmidt i Smith, "Team Building Activities in Physical Education and Increased Pro-Social Behaviors in High School Females", 89.

³⁷ Pletenac, "Komunikacija i rad u timu", 67.

suradnjom, osobnim usavršavanjem, ali i neprestanim učenjem i razvojem odnosa, bez obzira što članovi tima obavljaju različite zadatke. Uzajamno razumijevanje te potpora čine ključan faktor za timski uspjeh. Upravo zato mnogobrojne tvrtke i organizacije zavise o timu i njihovim sposobnostima, a kako bi postigle međusobnu sinergiju koriste *team building*. Štoviše, u posljednjem desetljeću *team building* čini jednu od najpoznatijih tehnika za stvaranje boljih odnosa i efektivnosti u poduzećima. Organizira se i kao nagrada za djelatnike kako bi se nagradio njihov trud te doprinos u poslovanju.³⁸

Pored toga što može biti organiziran u organizaciji, *team building* uključuje i snalaženje u novom okruženju što dalje od uobičajenog mjesta rada. Od sudionika se očekuje snalaženje u novoj situaciji te pronalazak i rješavanje problema. S obzirom na to, aktivnosti i programi priređuju se izvan mjesta ili grada gdje se nalazi radno mjesto, a često se organiziraju i u drugoj državi kao vikend putovanje, ljetovanje ili zimovanje. Također, zbog opuštenije atmosfere, aktivnosti se najčešće provode u prirodi, no mogu se odvijati i u urbanoj sredini ili pak u zatvorenom prostoru. Osim toga, trebao bi sudionicima pružiti jedinstveno i nezaboravno iskustvo, odnosno doživljaj koji nisu imali priliku osjetiti, čuti, iskusiti i vidjeti, a što će im dugo ostati u sjećanju. *Team building* putovanja ističu druženje, jednakost i zajedništvo, bez obzira na dob, spol, financijske mogućnosti, odjel, položaj ili funkciju koju obnašaju.³⁹

Poduzeća i organizacije koja nagrađuju svoje djelatnike za izvrsno postignute ciljeve, smatraju *team building* iznimno važnim, bez obzira na veličinu i strukturu. Prvi korak učinkovitog *team buildinga* je ocjena stanja u cjelokupnom radnom okruženju, ali i ocjena pojedinca koji radi u tom poduzeću. Najčešće se organizacijom *team buildinga* bavi odjel ljudskih resursa, odnosno suradnici poduzeća koji se angažiraju za tu priliku ukoliko poduzeće nema navedeni odjel. Premda je *team building* često skup, zasigurno čini isplativu investiciju u ljudski potencijal. S obzirom na to, brojne inozemne i domaće kompanije neprestano ulažu u *team building* kako bi konstantno unaprjeđivali međuljudske odnose.⁴⁰

Team building ne cilja na kompetencije temeljene na vještinama, nije sustavan po prirodi i obično se provodi u okruženju koje ne odgovaraju stvarnom okruženju rada.⁴¹ U sklopu ljudskih resursa, *team building* uključuje aktivnosti poput grupnih igara, grupnih doživljaja te uzdizanje

³⁸ Yukelson, "Principles of Effective Team Building Interventions in Sport: A Direct Services Approach at Penn State University", 88.

³⁹ Cerović, op. cit. 99.

⁴⁰ Goncalves, *Team-Building (The Technical Manager's Survival Guides)*, 57.

⁴¹ Klein i drugi, op. cit. 193.

grupnog blagostanja sa svrhom umrežavanja pojedinaca u harmoničan radni tim i ostvarivanje odličnih rezultata. U fokusu *team buildinga* je zabava i opuštanje, profesionalna edukacija te razmjena podataka što rezultira u zbližavanju sudionika i na osobnom nivou.⁴²

S ciljem stvaranja jačeg timskog duha mnogobrojna poduzeća odlučuju se za organiziranje *team buildinga*. Druženjem i razvijanjem pozitivnog natjecateljskog duha ostvaruje se glavna ideja *team buildinga*, to jest izgradnja jačeg tima u poduzeću. Pored činjenice da okuplja djelatnike i omogućava rekreacijske aktivnosti izvan radnog mjesta, *team building* koristi se i za motivaciju djelatnika da kvalitetno ostvare ciljeve poduzeća. Gotovo svi *team building* programi okupljaju različiti broj ljudi, ranih dobi i zanimanja, a nastoje ih okupiti u tim kako bi se razvile kompetencije timskog rada. Temeljna ideja *team buildinga* predstavlja okupljanje djelatnika sa svrhom formiranja tima koji će ostvariti misiju i viziju poduzeća. Osim toga, *team building* aktivnosti služe kao sredstvo za generiranje podrške djelatnika prema poslovnoj organizaciji.⁴³ Štoviše, temeljna svrha *team buildinga* očituje se kroz:⁴⁴

- razvoj poželjnih karakteristika pojedinca ili tima
- smanjivanje akumuliranog stresa
- poboljšavanje komunikacije između zaposlenika pod stresom
- razvijanje timskog duha i samopouzdanja
- preuzimanje rizika i odgovornosti
- kreativno rješavanje problema
- otkrivanje novih vrijednosti i sposobnosti sudionika
- priprema za bolje snalaženje u novim situacijama
- prihvaćanje rizika i kriznih situacija izvan "zone udobnosti"
- poštivanje osobnog i ravnopravnog odnosa unutar grupe
- razvijanje međusobne tolerancije i samokritike
- druženje, rekreacija i zabava.

Određivanjem svrhe *team buildinga*, olakšava se i postavljanje ciljeva koji se žele postići. Ciljevi se referiraju na razvijanje karaktera i komunikacijskih sposobnosti djelatnika, na razvitak fleksibilnosti koja se nadovezuje na vođenje, točnije na liderske sposobnosti kod odgovornih osoba, na unaprjeđenje međuljudskih odnosa između djelatnika razvijanjem

⁴² <http://www.poslovni.hr/after5/team-building-temelj-uspjesne-kompanije-167073> (pristupljeno 13.12.2022.)

⁴³ https://visihow.com/Organize_a_Teambuilding_Event_for_Work (pristupljeno 13.12.2022.)

⁴⁴ Cerović, op. cit. 97-98.

povjerenja i međusobnog poštivanja, zatim na sposobnosti preuzimanja inicijative, oslobađanja kreativnosti i inovativnosti, ali i jačanje same organizacijske sposobnosti. Iako ciljevi predstavljaju budućnost, primjenjuju se i na konkretne rezultate koji se žele postići u sadašnjosti. S namjerom postizanja ciljeva neophodno je inovativnim pristupom planirati *team building* programe kako bi se izazvale reakcije i osjećaji između djelatnika, kako bi otkrivali vlastite sposobnosti koje mogu primjenjivati u budućem razvijanju poduzeća.

Idealni *team building* trebao bi sadržavati nekoliko ključnih stavki:⁴⁵

1. Postavljanje ciljeva
2. Međuljudski odnosi
3. Rješavanje problema
4. Pojašnjenje uloga svakog člana u timu.

Kao glavna stavka svakog *team buildinga* ističe se postavljanje ciljeva što doprinosi izgradnji tima, odnosno podrazumijeva se uspostavljanje ciljeva što služi kao poticaj da sudionici razviju individualne, ali i timske ciljeve kroz *team building* te kasnije i u poduzeću gdje rade. Sa svrhom ostvarenja postavljenih ciljeva koji moraju biti jasni i ostvarivi, međuljudski odnosi moraju biti na najvišoj razini. Nadalje, međuljudski odnosi važni su i za rješavanje problema koji se pojavljuje u sklopu *team buildinga*, a koji je usklađen s odlučivanjem i prosudbama pojedinca, ali i tima. Upravo se sposobnost prepoznavanja i rješavanja problema smatra najvažnijim čimbenikom posla, uključujući i svakodnevni rad tima. Štoviše, svoju ulogu i doprinos u ostvarivanju ciljeva mora imati svaki član tima koji sudjeluje u *team buildingu*. Osim toga, ključ za ostvarenje uspješnog *team building* predstavlja sinergija koja mora postojati između svih navedenih stavki koje pripomažu u izgradnji i unapređenju timova koji kasnije doprinose postizanju uspješnosti poduzeća.

Team building pogoduje povećanju zadovoljstva djelatnika na radnom mjestu, unaprjeđuje odnose među njima te pomaže pri rješavanju nesuglasica kroz poboljšanje komunikacije unutar tima. Nakon uspješnog *team buildinga*, sudionici imaju bolju komunikaciju i suradnju, pomažu jedni drugima kako bi riješili problem, štoviše djeluju kao koordiniran i dobro povezan tim.⁴⁶

⁴⁵ Cresswell, "Team Building – Adding Value or Variety?", 38.

⁴⁶ Mujčić i Legčević, "Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije", 198.

2.3. Team building programi i aktivnosti

Team building programi čine jedinstven model aktivnosti i sadržaja koji primarno omogućavaju međusobno druženje zaposlenika nekog poduzeća. Mnogobrojna poduzeća nekada su organizirala sindikalna druženja, sportske događaje te turističke izlete, a danas je sve to obuhvaćeno *team building* programima. U počecima se *team building* organizirao isključivo kao zabava za djelatnike, no s godinama dobiva na značaju te poprima posebni oblik turizma. Umjesto konkurentnosti koja dominira u poslovnom okruženju, u programima *team buildinga* prevladava natjecateljski duh koji čini pozitivnu atmosferu koja potiče na uspjeh, a ne osuđuje neuspjeh.⁴⁷

Programi *team buildinga* ubrajaju se u specijalnu vrstu poticajnih putovanja koja također imaju karakteristiku aktivnog odmora, ali se organiziraju za djelatnike u pojedinim poduzećima i organizacijama sa svrhom poticanja kolektivnog duha, vježbanja koordinacije i slično.⁴⁸ Takvim programima nastoji se nagraditi, motivirati i razviti pozitivnu atmosferu između djelatnika poduzeća. Unatoč tome, izrađuju se programi koji su dinamični i razigrani, a izvode se kako bi se simulirale svakodnevne situacije, omogućujući i praksu timskog rada i učenje novih koncepata.

Prvi korak prilikom planiranja *team building* programa je definiranje aktivnosti koje se žele provoditi od strane poduzeća i sudionika. Poželjno je definirati izazove s kojima se tim susreće te odrediti okvirno vrijeme trajanja programa, odnosno jednodnevni ili višednevni. Ukoliko se planira višednevni program, nužno je dogovoriti smještaj i ostale potrebe u destinaciji. Osim toga, potrebno je dogovoriti aktivnosti temeljem efikasnosti tima i željenog sadržaja te niz drugih potreba koje su neophodne za održavanje *team building* programa. Temeljem prikupljenih informacija kreira se *team building* program koji treba ispuniti očekivanja i potrebe sudionika.

S obzirom da se programi *team buildinga* definiraju prema potrebama i ciljevima sudionika, razlikuju se tri osnovne kategorije programa:⁴⁹

1. Jednodnevni *team building* program
2. Vikend *team building* program

⁴⁷ Klann, *Building Your Team's Morale, Pride, and Spirit*, 73.

⁴⁸ <https://teambuilding-croatia.hr/2017/03/10/team-building-za-tvrde/> (pristupljeno 05.01.2023.)

⁴⁹ Cerović, op. cit. 97-100.

3. Trodnevni i višednevni *team building* program.

Postoje mnogobrojne agencije za *team building* koje pružaju svoje aktivnosti i programe na tržištu. *Team building* agencije nude već gotove aktivnosti i programe, ali i kreiraju nove prema specifičnim upitima i zahtjevima klijenata, odnosno poduzeća i organizacija. Prilikom kreiranja programa agencije se oslanjaju na želje i potrebe klijenta, odnosno sve potrebne informacije prikupljaju od organizacije za koju se program izrađuje te se na tu osnovu kreira ponuda.

Team building programi često se prilagođavaju sadržajima u destinaciji, ali i samoj destinaciji. Najčešće se programi provode u razdoblju predsezone, točnije od ožujka do lipnja, te od rujna do studenog, stoga smanjuju sezonalnost destinacije. Osim toga, proljeće i jesen smatraju se pogodnijim godišnjim dobima za *team building* na otvorenom iz razloga što su vremenski uvjeti blagi i povoljni. Može se organizirati u destinaciji gdje se nalazi poduzeće ili pak unutar ostalih turističkih destinacija. Također, pruža se mogućnost organiziranja u inozemstvu ili pak stranim turistima organizirati *team building* u domaćoj turističkoj destinaciji. S obzirom da produžuju turističku sezonu, *team building* programi organiziraju se na tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj razini.

Kao jedna od prednosti organiziranja programa u destinaciji ističe se mogućnost održavanja na različitim lokacijama i s raznim karakteristikama ovisno o programu. S obzirom na to, programi *team buildinga* mogu se razvrstati s obzirom na temeljni rekreacijski sadržaj:⁵⁰

- Sadržaji u prirodi: orijentacijsko kretanje, biciklistička tura, splavarenje na rijeci, vožnja kajakom, jedrenje, brodska tura, ribički izlet, pješačenje, hodanje na skijama, skijanje, letenje balonom, panoramski letovi helikopterom, padobranski tandem skokovi, itd.
- Antistresni sadržaji i elementarne igre: eko i etno šetnje s upoznavanjem prirodne, kulturne, povijesne i etnološke baštine, pogodi metu, balansiranje na panju, pomozi siromahu, prijeđi rijeku, nahrani gladne, sagradi kuću, provuci se kroz gužvu, utrka s 6 nogu, pohvataj jaja, eliminiraj uljeze, itd.
- Avanturistički sadržaj: *rafting*, penjanje po stijenama, škola preživljavanja u prirodi, rat bojama (*paintball*), lov na blago, itd.

Većina aktivnosti odvija se na otvorenom ili zatvorenom prostoru, a mogu se podijeliti na nekoliko kategorija s obzirom da se razlikuju po temi i svrsi:⁵¹

⁵⁰ Cerović, op. cit. 97-100.

⁵¹ Keavney, "Team building strategies", 26-28.

- Socijalne aktivnosti – osmišljene da nagrade djelatnike odmorom te poboljšavaju radne odnose izvan radnog okruženja, primjerice ručak ili piće nakon radnog dana.
- Sportske aktivnosti – osmišljene da poboljšaju timski rad i međuljudske odnose pomoću sportskih događanja, primjerice nogomet, kuglanje, streličarstvo i slično.
- Avanturističke aktivnosti – osmišljene da poboljšaju međuljudske odnose tako da djelatnici izađu iz zone komfora u neku avanturu, poput jedrenja, *raftinga*, adrenalinskog parka i drugo.
- Planske aktivnosti – osmišljene da razviju zajednička razmišljanja, viziju i ciljeve, poput sastanaka i "mozganja".
- Komunikacijske aktivnosti – osmišljene da poboljšaju timski rad, međuljudske odnose, kreativnost, komunikaciju te emocionalnu inteligenciju, primjerice prezentacije i aktivnosti improvizacije.
- Aktivnosti rješavanja problema – osmišljene da poboljšaju timski rad, analitiku, kreativnost i emocionalnu inteligenciju, primjerice rješavanje zagonetki, rješavanje problema, igra *escape room* i slično.
- Aktivnosti razvijanja odanosti i emocionalne inteligencije – osmišljene da poboljšaju timski rad i produktivnost razumijevanjem timske kohezije, međusobnog razumijevanja i samih sebe, primjerice govor o sebi, testovi povjerenja.

Ističe se kako su trenutni programi i ponude *team building* aktivnosti najrazličitije. Sve aktivnosti imaju zadatak razriješiti postojeće probleme između sudionika, kao i pretvoriti radne sastanke u aktivnosti usmjerene na rješavanje problema vezanih uz posao.⁵² Koncipirani su na način da motiviraju sudionike da udruže svoje talente te zajedno djeluju najbolje što mogu kao timski igrači, ali i kao pojedinci. Osim što okupljaju sudionike radi ostvarenja zajedničkog cilja, potiču i individualni razvoj. Svrha programa je pružiti jedinstven i nezaboravan doživljaj uz opuštanje i zabavu. Shodno tome, kroz *team building* programe i aktivnosti ostvaruju se znatne prednosti za poduzeće, ali i pojedinca:⁵³

- izgradnja povjerenja
- rješavanje konflikata
- bolja suradnja

⁵² Abreu, Liberato i Ojeda, "Advances in Tourism, Technology and Systems", 99.

⁵³ <https://teambuilding-croatia.hr/2017/03/10/team-building-za-tvrde/> (pristupljeno 05.01.2023.)

- učinkovitija komunikacija
- zabava.

Team building programi i aktivnosti omogućavaju zaposlenicima "pauzu" od uobičajenog radnog dana i poslovnih obaveza, te pružaju produktivnost i fokusiranost uslijed povratka na radno mjesto. Osim toga, *team building* programi i aktivnosti u današnje vrijeme čine važan turistički trend s obzirom da predstavljaju odličan primjer provođenja slobodnog vremena. Štoviše, prilagodljivost u vremenu i prostoru omogućava održavanje programa tijekom cijele godine što predstavlja idealnu priliku za budući rast i razvoj novih programa.

2.4. *Team building* kao rastući segment turizma

Turizam možemo definirati kao skup aktivnosti koje razvijaju ljudi, uvijek uključujući putovanje. Obično povezan s aktivnostima u slobodno vrijeme, turizam također može biti povezan sa zabavom i osobnim razvojem. Bilježi se neprestani rast, u smislu složenosti potražnje, trendova, ponude, industrije, instrumenata upravljanja i planiranja. Razvoj oko turističkih proizvoda zamijenjen je novom perspektivom vrednovanja iskustava i senzacija koje turisti stječu na mjestima koja posjećuju. Predstavlja se nova realnost turizma, koja promovira novu industriju, nova turistička tržišta, nove oblike i alate za upravljanje i planiranje u turističkom sektoru.⁵⁴

Globalno gledano turistička industrija i putovanja su najdinamičniji sektor djelatnosti i ujedno najvažniji generator radnih mjesta, kao i izvor oporavka nacionalnog gospodarstva. Danas, na svjetskoj razini, turizam karakterizira jaka konkurencija između destinacija. Neki od njih se uspijevaju suočiti s međunarodnom konkurencijom, a drugi ne uspijevaju. U takvim uvjetima destinacije imaju sve veću potrebu za novim modelom turističke politike kako bi utjecale na konkurentsku poziciju u uvjetima globalne konkurencije. Iako tržište *team buildinga* trenutno nije dovoljno razvijeno, vrlo je profitabilan posao te se promet iz godine u godinu

⁵⁴ Ferreira, Costa, i Sousa, "Managing Motivation (Outside) Business Contexts: Tourism and Teambuilding", 90.

povećava.⁵⁵ Nedavna istraživanja predviđaju rast globalnog *team building* tržišta do 2028. godine na više milijuna američkih dolara, što je velik skok u odnosu na dosadašnje prihode.⁵⁶

Mnogobrojna istraživanja otkrila su povezanost između turizma i kvalitete života što pozitivno utječe na radni život. Danas se u društvu osobni razvoj smatra bitnim kako za pojedince tako i za poslovni svijet kako bi odgovorili na potrebe tržišta i postojeću konkurentnost. U poslovnom svijetu ono što utvrđuje razlike između organizacija na konkurentnom tržištu je ljudski potencijal koji posjeduju. Stoga je bitno da tvrtke održavaju razinu zadovoljstva među svojim suradnicima, s ciljem postizanja učinkovite predanosti organizacijskim ciljevima što i postižu *team buildingom*.⁵⁷

Industrija *team buildinga* proširuje se na cjelogodišnju aktivnost te se rast potražnje za tim segmentom odvija tijekom cijele godine. Sve više destinacija nastoji uklopiti *team building* u svoju ponudu, a neki od glavnih razloga su praćenje globalnih trendova putovanja, diversifikacija ponude, ali i smanjenje sezonalnosti u destinaciji. Nadalje, organiziranje *team buildinga* pruža destinacijama razvijanje dodatnih sadržaja i ostvarivanje nove turističke potrošnje, a popunjavaju se i smještajni kapaciteti.⁵⁸

Danas se sve više turističkih agencija specijalizira za *team building* programe koje s raznovrsnom ponudom nastoje postići konkurentnost s obzirom na ostale agencije. *Team building* agencije specijalizirane su za pružanje usluga dogovaranja i organiziranja *team building* aktivnosti i programa. Agencija treba dogovoriti i oblikovati program prema definiranim zahtjevima klijenta kako bi oblikovala autentičnu i jedinstvenu ponudu koja je obuhvaćena proračunom i željenim aktivnostima klijenata. S obzirom na današnje turističke trendove, kreiranje specifične ponude može biti izazovno ukoliko se agenciji ne dostavi realan budžet i informacije o tome što se želi postići *team building* programom.⁵⁹

Sve je češće stvaranje partnerstva između *team building* agencija i turističkih destinacija sa svrhom unapređenja ponude aktivnosti, ali i obogaćenja sadržaja unutar destinacije. Upravo se takvim umrežavanjem postiže kreiranje jedinstvene *team building* ponude čijom se prodajom

⁵⁵ Tureac i Turtureanu, op. cit. 168

⁵⁶ https://www.theexpresswire.com/pressrelease/Team-Building-Service-Market-Study-Providing-Information-on-Top-Key-Players-TeamBonding-Outback-Team-Building-Teambuilding-Catalyst-And-More_18105357 (pristupljeno 12.01.2023.)

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Bartlett, Probbler i Mohammed, op. cit. 299.

⁵⁹ Alex, "Taking Full Advantage of Team Building Events as Event Tourism Resources or Existing Tourist Attractions", 59.

ostvaruje profit agencije, ali i same destinacije. Veliku važnost u destinaciji za stvaranje jedinstvene ponude predstavlja kulturna baština, turističke atrakcije te povijesne i kulturne znamenitosti iz razloga što dodatno privlače sudionike *team buildinga* i omogućuju stvaranje sveobuhvatnog iskustva. Štoviše, *team building* treba sudionicima pružiti autentično iskustvo uz što bolji turistički prikaz izabrane destinacije, a koju sudionici ne posjećuju za vrijeme godišnjeg odmora ili u normalnim okolnostima.⁶⁰

Jedan od prioriteta *team buildinga* postalo je kreiranje aktivnosti u turističkim destinacijama koje su bogate kulturnim, povijesnim, sportskim događajima, ali i tradicijom i prirodnim ljepotama. S obzirom da se većina programa odvijaju u destinaciji koja raspolaže raznolikom turističkom ponudom i sadržajima, neophodno je konstantno pratiti trendove kako bi se održao rast i razvoj *team buildinga*. Kao jedni od atraktivnijih oblika turizma koji su u porastu, *team building* događaji omogućavaju razvoj ne samo destinacije, već i cjelokupne turističke industrije. Kroz kvalitetan marketing i promociju ponude i programa, mnogobrojnim destinacijama omogućuju turizam tijekom cijele godine. Osim što sudionicima omogućavaju autentično iskustvo, destinacijama pruža otkrivanje turističke ponude s neotkrivenim sadržajima i prirodnim ljepotama.

2.5. Team building trendovi

Kako bi se razvoj *team buildinga* realizirao u pravom smjeru vrlo je važno postaviti dobre temelje, odnosno oslušivati potrebe tržišta i biti u skladu s trendovima. Iako se *team building* smatra posebnim oblikom animacijskog programa, promatra se i kao dio poslovnog turizma. Od iznimne je važnosti analizirati zadovoljava li destinacija koja želi razvijati ponudu *team buildinga* specifične zahtjeve tržišta. Sa svrhom nesmetanog realiziranja *team buildinga* potrebno je odraditi adekvatne pripreme, odnosno nije ga moguće razvijati u destinaciji koja ne zadovoljava nekoliko uvjeta programa. Jedna od najvažnijih stavki je lokacija, a zatim

⁶⁰ Alex, op.cit. 63.

infrastruktura koju ne čine samo infrastrukturni kapaciteti destinacije već i stručno osoblje koje je sposobno educirati sudionike kako bi ostvarili nezaboravno *team building* iskustvo.⁶¹

Stalna promjena potreba, zahtjeva i očekivanja turista uzrokuje i konstantnu promjenu turističke ponude koja mora biti u skladu s trendovima ukoliko želi ostati konkurentna na tržištu. *Team building* tržište također se suočava s ozbiljnim promjenama i neprestanim rastom stoga su *team building* trendovi vrlo slični turističkim trendovima. Prema istraživanju *Tero Group*⁶² neki od najnovijih *team building* trendova jesu: povratak osnovama, aktivnosti s pozitivnim učinkom, fokus na fizičke aktivnosti i aktivnosti na otvorenom, hibridne i virtualne aktivnosti te veći broj događaja, ali manjeg obima.⁶³

- Povratak osnovama

Poznato je da način na koji se stvari odvijaju utječe na okolinu, stoga se vjeruje da je vrednovanje jednostavnog i bitnog pravi put. Ne samo da se smanjuje vlastiti utjecaj, već se i postiže značajnija veza s drugima. Važno je preispitivati načine na koji se organiziraju *team building* aktivnosti te optimizirati resurse i vratiti se onome što je stvarno. Primjerice, za *catering* se koriste proizvodi lokalnih ponuđača, zatim umjesto putovanja automobilom u nedostupne destinacije nude se samo izleti do kojih se može doći vlakom. Štoviše, ove inicijative dočekane su s velikim entuzijazmom. Prije nekoliko godina bilo je teško zamisliti menadžera tvrtke kako spava u šatoru, a sada se sve više traži *team building glamping* iskustvo. Sukladno tome, veze stvorene nakon dijeljenja ovakvog iskustva puno su trajnije.

- Aktivnosti s pozitivnim učinkom

Trend pod nazivom "aktivnosti s pozitivnim učinkom" odnosi se na usklađivanje *team buildinga* s aktivnostima koje imaju pozitivan utjecaj na okoliš i zajednicu. Također, povezan s konceptom vrednovanja osnova, usmjeren je na razumijevanje svakodnevnog utjecaja i učenja kako živjeti na održiviji način. Neki od primjera aktivnosti su čišćenje rijeka i plaža, gdje se ne radi samo o čišćenju, već o obuci i povratku na posao i svakodnevnom životu s učenjima koja se mogu primijeniti, stoga aktivnosti uključuju radionicu koju vode stručnjaci. Kada se tako značajno iskustvo odvija u timu, može se pridonijeti učvršćivanju veza među kolegama.

- Fokus na fizičke aktivnosti i aktivnosti na otvorenom

⁶¹ Đorđević, "Inovativnost u funkciji kreiranja imidža grada kao turističke destinacije", 113.

⁶² Tero Group – poduzeće za organizaciju *team buildinga* i popratne usluge

⁶³ <https://tero.be/en/news/whats-next-the-new-trends-in-team-building/> (pristupljeno 18.01.2023.)

Jedan od glavnih aspekata *team buildinga* je činjenica da se njime prekida svakodnevna radna rutina kako bi se ljudi povezali. Stoga, ne postoji ništa bolje od promjene okruženja za hvatanje inspiracije i raspoloženja za *team building* aktivnosti. Zdrav i aktivan način života rastući je trend, a ogledava se i u potražnji za aktivnim *team building* aktivnostima. Osim toga, dijeljenje intenzivnog trenutka u prirodi također stvara trajne uspomene koje pomažu u konsolidaciji timova. Još je izraženije kada aktivnost uključuje adrenalin i izlazak iz komfor zone, poput penjanja po stijenama i avanturističinog *traila*.

- Hibridne i virtualne aktivnosti

Najveća revolucija koja se dogodila u protekle dvije godine je *online team building*, nakon što je većina tvrtka zbog pandemije prešla na rad na daljinu. Ova tendencija već jenjava s obzirom da se sve više ljudi vraća na svoja radna mjesta. No, ono što se pojavljuje je hibridni format koji kombinira elemente uživo te virtualne elemente. Postoje aktivnosti u kojima su neki ljudi prisutni, a neki sudjeluju na daljinu ili pak aktivnosti koje su dijelom virtualne, a dijelom na licu mjesta. Druga vrsta su virtualne aktivnosti na otvorenom, odnosno vanjske/fizičke aktivnosti s digitalnom podrškom poput aplikacije ili GPS-a na mobitelu. Naime, svi alati koji su razvijeni ili konsolidirani tijekom pandemije bit će korisni za proširenje dosega tradicionalnih *team building* aktivnosti.

- Nova učestalost: više događaja, ali manji

Većina tvrtki još uvijek organizira samo jedan ili najviše dva *team buildinga* godišnje. Obično su to veliki događaji tijekom proljeća te pred kraj godine. No, sve je veći trend koji upućuje na češće organiziranje manjih događaja. Svrha je provoditi fokusirane aktivnosti usmjerene na rješavanje specifičnih timskih ciljeva, a usklađenih s trendom odabira jednostavnih i smislenih aktivnosti.

Suvremeni trendovi upućuju da programi *team buildinga* moraju biti što prilagođeniji, autentični te pružati nezaboravno iskustvo. Nove generacije su zahtjevnije i očekuju da stvari imaju smisla, da su značajne te da se dobro zabavljaju. Kako bi se zadovoljili novi zahtjevi, najnoviji trendovi u *team buildingu* upućuju na ponovno povezivanje. Pronalaženje novih značajnih načina za planiranje i provođenje aktivnosti uključuje ostavljanje nepotrebnih rekvizita i vraćanje osnovama, odnosno vrednovanje i jačanje ljudskih veza.

Definirajući karakteristike i obilježja *team buildinga* te analizirajući programe i aktivnosti uviđa se njegova izuzetna važnost, ne samo za zaposlenike i organizaciju već i za turizam destinacije. S obzirom da je Istarska županija jedna od razvijenijih hrvatskih regija po pitanju

team buildinga, u sljedećem poglavlju proučava se ponuda i potražnja, ali i važnost *team buildinga* za istarski poluotok.

3. *Team building* programi u turističkoj ponudi Istarske županije

Istarska županija smještena je na prostoru koji spaja Sredozemlje s kontinentalnim djelom Europe. Povoljan položaj uz dobru cestovnu povezanost čini Istru vrlo popularnom i privlačnom destinacijom. Kao jedna od najrazvijenijih županija Republike Hrvatske iz godine u godinu prednjači u turizmu. S obzirom na bogatstvo prirodnih i kulturnih resursa te kvalitetnu infrastrukturnu osnovu izuzetno je atraktivna turistička destinacija. Blaga mediteranska klima stvara idealne preduvjete za razvijanje turizma tijekom cijele godine. Osim uobičajenih selektivnih oblika turizma koji su dobro razvijeni na poluotoku, Istra se sve više uspješno razvija i kao *team building* destinacija.

Kako bi se što bolje prikazalo *team building* programe na prostoru Istarske županije, neophodno je analizirati njihov razvoj, odnosno analizirati tržište ponude i potražnje. Istra ima golem potencijal za unapređenje i daljnje širenje *team building* ponude na prostoru gdje već postoji, ali i za stvaranje nove ponude na mjestima gdje je još nema. Kao *team building* destinacija, Istarska županija atraktivna je uz obalu, ali i u unutrašnjosti. U svim aspektima privlači brojna poduzeća, ali i ostale sudionike čija je želja odmaknuti se od svakodnevnice te iskusiti nezaboravno iskustvo. U tome im pomažu mnogobrojne agencije koje su specijalizirane za organizaciju i provedbu *team building* programa na prostoru Istarske županije.

Razna istraživanja prepoznale su Hrvatsku, pa tako i Istru kao atraktivnu i pogodnu destinaciju za organiziranje *team building* putovanja, a kao jedan od razloga navode se mnogobrojni sadržaji i atrakcije istarskog poluotoka koje pružaju sve mogućnosti za provođenje kvalitetnih *team building* programa.

3.1. Razvoj *team building* turizma u Istarskoj županiji

Prostor Istarske županije čini jedno od turistički najdinamičnijih područja u Europi, ali i svijetu. Turizam Istarske županije ključni je gospodarski "motor" s obzirom na učinke koje ostvaruje. Iako su dominantni turistički proizvodi u obalnom dijelu sunce i more, turizam Istre počinje se

prelijevati prema unutrašnjosti. Uz to, počinju se razvijati ostali samostalni turistički proizvodi poput ruralnog turizma, *wellnessa*, kulture, cikloturizma, turizam događaja te turizam posebnih interesa, gdje spada i *team building*.⁶⁴

Posljednjih dvadesetak godina na području Istre intenzivno se razvijaju posebni oblici turizma koji upotpunjuju turističku ponudu, produžuju turističku sezonu i donose dodatnu zaradu. Tako se primjerice počeo razvijati i *team building* turizam koji iz godine u godinu doživljava rast i popularnost. U Strategiji razvoja turizma u Republici Hrvatskoj do 2020. godine⁶⁵ navedeno je kako je poslovni turizam, a čiji je dio i *team building*, izuzetno osjetljiv na domaće i svjetske ekonomske trendove. No, individualni i grupni poslovni gosti predstavljaju poprilično stabilan izvor potražnje. Što se tiče Istarske županije, potencijal za razvoj *team building* turizam prepoznat je ranije nego u ostalim dijelovima Hrvatske te se počeo intenzivno razvijati tijekom posljednjih desetak godina. Tome je izuzetno pridonio ubrzani rast industrije sastanaka, čiji je dio i *team building*.

Jedan od razloga razvitka *team building* turizma u Istri svakako su i mnogobrojne atrakcije i sadržaji pomoću kojih sudionici mogu kreirati nezaboravan doživljaji i stvoriti uspomene za cijeli život. Kultura, tradicija, povijest, ekologija te autohtonost čine samo od nekih elemenata važnih za razvitak turizma u Istarskoj županiji. Upravo je taj potencijal prepoznalo nekolicina istarskih agencija koje su se odlučile specijalizirati za organizaciju specifičnih programa, odnosno kreiranje *team building* ponude. Cilj je bio pružiti nešto posebno, odnosno nešto što sudionici kao tim do sada nisu imali prilike iskusiti. Uz to, putovanja su postala sve češća, ali i skupocjena te je bilo potrebno uložiti mnogo vremena i novaca, a mnogi si to nisu mogli priuštiti, stoga se *team building* nametnuo kao idealna prilika za istraživanje istarskog poluotoka.

S obzirom da je *team building* orijentiran na otkrivanje regije kroz aktivnosti i uz pomoć tima, Istra je odlučila iskoristiti svoje potencijale i kreirati novu turističku ponudu. Kao idealna prilika za organiziranje prvih *team building* programa bilo je otvaranje Glavani parka, tada najvećeg adrenalinskog parka u Hrvatskoj upravo na području Istre. Uz prepoznatljivost ostalih avanturističkih, sportskih, zabavnih, ali i gastronomskih sadržaja, dionici su krenuli u kreiranje i razvijanje *team building* ponude. Upravo su visoka kvaliteta turističke ponude te mnogobrojni

⁶⁴ Turistička zajednica središnje Istre, *Strategija razvoja turizma područja turističkih zajednica središnje Istre, Motovuna i Žminja 2018. – 2025*, 4.

⁶⁵ Vlada Republike Hrvatske, *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*.

rekreacijski sadržaji otvorili mogućnost istarskom poluotoku za diversifikacijom uz pružanje novih usluga, odnosno stvaranjem *team building* programa.

S druge strane, veći životni standard te stabilnost na tržištu rada uvjetovali su sve veću potražnju za *team building* programima što je Istarska županija vrlo dobro prepoznala. Upravo su produženje turističke sezone, otvaranje novih radnih mjesta te nova vrsta promocije postali glavni razlozi razvijanja *team building* turizma u Istri. Počevši razvijati *team building* turizam, Istra se na neki način našla u korak s europskim, ali i svjetskim destinacijama poželjnim za *team building*. No, kako bi se zadovoljila i najzahtjevnija potražnja, potrebno je kontinuirano inovirati *team building* ponudu te unaprjeđivati infrastrukturu.

Istra se prema raspoloživim resursima nametnula kao najperspektivnija turistička destinacija koja razvijanjem novih sadržaja i oblika turizma uvelike utječe na gospodarstvo Hrvatske. Gotovo cijeli istarski poluotok pruža adekvatnu infrastrukturu i sadržaje za *razvitak team building* turizma. S obzirom da strateški ciljevi navedeni u Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine⁶⁶ navode cjelogodišnji te regionalni uravnoteženiji turizam te konkurentan i inovativan turizam, *team building* se predstavlja kao idealan segment budućeg razvoja.

3.2. Analiza potražnje *team building* programa u Istarskoj županiji

Segment *team buildinga* uključuje raznovrsne turističke programe čije su karakteristike fizička i intelektualna aktivnost, boravak u prirodi, kulturna ponuda te gastronomski užitci. Privlači i zaokuplja sudionike raznih osobina, od zaposlenika poduzeća, sportaša i sportskih klubova pa sve do obitelji koji ovaj oblik turizma biraju iz različitih razloga. No, svi traže personalizirani pristup i putovanje koje je oblikovano prema specifičnim željama, odnosno naglasak je na autentičnoj te individualiziranoj usluzi. Prateći trendove, sudionici *team buildinga* putovanja teže aktivnostima na otvorenom, zabavi, neočekivanim situacijama, kreativnim aktivnostima, opuštanju, ali i međusobnom pomaganju, a naglasak se stavlja na međusobno povjerenje i slaganje unutar tima. S obzirom na nedavno pandemijsko razdoblje, potražnja za *team building*

⁶⁶ Vlada Republike Hrvatske, *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*.

programima u velikom je zamahu, osobito na području Istarske županije. *Team building* je u ovom poglavlju promatran kao dio poslovnog turizma iz razloga što se tako navode statistički podaci.

Promatrajući profil turista koji dolazi u Istarsku županiju, sukladno TOMAS istraživanju⁶⁷ ističe se nekoliko karakteristika:

- najviše turista dolazi u dobi od 30 do 49 godina (59%) s visokim stupnjem obrazovanja
- 20% turista ima mjesečna primanja između 3,500€ i 4,000€
- većina ih putuje s članovima obitelji (43%) ili samo s partnerom (40%)
- glavni izvor informacija su Internet (62%), prijašnji boravak (26%) te preporuke rodbine ili prijatelja (21%)
- prosječan broj noćenja u mjestu iznosi 8 dana
- prosječni dnevni izdaci iznose 92€.

Konstatira se kako su turisti Istre veće platežne moći, stoga ostaju duže i troše više. Institut za turizam istražio je razloge i motive putovanja u Istarsku županiju, stoga se utvrđuje:⁶⁸

- glavni razlog putovanja je odmor (95%), a posao se nalazi na drugom mjestu (2%)
- more (79%) i priroda (12%) smatraju se glavnim motivima odmorišnih putovanja
- od ostalih motiva dolaska ističu se priroda (65%), sportovi i rekreacija (10%) te gastronomija (7%)
- značajne aktivnosti tijekom boravka u Istarskoj županiji su ronjenje, posjet tematskim parkovima, posjet zabavnim događajima, obilazak vinskih cesta i vinarija, posjet seoskim domaćinstvima, jedrenje, avanturistički sportovi, planinarenje
- pod stupanj zadovoljstva elementima turističke ponude u Istri najviše se ističe ljepota prirode i krajolika, atmosfera i ugođaj, gostoljubivost lokalnog stanovništva, prometna dostupnost destinacije, gastronomska ponuda u mjestu te osobna sigurnost.

Ističe se iznimna potražnja za Istrom kao odmorišnom turističkom destinacijom, no sve se više ističe i kao posebna destinacija koja inspirira turiste na *team building* putovanje i boravak u prirodi. Uočava se povećana potražnja turista koji su motivirani sticanjem novih doživljaja i iskustva, a gastronomija se također ističe kao jedan od čimbenika. Agencije za *team building* mogu taj podatak smatrati pozitivnim s obzirom da *team building* primarno nudi nova iskustva

⁶⁷ Marušić i drugi, *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj: TOMAS Hrvatska 2019*, 100-103.

⁶⁸ Ibid., 103-120.

i doživljaje, uz odmor, opuštanje i uživanje. S ciljem prikazivanja iznimne turističke potražnje u Istri, u tablici 1 analizirani su dolasci i noćenja turista tijekom proteklih osam godina.

Tablica 1. Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista na prostoru Istarske županije od 2015. do 2022. godine

GODINA	DOLASCI			NOĆENJA		
	UKUPNO	DOMAĆI	STRANI	UKUPNO	DOMAĆI	STRANI
2015.	3.369.905	189.711	3.180.194	20.966.651	661.409	20.305.152
2016.	3.763.174	222.421	3.540.753	23.128.233	741.019	22.387.214
2017.	4.104.018	228.926	3.875.092	25.426.476	723.578	24.702.898
2018.	4.332.752	267.662	4.065.090	26.178.763	834.651	25.344.112
2019.	4.481.698	303.954	4.177.744	26.388.645	934.792	25.453.853
2020.	1.736.315	174.601	1.561.714	11.452.784	597.613	10.855.171
2021.	3.372.081	319.471	3.052.610	21.734.119	1.029.654	20.704.465
2022.	4.583.914	372.962	4.210.952	27.690.426	1.131.746	26.558.680

Izvor: izrada autora prema Državni zavod za statistiku, *Statističkom ljetopisu RH za razdoblje od 2015. do 2022.*, dostupno na https://www.dzs.hr/hrv/publication/stat_year.html (pristupljeno 27.01.2023.)

Tijekom razdoblja od 2015. do 2020. godine bilježi se trend rasta dolaska i noćenja turista u Istri. U 2020. godini primjetan je velik pad uzrokovan pandemijom koronavirusa, no već se u 2021. godini vidi oporavak turizma i rast prema predpandemijskom razdoblju, što se i ostvaruje tijekom 2022. godine. Iz godine u godinu Istarska županija ruši sve rekorde turističkog prometa što je posljedično rezultat dobrog razvoja turističke ponude i privlačenja turista u destinaciju.

Iako postoji vrlo malo istraživanja koja se bave potražnjom *team building* turizma na prostoru Istre, ističe se nekoliko važnih podataka. Istraživanje Instituta za turizam⁶⁹ iz 2019. godine promatra *team building* kao dio poslovnih putovanja. Promatrajući područje Kontinentalne Hrvatske, posao je rangiran na petom mjesto motiva dolaska u Hrvatsku. Točnije, udio gostiju koji dolazi zbog posla iznosi 22%, od čega 5% gostiju dolazi zbog *team buildinga*. Od gostiju koji su naveli glavni motiv putovanja *team building*, 3,1% čine domaći turisti, dok se 5,9% odnosi na inozemne turiste, a najviše ih dolazi iz Poljske (20,5%), Austrije (15,3%), Japana (14%), Kine (9,5%), Belgije (9,1%), Srbije (8,5%), te Slovenije (6,9%) i Njemačke (5%). Zanimljiv je podatak kako sudionici *team buildinga* pretežito za smještaj biraju kampove (17,7%), obiteljski smještaj (7%) te hostele (4,7%).

⁶⁹ Marušić i drugi, op. cit. 32-33.

Gledajući prema regijama, Istarsku županiju kao glavni motiv za *team building* putovanja posjećuje 4,3% turista. Promatrajući taj postotak prema sezonama, 3,6% *team buildinga* u Istri odvija se tijekom ljetne sezone, dok se 5,2% *team building* putovanja odvija izvan ljetne sezone.⁷⁰ Taj podatak prikazuje kako potražnja za *team building* putovanjima na prostoru Istarske županije prevladava u pred i posezoni što smanjuje sezonalnost destinacije.

Istarsku županiju kao regiju čiji je glavni motiv poslovno putovanje posjećuje 15,4% turista što je u odnosu na ostale regije svrstava među sam vrh. Iako su brojke trenutno male, potražnja za *team buildingom* u neprekidnom je porastu, a naročito nakon koronavirus pandemije kada postoji još veća potreba za jačanjem veza unutar tima. Ključni segment predstavlja unaprjeđenje i razvoj *team building* ponude uz prezentaciju autentičnih doživljaja što Istru čini jedinstvenom na tržištu.

3.3. Analiza ponude *team building* programa u Istarskoj županiji

Team building se organizira sukladno potražnji i mogućim lokalitetima, a mnogo programa izvodi se u prirodi, odnosno u šumi, na moru, u planinama i na rijekama. Također, održava se i na mjestima prethodno izgrađene infrastrukture namijenjene turističkoj potražnji ili pak posebno namijenjeno *team buildingu* poput adrenalinskih parkova, *wellness* centara i slično.⁷¹ Na prostoru Istarske županije *team building* programi i organizacija takvih putovanja nisu nepoznanica. Štoviše, upravo zbog izvrsne prometne povezanosti, lokacija te privlačnih zelenih i plavih dijelova prikazale su se brojne mogućnosti za organiziranje *team building* programa. Osim toga, prepoznala se značajnost i svrha za provedbu takve vrste programa, to jest poboljšana komunikacija, opuštanje od stresa, rješavanje problema na kreativan način uz postizanje zajedničkih rješenja, zabava, rekreacija, druženje i slično. Iako je *team building* pojam nastao prije dvadesetak godina i dalje postoji velik broj ljudi koji još nije upoznat s ovim aktualnim konceptom ponude.

⁷⁰ Marušić i drugi, op. cit. 75.

⁷¹ Mackin, *The Team Building Tool Kit: Tips and Tactics for Effective Workplace Teams*, 56.

S obzirom na veliki rast i potražnju na turističkom tržištu za *team building* aktivnostima, na prostoru Istarske županije velik broj turističkih agencija odlučio se prilagoditi tom trendu te osigurati najbolje programe i ponudu. *Team building* agencije pridaju mnogo pozornosti izradi programa s obzirom da većina subjekata ima jedinstvene zahtjeve vezane uz aktivnosti. Nadalje, svakom timu ili sudioniku potrebna je različita *team building* aktivnost stoga je nužna potpuna prilagodba ponude potražnji. *Team building* programi u Istarskoj županiji sastoje se od raznih sportsko-rekreativnih aktivnosti u prirodi, posjeta istarskim konobama uz razne radionice izrade tradicijskih specijaliteta, posjet i degustacije vinskih cesta, kulturno-zabavnih aktivnosti, *wellness* programa i slično.

Istra se može pohvaliti šarolikom ponudom turističkih agencija koje nude *team building* programe, a kojima većinom upravljaju mala i srednja poduzeća ili pojedinci. U nastavku, u tablici 2 prikazuju se agencije i ostali poslovni subjekti na prostoru Istarske županije koji su specijalizirani za *team building* programe ili u svojoj ponudi nude *team building* programe.

Tablica 2. Turističke agencije i ostali poslovni subjekti u Istarskoj županiji specijalizirani za *team building* programe

	NAZIV	PODRUČJE	PONUDA I PROGRAMI
1.	Activatravel Istra d.o.o.	Pula	Lov na blago; <i>Barman for a Day</i> ; <i>De Lux Wine</i> program; Nova arhitektura vina; Degustacija maslinovih ulja; Budite <i>sommelier</i> ; Tečaj kuhanja; Vodnjanska priča; Adrenalinski park
2.	A.T.I. d.o.o.	Pula	<i>Team building</i> aktivnosti na upit
3.	Atistria (Arena Hospitality Group d.d.)	Pula	<i>Team building</i> aktivnosti na upit
4.	Epoca360 (Epoca Turizam d.o.o)	Novigrad	Dnevni izleti brodom; Avantura u Pazinskoj jami; Okusi Istre; NP Brijuni
5.	Fiore Tours d.o.o	Poreč	Avanturistička, kulturna i gastronomska putovanja
6.	GoAdria (Aminess d.d.)	Novigrad	<i>Wine Trail</i> ; <i>Fish Picnic</i> ; <i>Dolphin Safari</i> ; <i>Sea Kayaking</i> ; <i>Buggy Safari</i> ; Jedriličarske ture; Posjet plantaži smilja; Vinske degustacije
7.	GAT Travel Agency d.o.o.	Medulin	Nogometni turnir; Nogometni, teniski i atletski kampovi; Biciklističke ture
8.	Istraline Travel Agency d.o.o.	Poreč	Izleti brodom; Škola plesa; <i>Paintball</i> ; Labirint; Berba grožđa
9.	Istria Travel, obrt za turističke djelatnosti	Buzet	Lov na tartufe; Radionica freski; Gastronomska avantura; Od konobe do konobe; Parenanom na dva kotača; Alejom glagoljaša

10.	Istra Adventure d.o.o.	Barban	<i>Quad, Buggy, Jet ski, Kayak</i> avantura; Jedrenje; Timsko kuhanje; Pub kviz i <i>escape room</i> ; Degustacije vina i sireva, itd.
11.	Libro Adventures, obrt za turizam i turistička agencija	Poreč	<i>Team building</i> aktivnosti na upit
12.	Maremonti Istra d.o.o.	Pula	Biciklistički izleti; Jahanje; <i>Zipline</i> ; <i>Go Kart</i>
13.	Savičenta d.o.o., za održavanje, izgradnju i turistička agencija	Svetvinčenat	Razgledavanje Kaštela Morosini-Grimani; <i>Escape game</i> ; <i>Treasure Hunt</i> ; Kvizovi znanja; Kuća vještice Mare
14.	Travel Atico d.o.o	Pula	<i>Bike & Wine</i> ; <i>Coctail City Tour</i> ; Degustacija najbolje od Istre; Lov na tartufe
15.	Travel Turist d.o.o.	Rovinj	<i>Team building</i> programi na upit
16.	Uniline d.o.o.	Pula	<i>Team building</i> programi na upit
17.	Velox d.o.o.	Poreč	<i>Team building</i> programi na upit

Izvor: obrada autora prema podacima dostupnim na <https://www.eistra.info/usluge/sport-i-sportska-oprema/team-building/istra/1557> (pristupljeno 30.01.2023.)

Zaključuje se kako na području Istarske županije postoji najmanje 17 turističkih agencija koje u svojoj ponudi imaju *team building* programe, odnosno pružaju mogućnost organiziranja specifičnih *team building* programa. Velika većina agencija nalazi se na obalnom dijelu poluotoka od Novigrada do Medulina, a samo tri se nalaze u unutrašnjosti, točnije u Barbanu, Svetvinčentu i Buzetu. Analizirajući agencije koje u ponudi imaju *team building* programe, uglavnom imaju već dugogodišnje iskustvo i tradiciju. Malo koja agencija u potpunosti je navela kompletan program za *team building* upravo iz razloga što ova vrsta putovanja zahtijeva apsolutnu prilagodljivost klijentu, odnosno sudionicima. Analizirane turističke agencije bave se iznajmljivanjem smještajnih jedinica (većinom privatni smještaj) te organizacijom jednodnevnih ili višednevnih izleta u regiji, ali i široj okolici.

Pored turističkih agencija, u Istri postoji i sve više poduzeća koja su specijalizirana za razne oblike aktivnog turizma, a čije su aktivnosti često obuhvaćene u *team building* programima. Najviše se ističu adrenalinski parkovi (Glavani park, Adrenalin park Kringa, Adrenalinski park Medulin, Adventure park Sky Fox, Adventure park Pula, Adrenalinski park Jangalooz te *Zipline Pazinska jama*), *paintball* klubovi (Paintball Adrenalina, Paintball klub Pula, Paintball klub Freak Impuls Rabac, Paintball klub Poreč, Paintball klub Green Garden Pula, Paintball Arena Lanterna Poreč), *go kart* (Kart Cross Umag, Istra Karting Motodrom Poreč, Green

Garden Pula) te *buggy* i *quad* ture (Istra Grand Tour, Central Istria Quad Tours, ATV Quad). Neke od *team building* ponuda bit će analizirane u nastavku rada.

3.3.1. Istra Adventure

Istra Adventure d.o.o. turistička je agencija koja se profesionalno bavi organizacijom *Quad* – *Kayak* – *Buggy* – *Jet ski* avantura na prostoru cijele Istre s vlastitim terenskim vozilima i plovilima. Turistička agencija osnovana je 2006. godine u unutrašnjosti Istre, na području općine Barban. Danas uspješno posluje zajedno sa svojih pet zaposlenika, a ističe se zavidnom količinom i kvalitetom programa i opreme koju posjeduje. Svrstava se među vodeće turističke agencije za organizaciju *team building* programa u cijeloj Hrvatskoj.

Njihova osnovna djelatnost je vođenje tura s vlastitom opremom, a mogu biti u obliku individualnih ili grupnih izleta. Naglasak je na organizaciji *team building* i *incentiv* programa uz razna druga događanja. Nude kompletnu organizaciju – od smještaja, hrane, raznih aktivnosti do zabave i ostalih popratnih sadržaja. Sa svrhom zadovoljenja svih želja i potreba, u ponudi imaju dinamične, kreativne, interaktivne i zabavne programe koji se prilagođavaju specifičnim zahtjevima grupe. Svakom klijentu pristupa se individualno te se za svaku grupu ili tvrtku izrađuju posebni "*tailor made*" programi sa zanimljivim sadržajima za svačiji ukus. Svaki od programa vođen je od strane stručnih i kreativnih vodiča koji se brinu za nezaboravno i autentično iskustvo te sigurnost i zadovoljstvo svakog pojedinca.

Specijalizirani su te imaju mnogo iskustva u organiziranju kompletnih *team building* programa. Osim jednodnevnih, organiziraju i višednevne programe za grupe od minimalno četiri sudionika do raspona od čak 70 do 120 sudionika. U ponudi imaju razne kombinacije za ljetni i zimski *team building* – od *Quad*, *Buggy*, *Kayak* i *Jet ski* avantura, jedrenja, pa sve do timskog kuhanja, *team building* pub kviza, *escape rooma*, kao i raznih izleta po jedinstvenim istarskim gradovima, degustacije vrhunskih vina i sireva uz ostale zanimljive aktivnosti na području Istre. Obuhvaćaju teritorij cijele Istre uz upoznavanje prirodnih ljepota i netaknutih dijelova do obilaska turističkih atrakcija, plaža, adrenalinskih parkova, ali i *wellness* objekata.

Trenutno su jedina agencija u Hrvatskoj koja u ponudi ima *Buggy safari* s mogućnošću obiteljskih dolazaka s djecom mlađom od 12 godina.⁷²

Iako vrlo dobro djeluju samostalno, posljednjih nekoliko godina surađuju s ostalim istarskim poduzećima kako bi ponudili najbolji *team building* program svojim klijentima, ali i razvili cjelogodišnje poslovanje te postali neizravni konkurenti. Udružili su se s okolnim dionicima, od kojih se ističu Ranch Barba Tone, Glavani park, srednjovjekovni tematski park Sveti Mihael, Kaštel Morosini-Grimani, konoba Vorichi, agroturizam Bratulić te mnogi drugi. Svi se programi temelje na sportu, rekreaciji, opuštanju i zabavi kako bi se postigla pozitivna atmosfera u timu. Osim što stvaraju inovativnu ponudu na istarskom poluotoku, predstavljaju i primjer kvalitetne sinergije javnog i privatnog turističkog sektora koji usko surađuje na zajedničkim projektima.⁷³

Jedan od popularnijih *team building* programa koji je u ponudi Istra Adventure je "*Adrenaline Day*" koji obuhvaća *off-road* avanturu do Raškog zaljeva uz posjet adrenalinskom parku. Cjelodnevni program odvija se na istočnoj obali istarskog poluotoka, a sastoji se od:⁷⁴

- okupljanja sudionika u mjestu Draguzeti u općini Barban
 - upoznavanje sudionika sa stručnim vodičima i programom
 - kratka obuka o terenskoj vožnji i vozilima – *buggy* i *quad*
 - vožnja šumskim putevima do istočne obale Istre
 - stanica uz uživanje na jednom od najljepših pogleda na Raški zaljev i Kvarner
 - dolazak do konobe u kojoj je pripremljen obilan ručak s istarskim specijalitetima
 - nastavak *off-road* avanture i dolazak u adrenalinski park
 - kratka obuka stručnih vodiča u adrenalinskom parku o tehnici penjanja te savladavanju različitih razina u parku
- povratak terenskim vozilima po prirodnim i kamenitim stazama do početne točke okupljanja.

Organizatori svakom *team building* programu pristupaju individualno te se svi programi kreiraju prema željama i zahtjevima klijenata. Osim toga, prilagođavaju se svim prijedlozima kako bi sudionicima pružili savršen program i nezaboravno iskustvo. Uz pregršt ideja za *team building* iz bogate ponude *outdoor* i *indoor* programa, Istra Adventure zasigurno nastoji

⁷² <https://www.istra-adventure.com/> (pristupljeno 31.01.2023.)

⁷³ <https://www.hgk.hr/documents/5-istra-outdoor-experience5cd58292b1b0a.pdf> (pristupljeno 31.01.2023.)

⁷⁴ <https://www.istra-adventure.com/grupni-izleti/adrenaline-day> (pristupljeno 31.01.2023.)

iskoristiti sve blagodati i potencijale Istarske županije što ih čini i jednom od najboljih agencija za organizaciju ovog segmenta turizma.

3.3.2. Kaštel Morosini-Grimani

Kaštel Morosini-Grimani nalazi se u Svetvinčentu i jedan je od najsaučuvanijih kaštela na istarskom poluotoku. U potpunosti je obnovljen 2020. godine projektom Europske unije – KulTERRA, kada je u funkciju stavljeno pet etaža palače, a svaki namijenjen za određenu aktivnost. Ima degustacijsko-prodajni prostor, galeriju, multimedijalnu izložbu, kongresni centar i salu za vjenčanja te Kapetanovu sobu, a duž cijele palače prostire se i zbirka starog oružja Ferlin. Kaštelom upravlja Savičenta d.o.o. za održavanje, izgradnju i turistička agencija. Osim što upravljaju kaštelom, nude i najam kaštela, savjetovanje i organizaciju, odnosno najam prostora za svadbe, krštenja, zaruke, predsvadbene zabave, kongrese, *evente*, rođendanske zabave, godišnjice braka, fotografiranje, seminare, stručna i poslovna savjetovanja, simpozije, sajmove, priredbe, izložbe, koncerte, promidžbene skupove, edukacije, radionice i razna druga događanja.⁷⁵

Od nedavne obnove, Kaštel Morosini-Grimani čini izuzetno atraktivnu *team building* lokaciju na području Istre koja nudi programe za sve uzraste i generacije. Što se tiče ponude, mnogobrojne aktivnosti prožete inovativnom tehnologijom privlače brojne posjetitelje. Multimedijalna izložba sastoji se od devet interaktivnih točaka koje predstavljaju povijest Kaštela i Svetvinčenta, a sastoje se od *3D mappinga*, foto kutka, virtualnih igara "Trka na prstenac", "Kovanje mača" te "Uskočki ratovi". Što se tiče *Escape Castel* igre, riječ je o inovativnom konceptu, jedinstvenom na svijetu koji se temelji na istarskim legendama i povijesnim zapisima. Trajanje igre je od 30 minuta do sat vremena, a istovremeno može sudjelovati šest ekipa podijeljenih u timove od dva do pet igrača. Od ostalih aktivnosti ističu se i Kuća vještice Mare te zbirka starog oružja Ferlin koja čini više od 160 eksponata. Osim

⁷⁵ <https://grimanicastle.com/hr/o-kastelu> (pristupljeno 07.02.2023.)

pojedinačnih aktivnosti, u ponudi su i mnogobrojni *team building* programi koji su prikazani u tablici 3.⁷⁶

Tablica 3. Ponuda *team building* programa u Kaštelu Morosini-Grimani

TEAM BUILDING PROGRAM	OPIS
Razgledavanje kaštela i igra "Escape Castle"	Interaktivna igra rješavanja zagonetki kroz koju se razgledava kaštel i upoznaju se istarske legende. Obuhvaća prostor cijelog kaštela, a igrači moraju proći sedam "viteških iskušenja".
Tresure hunt i Tresure hunt II	Lov na baštinu gdje se pronalaze elementi sa slika. Cilj je pronaći skrivena pisma i brojeve koji kriju Svetvinčentske atrakcije.
Kvizovi znanja (Grimanijev kviz znanja, kviz Rože & fijori, kviz "Sve je super, sve je za 5...", kviz "Pivska renesansa")	Kvizovi općeg znanja uz degustaciju lokalne eko pive Kampanjola ili lokalnih vina.
Knights tale	Okrijepa pićem i streličarstvo.
Kuća vještice Mare	Centar za posjetitelje gdje se lokalni mitovi i legende prenose suvremenim tehnologijama: 3D mapiranje, virtualna i proširena stvarnost, virtualno streljaštvo i mačevanje.

Izvor: obrada autora prema podacima dostupnim na: https://cdn.selldigital.co/fd245f7f-9069-45cd-ab7d-03dffdc1704/media/07-11-2022/teambuilding_aktivnosti_2022_novo.pdf (pristupljeno 07.02.2023.)

Svi programi i aktivnosti podložni su promjenama te se mogu prilagoditi i kombinirati s aktivnostima po želji. Osim zabavno-rekreativnih aktivnosti, Kaštel u svojoj ponudi ima i kušaonu. Prostor se koristi za okupljanje i prezentiranje proizvoda lokalnih proizvođača, a u suradnji s udrugom vinara i vinogradara – Vinistra, ima funkciju i prodajnog punkta najboljih istarskih vina. Osim vina, u ponudi je i kušanje raznih sorta rakija, sireva, ulja i ostalih domaćih proizvoda. S obzirom na bogatu ponudu hrane i pića, mnogobrojni jednodnevni *team building* programi organiziraju se upravo ovdje.⁷⁷

Kaštel Morosini-Grimani svojom se inovativnom i autentičnom *team building* ponudom zasigurno ističe kao poželjna lokacija. Osim raznovrsnih aktivnosti i programa koji nastoje prepričati i "oživjeti" povijest Kaštela i Svetvinčenta, sudionike *team buildinga* privlači i ponuda hrane i pića. Samim time, zadržava se i potiče identitet regije te svih proizvoda koji doprinose njezinoj prepoznatljivosti.

⁷⁶ <https://grimanicastle.com/hr/aktivnosti> (pristupljeno 07.02.2023.)

⁷⁷ <https://grimanicastle.com/hr/selekcija-vina-i-lokalnih-proizvoda> (pristupljeno 07.02.2023.)

3.3.3. Vinarija Matošević

Vinarija Matošević nalazi se u malom mjestu Krunčići iznad Limskog kanala, nedaleko od Poreča, Rovinja i Vrsara. Vlasnik, Ivica Matošević jedan je od najpoznatijih i najuspješnijih vinara na istarskom poluotoku, ali i na području cijele Hrvatske. Njihovi vinogradi nalaze se na dvije lokacije, odnosno na području Bujštine u sjeverozapadnoj Istri te u mjestu Grimalda u središnjoj Istri. U ponudi imaju tri linije vina, to jest osnovna vina, odležana vina te linija Grimalda.⁷⁸ Osim uspješnih vina i bogatog vinskog podruma, vinarija se ističe i osebujnim načinom kušanja vina - "*Wine Cellar Escape*" što u prijevodu znači "bijeg iz vinskog podruma".

Escape room igre postaju sve popularnije iz razloga što su zanimljive, zabavne i izazovne, a igraju se u grupama što predstavlja idealan *team building* program. S druge strane, degustacije su edukativne radionice gdje sudionici imaju priliku naučiti nešto više o vinima te kušati ono najbolje što se može pronaći u podrumu. Prateći trendove *escape room* igara koje u posljednje vrijeme turističku ponudu Istarske županije obogaćuju avanturizmom, vinarija Matošević odlučila je osmisliti svoju inačicu igre te spojiti avanturu i ljubitelje vina. Osim toga, vinarija je poznata po inovativnim i originalnim idejama, te je igra nastala nastojeći privući posjetitelje koji su u vrijeme pandemije sve rjeđe dolazili.

Originalna vinska igra odvija se u vinskom podrumu vinarije Matošević, u kojem su sudionici okruženi vrhunskim vinima, a omogućava se i učenje te kušanje četiri vrste vina. *Wine Cellar Escape* igra sastoji se od nekoliko dijelova, odnosno od uvoda, obilaska vinarije i podruma, degustacije, rješavanje zadataka i izazova, skupljanja predmeta te nagrade. Priča je osmišljena za tim od dvije do pet osoba, a okvirno trajanje je sat vremena. Program započinje pričom o vinariji u kojoj se nalaze ključne informacije potrebne za rješavanje zadataka te točenjem prvog od ukupno četiri vina. Nakon obilaska podruma slijede zadaci, skupljanje predmeta i nagrada za one koje uspješno pronađu rješenje. Suradnja među članovima ekipe i timski rad ključni su faktor uspješnog svladavanja zadataka, što čini i temelj *team buildinga*.⁷⁹

Avanturistički način degustiranja vina kroz igru u podrumu vinarije Matošević predstavlja idealnu *team building* aktivnost koja pruža uživanje uz vrhunsku kapljicu vina. Osim toga, iznimnost ove igre je to što se zadaci i koncept konstantno mijenjaju, stoga se svaki put može

⁷⁸ <http://matosevic.com/> (pristupljeno 07.02.2023.)

⁷⁹ <https://bookaleta.com/vinarija-matosevic-poziva-na-vinsku-pustolovinu-umjesto-klasicne-degustacije/> (pristupljeno 07.02.2023.)

očekivati nešto drugačije i novo. Interes je iznimno velik, a vinarija Matošević nametnula je svoju inovativnu i autentičnu aktivnost na sam vrh *team building* ponude u Istarskoj županiji.

3.4. Važnost *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije

Team building uglavnom uključuje poslovne grupe i timove koji se uz pomoć aktivnosti i programa nastoje međusobno povezati te razviti dobru atmosferu kako bi se poboljšali poslovni rezultati. Promatrajući *team building* sa strane turizma, njime se nastoji povećati broj dolazak i noćenja uz povećanje turističke potrošnje u destinaciji, odnosno u Istarskoj županiji. Sudionici *team building* programa nastoje kroz zabavno-rekreativne sadržaje naučiti što bolje zajedno funkcionirati. Iz tog razloga, turisti koji dolaze u destinaciju zbog *team buildinga* ne predstavljaju klasične poslovne turiste koji dolaze zbog poslovnih obaveza. Ipak, karakteriziraju ih sve druge osobine poslovnih turista što ih čini izuzetnom prilikom za unaprjeđenje i razvoj turizma na području Istre.

Evidentno je kako se Istarska županija nametnula kao vrlo atraktivna i poželjna destinacija na turističkom tržištu te konstantno bilježi porast broja dolazaka i noćenja. Usprkos tome, *team building* programi kao izuzetno važan segment mogu pridonijeti još boljem razvoju. Udio poslovnih gostiju (među koje spadaju i sudionici *team buildinga*) u strukturi gostiju destinacije kreće se između 15% i 20%⁸⁰, a iz godine u godinu raste. Osim što *team building* programi mogu Istarskoj županiji omogućiti produženje turističke sezone, isto tako mogu utjecati na povećanje broja dolazaka i noćenja u manjim mjestima i općinama, osobito u zelenom dijelu Istarske županije. Štoviše, može se povećati i potrošnja u destinaciji s obzirom da poslovni turisti imaju veću kupovnu moć, te ponovni povratak u destinaciju s obitelji kao klasični turisti. Kako bi se ukazala važnost *team building* programa potrebno je poboljšanje postojeće ponude, ali i širenje na inozemno tržište, odnosno promocija stranim gostima.

U Master planu turizma Istarske županije za razdoblje od 2015. do 2025.⁸¹ navodi se važnost rasta *team buildinga* kroz segment industrije sastanaka i *incentiv* programe. Jedan od glavnih

⁸⁰ Gračan, "Uvod u poslovni turizam", dostupno na www.fthm.uniri.hr (pristupljeno 08.02.2023.)

⁸¹ Turistička zajednica Istarske županije, *Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025.*, 135.

ciljeva koji je postavljen uz industriju sastanaka predviđa rast s 2% u 2014. godini na 4% u 2025. godini kroz razne mjere. Neke od mjera su:⁸²

- izrada koncepata hrane i pića koji su usklađeni s potrebama proizvođača poslovnog turizma (autohtona jela i pića)
- izgradnja suvenirnica, odnosno autohtonih trgovina koje nude lokalne proizvode
- održavanje organiziranih programa koji uključuju razne događaje, a odvijaju se prije i poslije konferencije u svrhu "animacije"
- izrada 50-ak *incentiv* programa koji uključuju *team building* programe, a koji su razrađeni prema temama karakterističnim ciljanom segmentu za kojeg se rade, a samim time zahtijevaju koordinaciju i suradnju više različitih turističkih subjekata, to jest dionika turističke ponude.

U Strategiji razvoja turizma područja turističkih zajednica središnje Istre, Motovuna i Žminja 2018.- 2025.⁸³ govori se o sporom turizmu koji se temelji na ideji o sporom doživljavanju te proživljavanju iskustva, lišenog žurbe i nametnutog tempa. Točnije, takvo turističko iskustvo obuhvaća provođenje više vremena na manjem broju mjesta čime se ostvaruje intenzivniji te upečatljiviji doživljaj putovanja. Osim toga, vizija područja do 2025. godine je ponuditi posjetiteljima umirujući i inspirativan ambijent u kojem se mogu rekreirati, istraživati autentičnu kulturnu baštinu, maštovite događaje te uživati u vrhunskoj gastronomiji.⁸⁴ Što se tiče ciljanog tržišta, cilj je privući korisnike proizvoda specijalnih interesa kojima je glavni motiv putovanja u destinaciju, primjerice *team building*.

Vidljivo je kako se važnost *team building* segmenta prepoznaje na razini Istarske županije te se nastoji dalje razvijati i unaprjeđivati. Osim toga, nameće se potreba za pozicioniranjem i promocijom kako bi Istra konkurirala na globalnom tržištu. Također, postavlja se konkurentan sustav upravljanja turizmom temeljem dogovorene vizije i operativnih strategija između sadašnjih, ali i novih turističkih dionika Istarske županije. Istarska županija 2025. godine je globalno prepoznata turistička regija koja je svoje autentične vrijednosti uspješno integrirala u udoban i poželjan životni prostor. Način života kakav ima Istra određuje njenu autentičnu

⁸² Turistička zajednica Istarske županije, op. cit. 136.

⁸³ Turistička zajednica središnje Istre, op.cit. 4.

⁸⁴ Ibid.

regionalnost, koja na otvoren i pouzdan način razvija inovativne, originalne i konkurentne turističke proizvode kroz suradnju svih aktera.⁸⁵

S obzirom na izrazitu potražnju za *team building* programima na prostoru Istarske županije, ali i adekvatnu ponudu, u sljedećem poglavlju prikazuje se razvojni model *team building* programa temeljen na rezultatima provedenog istraživanja.

⁸⁵ Turistička zajednica Istarske županije, op.cit. 115.

4. Razvojni model ponude *team building* programa u turizmu Istarske županije

Team building programi su neizostavni dio korporativnih aktivnosti glavnih turističkih dionika. Pod pojmom turističkih dionika podrazumijevaju se svi oni akteri na turističkom tržištu koji organiziraju *team building* programe ili na neki način sudjeluju u njihovoj provedbi. Kvaliteta programa te stupanj ostvarenja postavljenih ciljeva ovise o stupnju uključenosti i inovativnosti dionika te o raznolikosti turističke ponude. Važnost dionika u kreiranju *team building* programa proizlazi iz kreativnosti i originalnosti sadržaja. Ovisno o svrsi *team buildinga* kreira se sadržaj te se u skladu s tim okupljaju dionici, a neki od najčešćih su ugostiteljski objekti, turističke agencije, prijevoznike tvrtke i slični subjekti.⁸⁶ Svrha istraživanja bila je analizirati ulogu, mišljenja i stavove raznih turističkih dionika koji su uključeni u *team building* te donijeti zaključak utječe li ova vrsta programa na razvoj turizma Istarske županije.

4.1. Definiranje problema istraživanja

Kreiranje, priprema i realizacija *team buildinga* složen je proces koji okuplja različite dionike, odnosno pružatelje različitih usluga. Svaki *team building* program jedinstven je proizvod te posebno kreiran i organiziran u skladu sa zahtjevima klijenata i postavljenim ciljevima. Poznato je da *team building* većinom okuplja sudionike koji su u poslovnim odnosima, odnosno rade zajedno.⁸⁷ S obzirom da *team building* podrazumijeva putovanje i boravak u nekoj destinaciji, predstavlja turističku aktivnost. Osim toga, ukoliko je program višednevnog karaktera, koriste se hotelski i ugostiteljski objekti. Za realizaciju nekih *team building* aktivnosti posjećuju se adrenalinski parkovi, vinarije, prirodno-kulturne znamenitosti i slično. Ističe se kako *team building* aktivnost i turistička ponuda destinacije utječu na kvalitetu sadržaja *team building* programa.

⁸⁶ Vujičić, "The Role of Tourism and the Importance of the Stakeholder Approach in Creating Team Building Programs", 158.

⁸⁷ Ibid.

Zbog porasta potražnje za *team building* programima neophodno je analizirati njihovu ponudu i istražiti na koji način utječu na turizam Istarske županije. Potrebno je ispitati utječu li *team building* programi na turizam regije, u smislu ponovnog dolaska gostiju, rješavanja problema sezonalnosti i povećanja turističke potrošnje.

Uz sve navedeno, jedan od glavnih ciljeva svake regije je stvaranje lojalnosti gosta koji se temelji na najvećem mogućem intenzitetu njihova zadovoljstva koji se može postići autentičnim iskustvima i nezaboravnim doživljajima u destinaciji. Temeljem ovih pretpostavki potrebno je oblikovati svaki *team building* program na način da sadrži memorabilne elemente kako bi se gost vratio u destinaciju s pozitivnom preporukom potencijalnim budućim korisnicima *team building* programa.

Činjenica da *team building* turizam na području Istarske županije nije dovoljno obrađen i istražen može se objasniti i nedovoljno razvijenom svijesti, odnosno neznanjem o mogućnostima koje ovaj specifični segment pruža. Upravo se ovim istraživanjem nastoji utvrditi kakvu ulogu i utjecaj *team building* programi imaju na turizam Istarske županije.

4.2. Ciljevi istraživanja

Tematika *team buildinga* i njegovog utjecaja na turističku ponudu i potražnju Istarske županije nedovoljno je istražena i obrađena stoga je svrha ovog istraživanja bila nedvojbena. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi ulogu *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije. Osim toga, cilj istraživanja bio je ispitati potrebu za kompleksnim pristupom dionika pri organizaciji *team buildinga*, kao i povezanost turističke ponude i provedbe *team building* programa. U skladu s time postavljeni su specifični ciljevi istraživanja:

- utvrditi utjecaj *team building* programa na ponovni dolazak gostiju te rješavanje problema sezonalnosti
- utvrditi kakva vrsta usluge i vrsta programa je najtraženija u *team buildingu*
- utvrditi značaj turističkih dionika koji sudjeluju u organizaciji i realizaciji *team building* programa

- ispitati stavove i mišljenja dionika o elementima poboljšanja ponude *team building* programa.

Navedenim ciljevima nastoji se unaprijediti i upotpuniti nedovoljna saznanja o važnosti *team building* programa u turističkoj ponudi Istarske županije. Također, nastoji se probuditi svijest lokalne zajednice kao i županijskih tijela o neiskorištenom potencijalu koji *team building* pruža.

Kako bi se ispunili prethodno definirani ciljevi kreiran je set istraživačkih pitanja koja su korištena u nastavku istraživanja s primarnom svrhom boljeg razumijevanja uloge *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije. Shodno dobivenim rezultatima, uvidjet će se kritični aspekti razvoja ponude *team building* programa u Istri kojima je potrebno posvetiti veću pažnju.

4.3. Metodologija istraživanja

Sa svrhom ostvarivanja postavljenih ciljeva i dobivanje odgovora na istraživačka pitanja, metodom ispitivanja provedeno je empirijsko istraživanje. Za mjerni instrument korišten je polustrukturirani intervju koji je s većinom ispitanika proveden uživo, a s manjim dijelom ispitanika u *online* okruženju. Svi ispitanici koji posjeduju potrebne kriterije za sudjelovanje bili su detaljno upoznati sa svrhom i ciljem istraživanja i činjenicom da će se podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe te je zatraženo njihovo dobrovoljno sudjelovanje.

Osnovni skup istraživanja predstavljaju turistički dionici koji se u svojoj osnovnoj djelatnosti bave organizacijom i realizacijom *team buildinga* na području Istre ili su na neki način povezani s *team buildingom*. Točnije u istraživanju su sudjelovali Istra Adventure, Savičenta d.o.o, Adrenalinski park Kringa, Vinarija Matošević, Turistička zajednica općine Vrsar, Maistra d.d. te Agroturizam Ograde. Odabirom ovih dionika dobivene su relevantne povratne informacije koje će pridonijeti istraživanju, a vezano uz ulogu i utjecaj *team building* programa u razvoju turizma na prostoru Istarske županije.

Istraživanje je provedeno tijekom veljače i ožujka 2023. godine na području Istarske županije. Podaci za istraživanje prikupljeni su iz primarnih i sekundarnih izvora. Podaci iz

primarnih izvora prikupljeni su metodom intervjua. Intervjuirano je osam osoba čije su pozicije izravno uključene u proces organiziranja i provedbe *team building* programa u Istarskoj županiji. Uzorak uključuje radna mjesta kao što su: vlasnik turističke agencije, voditelj razvoja kreativnog programa, voditeljica adrenalinskog parka, djelatnici vinarije, direktorica turističke zajednice, voditeljica MICE prodaje u hotelskoj grupaciji te vlasnica agroturizma i OPG-a. Odabirom ovih dionika osigurala se relevantnost i provjerenost povratnih informacija s obzirom da su ispitanici u direktnom kontaktu s *team buildingom*.

Forma intervjua je polustrukturirani intervju koji se sastoji od deset pitanja. Istraživačka pitanja za intervju preuzeta su iz dosadašnjih relevantnih istraživanja te su prilagođena definiranom problemu istraživanja. Sva su pitanja otvorenog tipa, a odnose se na utjecaj *team building* programa na ponovni dolazak gostiju, period odvijanja programa, vrstu usluge te vrstu programa koju traže gosti, elementi poboljšanja *team building* ponude, ulogu *team buildinga* u kreiranju turističke ponude Istarske županije, značaj *team buildinga* u Istarskoj županiji, važnost involviranosti svih dionika u organiziranju *team building* programa, utjecaj novih tehnologija te preporuke ili budući modeli razvoja *team building* programa na području Istarske županije. Pitanja su bila postavljena na način da se ispitanicima pružao određen stupanj slobode prilikom odgovaranja te se na taj način potaknulo ispitanike da iznesu svoja mišljenja i stavove o temi istraživanja.

Što se tiče sekundarnih podataka, prikupljeni su prije i za vrijeme izrade konceptualnog dijela diplomskog rada, u obliku dosadašnjih istraživanja i znanstvene literature. Njihova svrha je definiranje smjera istraživanja te pružanje temelja za donošenje novih znanstvenih saznanja. Za analizu i obradu rezultata korištene su različite istraživačke metode.

4.4. Rezultati istraživanja

Na temelju obavljenog intervjua donose se zaključci o općim elementima, ali i specifičnostima koje se pojavljuju tijekom procesa kreiranja i provedbe *team buildinga*. U nastavku se donosi analiza rezultata provedenog intervjua.

Pitanje 1. Utjecaj team building programa na ponovni dolazak gostiju?

Gotovo svi ispitanici složili su se kako postoji jako velik utjecaj *team building* programa na ponovni dolazak gostiju. Točnije, ako su sudionici zadovoljni *team building* programom često se vraćaju u destinaciju, ali u privatnom aranžmanu s obitelji, rodbinom i prijateljima. *Team building* programi imaju jako velik utjecaj na ponovni dolazak, s time da moraju biti kvalitetno organizirani i realizirani. Osim toga, na ponovni dolazak utječu sama destinacija, kvaliteta smještajnih kapaciteta, pružena usluga, ponuda hrane i pića te kompletan doživljaj. Gosti se pretežito ne vraćaju na iste *team building* programe, već nastoje svaki put isprobati novu ponudu, stoga je od izrazite važnosti neprestano inovirati *team building* programe kako bi ponovni dolazak gostiju bio što veći. S obzirom na ponovni povratak gostiju u destinaciju, *team building* pozitivno utječe na razvoj turizma Istarske županije.

Pitanje 2. Potiču li team building programi rješavanje problema sezonalnosti te u kojim periodima su najčešći?

Što se tiče sezonalnosti, svi ispitanici složili su se da *team building* programi potiču rješavanje problema sezonalnosti s obzirom da se većina njih održava u pred i posezoni. *Team building* programi najčešće se odvijaju od ožujka do lipnja te od rujna do studenog zbog lijepog vremena te iz razloga što se većina programa odvija na otvorenom. Važno je naglasiti da upravo *team building* programi omogućuju da se Istra iz sezonalne destinacije "pretvori" u destinaciju sa cjelogodišnjim poslovanjem. Činjenica da *team building* programi utječu na rješavanje problema sezonalnosti potvrđuje njihovu ulogu u razvoju turizma Istarske županije.

Pitanje 3. Kakvu vrstu usluge traže gosti koji sudjeluju u team building programima?

Najčešći odgovor ispitanika bio je nezaboravno iskustvo i autentični doživljaj. Pod time se podrazumijevaju lokalni doživljaji u destinaciji, iskustva koja do sada nisu imali prilike doživjeti, interaktivna događanja uz aktivno sudjelovanje i slično. Ispitanici su primijetili kako su najtraženije aktivnosti one koje potiču osnaživanje tima i natjecateljski duha, a ujedno pružaju zabavu i opuštanje. Indirektno se radi na tome da sudionici pomažu jedni drugima te da zajedno prolaze prepreke kako bi izgradili veze koje se kasnije reflektiraju i na bolje odnose na poslu. Ispitanici su ustvrdili kako postoji potreba za organizacijom radionica tradicionalnih zanata i života na selu koje će pružiti memorabilno iskustvo uz vraćanje izgubljenim vrijednostima.

Pitanje 4. Koju vrstu programa biraju?

Ispitanici su odgovorili kako se većinom biraju *outdoor* aktivnosti uz kombinaciju *indoor* aktivnosti, a trajanje *team buildinga* je najčešće od jednog do tri dana. Traži se širok spektar programa, od raznih degustacija sira i vina, adrenalinskih aktivnosti, timskih igara do jedrenja, jahanja, vožnje *quadovima* i slično. Osim toga, obavezan je posjet agroturizmu ili OPG-u, a smještaj je pretežito privatni. Što se tiče izleta, najviše se istražuje unutrašnjost Istre kao i izleti brodom. Naglasak je na tome da svaki dan bude različit kako bi se pružilo novo iskustvo, odnosno intenzivan doživljaj. Analizom odgovora potvrđeni su osnovni elementi i karakteristike *team buildinga*.

Pitanje 5. Koji bi, po Vašem mišljenju, bili elementi poboljšanja ponude?

Ispitanici su prepoznali nekoliko prepreka i izazova u provedbi *team building* programa te su naveli moguća poboljšanja ponude. Velika većina smatra kako je odvijanje *team building* programa većih grupa na prostoru Istarske županije znatno otežano iz razloga što brojni nositelji ponude ne mogu primiti više od 50 do 100 posjetitelja. Predlaže se korištenje livada, plaža, tržnica, muzeja, zapuštenih hala i tvornica unutar županije koje bi se prilagodile i poslužile kao prostor za *team building*. Nadalje, većina turističkih agencija nudi iste programe, stoga treba poraditi na raznolikosti i diversifikaciji ponude. Predlaže se međusobno povezivanje i suradnja turističkih agencija kako bi mogle kreirati kvalitetan i inovativan program. Potrebna je razna sportsko-rekreativna oprema za realizaciju različitih igara koje nisu svakodnevnica. Ističe se potreba za poboljšanjem vještina prodajnih agenata te uključivanje i educiranje lokalnog stanovništva u kreiranje *team building* ponude.

Pitanje 6. Koja je uloga team buildinga u kreiranju turističke ponude Istarske županije?

Većina ispitanika složila se kako je uloga trenutno minorna i mala, no iz godine u godinu raste. Ističe se kako *team building* kao turistički proizvod još nije prepoznat, odnosno nije podignuta svijest o važnosti i potencijalu koji *team building* nosi sa sobom. Napominje se da bi *team building* mogao imati značajniju ulogu u kreiranju turističke ponude s obzirom na to da koristi već postojeću turističku ponudu. Smatra se da je uloga *team buildinga* u kreiranju turističke ponude Istarske županije nedovoljna, ali s obzirom na trend rasta nastoji se prilagođavati potražnji uz razvijanje kvalitetnije ponude sadržaja.

Pitanje 7. Koji je značaj team buildinga u Istarskoj županiji?

Dobiveni su slični odgovori kao i na prethodno pitanje. Većina ispitanika odgovorila je kako *team building* nema veliki značaj jer još uvijek ne zauzima posebni segment u turističkoj ponudi. No, s druge strane posljednjih desetak godina dolazi sve više upita za *team building* te su se razvile mnogobrojne aktivnosti. Nekolicina ispitanika istaknula je kako *team building* ipak ima neki značaj s obzirom na to da produljuje turističku sezonu, doprinosi povećanju prepoznatljivosti Istre te uključuje lokalne proizvođače, agroturizme, OPG-ove, maslinare i vinare koji u pred i posezoni prvenstveno zarađuju od njih. Upravo zbog porasta potražnje za ponudom *team building* programa može se utvrditi sve veći značaj i uloga koju takva vrsta specifične turističke ponude ima na razvoj turizma Istre.

Pitanje 8. Koji je značaj/važnost involviranosti svih dionika (stakeholdera) u organiziranju team building programa?

Kada se govori o važnosti involviranosti svih dionika (*stakeholdera*) u organiziranju *team building* programa, za sve ispitanike to predstavlja najvažniji segment. Točnije, što je više dionika uključeno, umreženo i međusobno surađuje, to je lakša izvedba te je program kvalitetniji što naposljetku dovodi do zadovoljstva klijenata. Prema mišljenju jednog od ispitanika: "Svi dionici moraju biti koordinirani i usklađeni, a cilj je da svi koji su uključeni u *team building* program razumiju koji je zajednički cilj i onda da se tome prilagode". Od izuzetne je važnosti da su svi dionici pravovremeno informirani i da međusobno komuniciraju. Moraju se međusobno povezivati sa svim ostalim nositeljima ponude te zajednički razvijati program s obzirom na ponudu i potrebe klijenata. Time se potvrđuje izuzetna važnost uključenosti svih dionika u kreiranje *team building* programa na prostoru Istarske županije. Upravo se uspješnom realizacijom *team building* programa ostvaruje zadovoljstvo korisnika što naposljetku dovodi i do pozitivnog marketinškog elementa, ponovnog dolaska u destinaciju, ali i dolaska novih gostiju po preporuci.

Pitanje 9. Koji je utjecaj novih tehnologija (virtualna stvarnost, roboti, proširena stvarnost) na kreiranje programa/sadržaja team building programa s ciljem povećanja kvalitete samih team building programa?

Promatrajući utjecaj novih tehnologija, mišljenja ispitanika su podijeljena. Pojedinci smatraju kako fokus u *team building* programima treba biti na aktivnostima koje se odvijaju u

prirodi, odnosno naglasak se stavlja na autohtono i ono što je "istarsko". Mišljenja su da se Istarska županija ne percipira kao destinacija novih tehnologija. S druge strane, pojedinci smatraju da se treba prilagođavati novim trendovima i generacijama koje dolaze kako bi se Istra drugačije pozicionirala na tržištu. Uvođenjem novih tehnologija u *team building* programe povećava se kvaliteta programa, te se stvara novi imidž destinacije. Ipak, prije tehnologije bitniji je sadržaj koji mora zaokupiti pozornost sudionika, što je danas najteže. Povećanjem kvalitete *team building* programa i sadržaja putem tehnologije pridonosi se većem zadovoljstvu korisnika i usluga te samom razvoju turizma u Istri.

Pitanje 10. Koje su Vaše preporuke ili budući modeli razvoja team building programa na području Istarske županije?

Ispitanici su izrazili potrebu za postojanjem jedinstvene udruge ili institucije koja će na jednom mjestu okupiti sve pružatelje *team building* usluga i postaviti temelj za definiranje aktivnosti koje su nužne za očuvanje prirode. Osim toga, ističe se kreiranje raznih novih programa, koji će osim adrenalina i gastronomije uključivati dodatne sadržaje poput igara na otvorenom, regata, *sailing* tura *fish* piknika i slično. Naglasak je i na stvaranju marketinške kampanje kako bi se Istarska županija na tržištu promovirala kao potencijalna *team building* destinacija.

Unapređenje procesa kreiranja i provedbe *team buildinga* prvenstveno leži u podizanju svijesti o važnosti *team buildinga*, ne samo kod dionika već i kod sudionika. Turistički dionici svjesni su sve veće prisutnosti *team building* programa i njihovog utjecaja na turizam Istarske županije, u smislu povećanja prihoda, smanjivanja sezonalnosti te razvijanja novog segmenta ponude. Shvaćanjem potencijala koji *team building* ima u Istarskoj županiji, pruža se prilika za minimiziranje trenutnih nedostataka te posvećivanje više vremena za stvaranje jedinstvenih programa i doživljaja.

4.5. Smjernice i preporuke za budući model razvoja *team building* programa u Istarskoj županiji

Istraživanjem se dobilo odgovore na ključna istraživačka pitanja, ali se i ukazalo na postojeće probleme i prepreke. U provedenom istraživanju utvrđeno je da *team building* programi utječu na razvoj turizma Istarske županije, osobito na rješavanje problema sezonalnosti te ponovni dolazak u destinaciju. Osim toga, velika se pažnja pridaje važnosti uključivanja svih turističkih dionika u smislu zajedničke suradnje, umrežavanja te pravovremene informiranosti kako bi se pružio što bolji *team building* program. Međutim, uloga i značaj *team buildinga* u Istri još uvijek nisu dovoljno prepoznati i valorizirani, stoga se fokus daljnjeg razvoja *team buildinga* u Istarskoj županiji stavlja na podizanje svijesti o važnosti i potencijalu koji *team building* kao segment turističke ponude nosi sa sobom. S obzirom na trend, *team building* programi trebaju se prilagođavati potražnji te je potrebno povećati ponudu kroz kvalitetne programe i sadržaje.

Analizirajući odgovore ispitanika dolazi se do nekoliko elementa koji su ključni za poboljšanje *team building* ponude na istarskom poluotoku. S obzirom da se često nailazi na probleme kada su u pitanju velike grupe, neophodno je pronaći rješenja i kompromise. Potencijal stoji u brojnim zapuštenim prostorima i tvornicama u Istri koje bi mogle poslužiti kao mjesto za *team building* aktivnosti ili za enogastronomske sadržaje. Nedostaje oprema i infrastruktura za brojne timske igre koje nisu uobičajene, primjerice "ljudski stolni nogomet". Predlaže se ulaganje u takvu opremu koja će se zasigurno istaknuti i diversificirati postojeću *team building* ponudu. Osim toga, prijeko je potrebno istaknuti važnost takvog tipa turističkog sadržaja ne samo turističkim dionicima, već i lokalnom stanovništvu kako bi se svi educirali o mogućnostima koje *team building* kao segment pruža cijeloj zajednici.

Model razvoja *team building* programa (Grafikon 3) na prostoru Istarske županije temelji se na nekoliko ključnih stavki:

- podizanje svijesti, educiranje i uključivanje svih turističkih dionika, ali i lokalnog stanovništva u *team building* programe
- uspostavljanje udruge/institucije/platforme koja će na jednom mjestu okupiti sve pružatelje *team building* ponude
- kreiranje marketinške kampanje koja bi omogućila da se Istra na međunarodnom tržištu pozicionira kao *team building* destinacija.



Grafikon 3. Model razvoja *team building* programa u Istarskoj županiji

Izvor: izrada autora

Jedna od najvažnijih stavki budućeg modela razvoja *team building* programa na području Istre svakako je podizanje svijesti svih uključenih u organizaciju i realizaciju *team buildinga*, ali i lokalnog stanovništva. Konkretno se misli na provođenje edukacija za prodajne agente kako bi se poboljšale prodajne vještine te se osvijestila važnost kreiranja "tailor made" programa. Što se tiče lokalnog stanovništva, potrebne su radionice kojima bi se potaklo uključivanje i sudjelovanje lokalnog stanovništva u kreiranje *team building* aktivnosti. Lokalno stanovništvo predstavlja temelj za realizaciju novih *team building* programa jer upravo oni mogu gostima pružiti autentično iskustvo i nezaboravne doživljaje. Također, vrlo je važno osvijestiti turističke zajednice i ostale dionike kako bi svi zajedno pridonijeli jačanju *team building* segmenta na istarskom poluotoku.

Svakodnevno se razvija sve više *team building* programa, a osim u turističkim agencijama sve su češće i privatne inicijative koje razvijaju *team building* sadržaje. Iz tog razloga neophodno je uspostaviti jedinstvenu udrugu/instituciju/platformu koja će na jednom mjestu objediniti sve pružatelje *team building* programa i usluga. Izuzetno je važno da se svi pružatelji međusobno upoznaju i surađuju. Ključ uspjeha je umrežavanje i koordiniranost kako bi svi bili upoznati i informirani o svim programima i uslugama *team buildinga* koje se u Istri pružaju. Osim što bi se putem udruge/institucije/platforme pružila potpora svim dionicima, poslužila bi

za definiranje ostalih aktivnosti, a osobito onih koji se odnose na očuvanje prirodne i kulturne baštine.

Od izuzetne je važnosti i kreiranje *team building* marketinške kampanje za Istarsku županiju. Iako su sudionici *team buildinga* koji odlaze s pozitivnim doživljajima često neplaćeni "ambasadori" i promotori destinacije neophodna je službena promotivna kampanja od strane turističkih predstavnika. S obzirom na sve rastući trend *team building* programa u Istarskoj županiji, potrebno je kreirati promotivne alate koji bi omogućili pozicioniranje Istre kao *team building* destinacije na međunarodnom tržištu. Način promoviranja potrebno je ostvariti putem umrežene marketinške komunikacije koju bi vodila Hrvatska turistička zajednica u partnerstvu s turističkom zajednicom Istarske županije, turističkim zajednicama mjesta, općina i gradova te svim uključenim dionicima.

Preporuke i smjernice za budući razvoj *team building* programa u Istarskoj županiji u funkciji su unapređenja trenutnog stanja *team building* ponude, ali i podizanja konkurentnosti jedinstvenog turističkog segmenta. Poštivanjem smjernica nastoji se učinkovito upravljati *team buildingom* kako bi se povećala kvaliteta programa i stvorila mogućnost za stvaranje novog imidža Istre kao *team building* destinacije. Za ostvarenje razvojnog modela potrebno je sudjelovanje i uvažavanje svih aktera te izrada planova i strategija koje će sve to omogućiti.

Zaključak

Sagledavajući današnje trendove i promjene na turističkom tržištu, ključ konkurentnosti je atraktivan i inovativan turistički proizvod koji će zadovoljiti rastuće potrebe turista. Turistička animacija nametnula se kao jedan od oblika koji će današnjim gostima ponuditi kvalitetnije i bogatije sadržaje na putovanju. Kao jedan od posebnih oblika animacijskih programa javlja se i *team building*. Istra se kao uspješna turistička destinacija velikih potencijala nametnula kao idealna za razvijanje *team building* segmenta. Iz tog razloga u ovom radu analizirao se utjecaj *team buildinga* u razvoju turizma Istarske županije.

Team building kao jedan od rastućih segmenta animacijskih programa predstavlja putovanje većinom poslovnih ljudi, odnosno timova koji rade zajedno. Domaće i inozemne tvrtke koriste *team building* kako bi se njihovi zaposlenici međusobno bolje upoznali, izgradili povjerenje te kroz zabavne aktivnosti kreirali pozitivnu atmosferu i naučili funkcionirati kao tim. Osim što pružaju putovanje izvan uobičajenog radnog mjesta, aktivnosti i sadržaji *team buildinga* omogućavaju sudionicima oslobađanje od stresa te podizanje efikasnosti u organizaciji. Iz turističke perspektive, *team building* se odvija tijekom cijele godine, privlači turiste na ponovni dolazak s obitelji i prijateljima te diversificira ponudu destinacije.

Koncept *team buildinga* intenzivno se razvija u Istarskoj županiji tijekom posljednjih desetak godina. Istra nastoji svoju autohtonost i atraktivnost ponuditi kroz autentične *team building* programe i sadržaje koji će sudionicima ostati u nezaboravnom sjećanju. Mnogobrojne turističke agencije na istarskom poluotoku od kojih se ističu Istra Adventure, Savičenta d.o.o koja upravlja Kaštelom Morosini-Grimani te Vinarija Matošević prepoznale su *team building* kao idealnu priliku za unapređenje uobičajene ponude te svojim inovativnim programima i uslugama prednjače u razvoju i kreiranju *team building* programa.

Temeljem provedenog istraživanja zaključuje se da *team building* ima pozitivan utjecaj na razvoj turizma Istarske županije. Točnije, smatra se da *team building* programi utječu na ponovni dolazak turista u destinaciju te da rješavaju problem sezonalnosti destinacije. Iako su ispitanici naveli kako je uloga i značaj *team buildinga* u Istri trenutno nedovoljna, ističe se izuzetni potencijal koji treba u bliskoj budućnosti valorizirati, a prikazan je razvojnim modelom. Brojni turistički dionici smatraju kako se segmentom *team buildinga* pojačava imidž destinacije čime se privlače i inozemna tržišta.

Istarska županija trebala bi se posvetiti promotivnim aktivnostima i uspostavljanjem jedinstvene *team building* platforme kako bi postala dostupna i prepoznatljiva na međunarodnom turističkom tržištu. Kreiranjem kvalitetnih i autentičnih sadržaja otvara se mogućnost za oživljavanje investicijskih ciklusa i stvaranje novih *team building* programa i sadržaja. Daljnjom suradnjom svih dionika i podizanjem svijesti o značaju *team buildinga*, Istarska županija mogla bi se nametnuti se kao vodeća konkurentska *team building* destinacija u regiji, ali i šire.

Bibliografija

- Abreu, Antonio, Dalia Liberato, Juan Carlos, Garcia Ojeda. Preface "Advances in Tourism, Technology and Systems: selected Papers from ICOTTS 2021, Volume 1". *Advances in Tourism, Technology and Systems Selected Papers from ICOTTS 2021, Volume 1* 293 (2022): V-VI.
- Alex, C. Diego. "Taking Full Advantage of Team Building Events as Event Tourism Resources or Existing Tourist Attractions." Northumbria University, 2006.
- American Express Travel. *2022 Global Travel Trends Report*. <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends> (pristupljeno 12.12.2022.)
- Andrijašević, Mirna, Mato Bartoluci, Zdenko Cerović i ostali. *Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi*. Opatija: Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, 1999.
- Bartlett, A. L. "Bart," Jonathan Probbler i Susan Mohammed. "The Effect of Team-Building on Team Process and Performance." *Journal of Hospitality & Tourism Research* 23, br. 3 (1999): 299–311.
- Blumel, Astrid. "A Critical Assessment of Team Building as a Tourism Offering in the Eastern Cape." Disertacija. Nelson Mandela Metropolitan University, 2016.
- Bookaleta.com. *Vinarija Matošević poziva na vinsku pustolovinu umjesto klasične degustacije*. <https://bookaleta.com/vinarija-matosevic-poziva-na-vinsku-pustolovinu-umjesto-klasicne-degustacije/> (pristupljeno 07.02.2023.)
- Cerović, Zdenko. *Animacija u turizmu*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008.
- Cerović, Zdenko. "Turistička ponuda sportskih sadržaja čimbenik povećanja turističke potrošnje, Suvremena turistička ponuda." Zbornik radova. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2006.
- Cresswell, Debra. "Team building – Adding value or variety?" Disertacija. Unitech Institute of Technology, 2009.
- Državni zavod za statistiku. *Statistički ljetopis Hrvatske 2015. – 2022*. Zagreb: Državni zavod za statistiku, 2022. https://www.dzs.hr/hrv/publication/stat_year.html (pristupljeno 27.01.2023.).

- Dorđević, Saša. "Inovativnost u funkciji kreiranja imidža grada kao turističke destinacije". *International Journal of Economic Practice and Policy* 3-4 (2013): 109-118.
- eIstra.info. *Team building ponuda*. <https://www.eistra.info/usluge/sport-i-sportska-oprema/team-building/istra/1557> (pristupljeno 30.01.2023.)
- ETC Adriatic. *Team building za tvrtke*. <https://teambuilding-croatia.hr/2017/03/10/team-building-za-tvrdke/> (pristupljeno 05.01.2023.)
- Ferreira, Jessica, Nuno Costa, Bruno Sousa. "Managing Motivation (Outside) Business Contexts: Tourism and Teambuilding". U *Advances in Tourism, Technology and Systems: Selected Papers from ICOTTS20, Volume 2*. Springer, Singapore, (2021): 86-95.
- Ferreira, Jessica, Nuno Costa, Bruno Sousa. "The Tourism Industry in Adaption to the Covid-19 Pandemic: The Case of Team Building Activities of the SME's". Porto: International Workshop Tourism and Hospitality Management, 2021.
- Gajić, Tamara. "Osnovne karakteristike i suština animacionih aktivnosti u turizmu". *Škola biznisa* 1 (2009): 78-83
- Glover, Donald R., i Daniel W. Midura. *Team building through physical challenges*. Human Kinetics, 1992.
- Goncalves, Marcus. *Team Building (The Technical Manager's Survival Guides)*. American Society of Mechanical Engineers, 2007.
- Gračan, Daniela. "Uvod u poslovni turizam". Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. www.fthm.uniri.hr (pristupljeno 08.02.2023.)
- Hrvatska gospodarska komora. *Istra Adventure*. <https://www.hgk.hr/documents/5-istra-outdoor-experience5cd58292b1b0a.pdf> (pristupljeno 31.01.2023.)
- Istra Adventure. <https://www.istra-adventure.com/> (pristupljeno 30.01.2023.)
- Kaštel Morosini-Grimani. <https://grimanicastle.com/hr> (pristupljeno 07.02.2023.)
- Keavney, Anna. "Team building strategies". *Training & Development* 43, br. 2 (2016): 26-28
- Klann, Gene. *Building Your Team's Morale, Pride, and Spirit*. Vol. 109. John Wiley & Sons, 2011.

- Klein, Cameron, Deborah DiazGranados, Eduardo Salas, Huy Le, C. Shawn Burke, Rebeca Lyons i Gerald. F. Goodwin. "Does team building work?" *Small group research* 40, br. 2 (2009): 181-222.
- Kozak, Metin. "Comparative Analysis of Tourist Motivations by Nationality and Destinations." *Tourism management* 23, br. 3 (2002): 221-232.
- Luković, Tihomir. "Selektivni turizam, hir ili znanstveno-istraživačka potreba." *Acta turistica nova* 2, br. 1 (2008): 51-74.
- Mackin, Deborah. *The Team Building Tool Kit: Tips and Tactics for Effective Workplace Teams*. Amacom Books, 2007.
- Marušić, Zrinka, Sandra Čorak, Neven Ivandič, Ivo Beroš i Martina Ambrušec. *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj: TOMAS Hrvatska 2019*. Institut za turizam, 2020. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:263:134988> (pristupljeno 27.01.2023.)
- Matošević vina. <http://matosevic.com/> (pristupljeno 07.02.2023.)
- Mujić, Nihada, Jelena Legčević. "Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije." *Informatologia* 41, br. 3 (2008): 196-202.
- Pletenac, Ksenija. "Komunikacija i rad u timu." *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* 4, br. 1 (2013): 65-69.
- Poslovni dnevnik. *Team building temelj uspješne kompanije*. <https://www.poslovni.hr/after5/team-building-temelj-uspjesne-kompanije-167073> (pristupljeno 13.12.2022.)
- Ranade, Rachana S., Joel S. Greenstein. "Effectiveness of Team-building and Teamwork in Virtual Worlds." *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. Vol. 54. No. 5. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications, (2010): 532-536.
- Schmidt, Rachael, Carla Smith. "Team Building Activities in Physical Education and Increased Pro-Social Behaviors in High School Females." *Missouri Journal of Health, Physical Education, Recreation & Dance* 21 (2011): 88-97.
- SEE Business Travel & Meetings. *Trends in team building activities*. <https://www.seebtm.com/en/trends-in-team-building-activities/> (pristupljeno 07.12.2022.)

Tero. *What's next? The new trends in Team Building*. <https://tero.be/en/news/whats-next-the-new-trends-in-team-building/> (pristupljeno 18.01.2023.)

The Express Wire. *Team Building Service Market Study Providing Information on Top Key Players*. https://www.theexpresswire.com/pressrelease/Team-Building-Service-Market-Study-Providing-Information-on-Top-Key-Players-TeamBonding-Outback-Team-Building-Teambuilding-Catalyst-And-More_18105357 (pristupljeno 12.01.2023.)

Tureac, Cornelia Elena, Anca Gabriela Turtureanu. "Organizing And Building A Vacation Of Team Building A New Challenge For The Romanian Tourism." *Romanian Economic and Business Review* 5, br. 1 (2010): 167-175.

Turistička zajednica Istarske županije. *Master plan turizma Istarske županije 2015. – 2025*. Poreč: Turistička zajednica Istarske županije, 2015. <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/master-plan-turizma-istre> (pristupljeno 23.01.2023.)

Turistička zajednica središnje Istre. *Strategija razvoja turizma područja turističkih zajednica središnje Istre, Motovuna i Žminja 2018. – 2025*. Pazin: Turistička zajednica središnje Istre, 2019. [https://www.tz-motovun.hr/upload/files/2021/02/Strategija_razvoja_turizma_TZSI,_TZOM,_TZO%C5%BD_\(2018-2025\).pdf](https://www.tz-motovun.hr/upload/files/2021/02/Strategija_razvoja_turizma_TZSI,_TZOM,_TZO%C5%BD_(2018-2025).pdf) (pristupljeno 30.01.2023.)

VisiHow. *Organise a Teambuilding Event for Work*. https://visihow.com/Organize_a_Teambuilding_Event_for_Work (pristupljeno 13.12.2022.)

Vlada Republike Hrvatske. *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske, 2013. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html (pristupljeno 30.01.2023.)

Vlada Republike Hrvatske. *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske, 2022. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023_01_2_18.html (pristupljeno 30.01.2023.)

Vovk, Iryna i Vovk Yuriy. "Development of Family Leisure Activities in the Hotel and Restaurant Businesses: Psychological and Pedagogical Aspects of Animation Activity." *Economics, Management and Sustainability* 2, br. 1 (2017): 67-75.

Vujičić, Milica. "The Role of Tourism and the Importance of the Stakeholder Approach in Creating Team Building Programs." *Turizam* 23, br. 3 (2019): 157-165.

Yukelson, David. "Principles of Effective Team Building Interventions in Sport: A Direct Services Approach at Penn State University." *Journal of applied sport psychology* 9, br. 1 (1997): 73-96.

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1. Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista na prostoru Istarske županije od 2015. do 2022. godine .	33
Tablica 2. Turističke agencije i ostali poslovni subjekti u Istarskoj županiji specijalizirani za <i>team building</i> programe	35
Tablica 3. Ponuda <i>team building</i> programa u Kaštelu Morosini-Grimani	40

Grafikoni

Grafikon 1. Države u Europi koje ispitanici žele posjetiti u 2022. godini tijekom " <i>once-in-a-lifetime</i> " putovanja	10
Grafikon 2. Aktivnosti za koje su turisti izrazili zanimanje tijekom putovanja	11
Grafikon 3. Model razvoja <i>team building</i> programa u Istarskoj županiji	54