

TRAJNOSTNI RAZVOJ IN UPRAVLJANJE DESTINACIJ: KONCEPTI, MODELI IN PRISTOPI

EMIL JUVAN

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Turistica, Portorož, Slovenija
emil.juvan@upr.si

Sinopsis Trajnost je vodilna paradigma sodobnega turizma, ki je konceptualno sicer dobro zasnovan, a se sooča z velikimi izzivi implementacije v prakso. Destinacijski management predstavlja orodje trajnostnega razvoja turističnih destinacij, turistične destinacijske organizacije pa subjekt, odgovoren za trajnostni razvoj destinacij. Poglavlje razpravlja o ključnih konceptih trajnostnega razvoja destinacij in njihovi povezanosti. Koncepte, njihove dimenzije in medsebojno povezanost opredeljujemo z uporabo marketinških in organizacijskih teorij, empirično podprtih v kontekstu turizma. Ugotavljamo, da so med ključnimi izzivi trajnostnega razvoja in upravljanja destinacij heterogenost definicij in njihove operacionalizacije v praksi ter heterogenost dimenzij ključnih konceptov. Taka heterogenost je posledica 1) raznolikih pogojev, v katerih se razvija globalni turizem, 2) abstraktnosti trajnostnega upravljanja in razvoja turističnih destinacij ter 3) težavnosti merjenja učinka trajnostnega managementa destinacij. Poglavlje zaključujemo s konceptualizacijo področij, pristopov in korakov do trajnostnega razvoja in upravljanja turističnih destinacij, ki ima znanstveno in praktično vrednost. Znanstveno utemeljuje ključne koncepte in dimenzije za znanstveno proučevanje trajnostnega razvoja in upravljanja destinacij, praktično pa usmerja turistično gospodarstvo k učinkovitemu in uspešnemu trajnostnemu razvoju turizma.

Ključne besede:
destinacijski management, turistične destinacijske organizacije, trajnostni turizem, trajnostni razvoj destinacije, strateško vodenje in upravljanje

SUSTAINABLE DESTINATION MANAGEMENT: CONCEPTS, MODELS AND APPROACHES

EMIL JUVAN

University of Primorska, Faculty of Tourism Studies Turistica, Portorož, Slovenia
emil.juvan@upr.si

Abstract Sustainability is the leading tourism development paradigm. Although conceptually well established, its practical implementation faces tremendous challenges. Destination management is a tool for sustainable destination development, and tourist destination organisations are the entity responsible for managing destinations in a sustainable way. Based on marketing and organisational theories, this chapter discusses key concepts of sustainable destination management and their associations. Key to this chapter is the finding that the heterogeneity of definitions and their operationalisation is the key challenge of sustainable destination management. This heterogeneity derives from a number of different conditions under which tourist destinations are being developed globally. Another reason for such diversity is the abstractness of the term sustainable development, which lies in the fact that, despite being clearly defined, there are endless ways for achieving it and its success is extremely difficult to measure. The chapter concludes with the conceptualisation of areas, approaches and steps towards sustainable destination management aimed at making a scientific and practical impact. Scientifically, it determines key concepts and dimensions of sustainable destination management which may guide future knowledge development. Practically, it can guide the tourism industry towards effective and efficient sustainable tourism.

Keywords:

destination
management,
destination
management
organisation,
sustainable
tourism,
destination
sustainable
development,
strategic leadership
and management

1 Uvod

Kljub obdobjim kriznim situacijam (npr. zdravstvene razmere, gospodarska kriza, varnostna tveganja) je turizem ena najhitreje in najbolj stabilno rastočih gospodarskih panog sveta (Rasool, Maqbool in Tarique, 2020; Enilov in Wang, 2021). Odvisen je od turističnih in drugih virov destinacije, nanj pa vplivajo tudi razmere v tranzitnih okoljih (Leiper, 1979) in na trgu. Za vzdržno rast obsega turizma je potreben odgovoren in strateško usmerjen pristop, saj 1) je uspešnost te gospodarske panoge odvisna od številnih dejavnikov, 2) je razvoj doživetij in infrastrukture dolgotrajen proces ter 3) tržna uspešnost zahteva prepoznaven in pozitiven imidž, tega pa se dosega na daljši rok. Pomemben vidik razvoja in izvajanja turizma na turistični destinaciji je dejstvo, da je destinacija okolje, v katerem se srečujejo številni deležniki z raznolikimi, pogosto nasprotujočimi si interesi. Deležniki si delijo pravico do rabe turističnih virov, kar mnogokrat vodi v konfliktno odnose in neuravnotežen razvoj (OECD, 2020). Neizogibno lahko destinacijo, v kontekstu sodelovanja in povezovanja različnih deležnikov, razumemo kot konfliktno okolje (Juvan, 2010; Beritelli, Bieger in Laesser, 2014), zato je ključno, da organizacije, odgovorne za razvoj turizma na destinaciji, prepoznavajo in usklajujejo interese raznolikih deležnikov. S ciljem obvladovati različne interese in s tem omejevati konflikte morajo turistične destinacijske organizacije (TDO) k managementu turističnih destinacij pristopati strateško ter torej na dolgi rok načrtovati razvoj turizma, ki bo sledil interesom gostiteljev (prebivalci, ponudniki) in gostov (obiskovalci, turisti). Interesi deležnikov se skozi čas spreminjajo (Beritelli in ostali, 2014), zato so pomembni srednje- in dolgoročne usmeritve managementa destinacije ter sprotno prilagajanje usmeritev.

TDO so odgovorne za usklajevanje raznolikih interesov deležnikov. Ob predpostavki, da TDO v večini niso lastniki oziroma izvajalci turističnih doživetij ali turistične infrastrukture, se pri strateškem razvoju destinacij soočajo z izzivi usmerjanja odločitev lastnikov in izvajalcev turističnih doživetij in infrastrukture, kar je velik izziv. V praksi se takšen izziv kaže, 1) ko skuša destinacijska organizacija usmerjati odločitve lastnika hotela pri tem, komu in kako naj trži svoje podjetje, 2) ko destinacijska organizacija lobira pri lokalni oblasti za sproščanje oziroma omejevanje rabe naravne ali kulturne dediščine v turizmu oziroma 3) ko mora destinacijska organizacija prepričevati prebivalstvo, da so prometni zastoji in čakalne vrste v glavni turistični sezoni vredni njihovega potrpljenja in naj torej podpirajo

razvoj turizma. TDO morajo slediti nasprotujočim si interesom deležnikov. Na primer, turistični ponudniki uresničujejo poslovne in komercialne interese, lokalno prebivalstvo pa kakovost bivanjskega okolja. Uresničevanje interesov obiskovalcev ali turistov je manj težavno, če destinacijska organizacija uspešno prepozna ustrezen segment turistov.

Strateško gledano se morajo TDO upravno-administrativno organizirati tako, da uspešno obvladujejo raznolike interese deležnikov v turizmu. Nadalje morajo razviti ustrezen storitveni portfelj, ki sledi osnovnemu poslanstvu TDO ter zagotavlja vire za taktično in strateško delovanje organizacije. Prav tako morajo razviti ustrezno interno organizacijsko strukturo, s katero bodo učinkovito in uspešno izvajale poslanstvo in storitveni portfelj. Nazadnje pa morajo razviti tudi uspešno sodelovanje in sodelovalne mreže z deležniki v turizmu na različnih ravneh (npr. lokalna, regionalna, nacionalna, internacionalna), s čimer okrepijo lastno vlogo na destinaciji in širše v turističnem sistemu (Saito in Ruhanen, 2017). Interno organizacijsko okolje se izraža s poslovnim modelom TDO, sodelovanje z deležniki pa z modelom managementa destinacije. Praviloma organizacijska struktura TDO izraža oziroma usmerja model managementa destinacije.

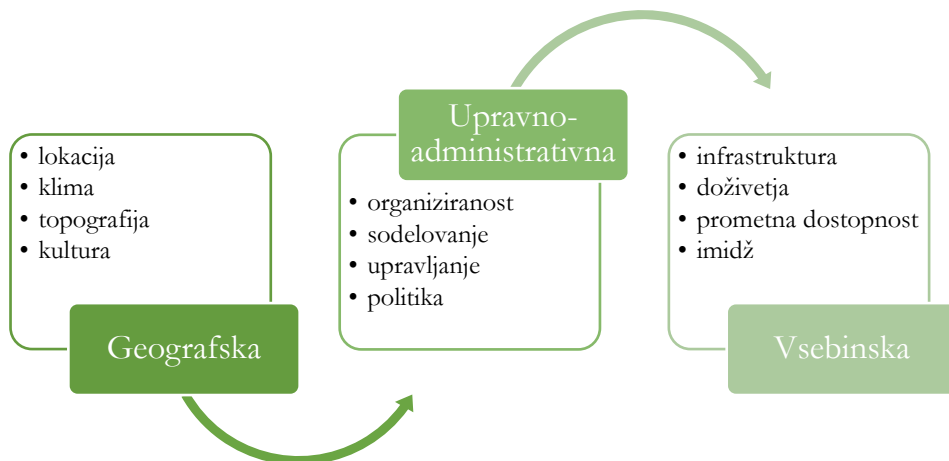
Poglavje obravnava koncepte, ključne za uspešen razvoj turistične destinacije, in izpostavlja strateško vlogo TDO pri upravljanju turističnih destinacij. Specifično pa tako vlogo in vidike opredeljuje v kontekstu trajnostnega razvoja turističnih destinacij, ki je prevladujoča paradigma in poslovna orientacija globalnega turizma v 21. stoletju. Žal vse pogosteje javni in civilni sektor ugotavljata, da je trajnostni turizem le ideologija (npr. Gössling in Peeters, 2015), ki ji gospodarski sektor težko sledi. Medtem pa globalna politična in civilna sfera ugotavljata tudi, da aktualen odnos in vedenje gospodarstva (tudi turističnega) v odnosu do naravnega in družbenega okolja dajeta slabo zagotovilo, da se bodo klimatske in druge negativne spremembe v naravnem okolju ustavile. Klimatske spremembe in druge negativne značilnosti kakovosti in razpoložljivosti naravnih virov resno omejujejo (in ogrožajo) razvoj turistične ponudbe in zadovoljevanje potreb turistov, kar ima lahko uničujoče gospodarske in družbene posledice.

Metodološko se poglavje uvršča med konceptualne znanstvene prispevke, saj gradi sintezo s proučevanjem obstoječe teoretične in empirične literature. Gradimo na reprezentativni literaturi, pri čemer smo reprezentativnost določali na podlagi 1) pomena vira, v katerem je uporabljeno delo objavljeno, 2) vpliva avtorja izbranega dela na področju managementa turističnih destinacij, delovanja destinacijskih organizacij in trajnostnega razvoja turizma ter 3) vpliva proučevanega dela. Vire smo izbirali iz reprezentativnih znanstvenih revij z vplivnimi indeksi, kot so SSCI, SCI, ESCI, avtorje pa smo izbirali glede na obseg del s proučevanega področja in vpliv dela glede na število citatov. V proučevani literaturi smo iskali definicije, dimenzije in dejavnike uspešnega delovanja destinacijskih organizacij in razvoja ter trajnostnega upravljanja turističnih destinacij. Ključna omejitev prispevka je generalizacija sinteze, saj obstaja verjetnost, da v poglavje nismo zajeli vse pomembne reprezentativne literature s področja trajnostnega razvoja in upravljanja turističnih destinacij. Ocenjujemo pa, da kriteriji reprezentativnosti proučevanih del, ki smo jim sledili, omogočajo visoko stopnjo kredibilnosti in zanesljivosti znanja, podanega v tem poglavju. Predstavljena konceptualizacija trajnostnega razvoja in upravljanja turističnih destinacij, kot ključna naloga turističnih destinacijskih organizacij, je predstavljena na način, ki omogoča vpeljevanje načel trajnostnega razvoja na področje managementa destinacij, hkrati pa odpira nova raziskovalna vprašanja. Prispevek se deli na tri dele, pri čemer v prvem delu opredeljujemo osnovne koncepte managementa turističnih destinacij, nadaljujemo z opredelitvijo organiziranosti in modelov upravljanja turistične destinacije, v zadnjem delu pa konceptualiziramo trajnostno upravljanje destinacij.

2 Turistična destinacija

Turistična destinacija je osnovni koncept, s katerim se ukvarja TDO in na katerega se osredotoča turist. Destinacije so po naravi izjemno raznolike, zato je težko oblikovati enotno definicijo, je pa pri tem smiselno slediti logiki upoštevanja ključnih deležnikov, ki tvorijo ponudbo in povpraševanje (Jenkins, Dredge in Taplin, 2011; Beriteli in ostali, 2014; Dolnicar in Grün, 2017). Koncepti, bodisi teoretični ali praktični, imajo svoje značilnosti oziroma dimenzije, zato je smiselno h konceptualizaciji turistične destinacije pristopiti z izpostavljanjem ključnih dimenzij destinacije. Destinacija ima različne dimenzije (slika 1) in vsaka dimenzija specifične attribute, ki jih TDO in deležniki razvijajo z namenom uspešnega razvoja turizma.

Pri konceptualizaciji je smiselno upoštevati, da je turistična destinacija »fizični prostor z ali brez administrativnih meja, kjer obiskovalec prenoči« (UNWTO, 2019, str. 10).



Slika 1: Dimenzije destinacije in njihovi glavni atributi

Vir: lasten.

TDO usmerja svoje delovanje na notranje (razvoj ponudbe) in zunanje okolje destinacije (marketing ponudbe). V kontekstu managementa turistične destinacije se na turističnem trgu izvajajo večinoma aktivnosti marketinga turistične destinacije, saj je »destinacija osrednji fokus marketinških aktivnosti« (Dolnicar in Grün, 2017, str. 1).

Znanstveno proučevanje destinacije se uporablja predvsem za razvoj kredibilnega in uporabnega znanja, ki ga TDO lahko uporablja pri svojem delu. Turizem usmerja motivacija, to pa sile turistične ponudbe (elementi privlačnosti) in turističnega povpraševanja (elementi potreb in želja turistov) (Dann, 1981). Turistična ponudba se v največji meri odvija na turistični destinaciji, zato se je smiselno osredotočiti na attribute turistične destinacije, kot jih oblikujejo ponudniki in lokalna skupnost. Ti izhajajo iz virov, ki so na voljo za razvoj ponudbe. Viri so geografsko pogojeni oziroma omejeni, kar narekuje, da je turistično destinacijo treba opredeljevati z geografskega vidika. V kontekstu geografske dimenzije je destinacija vsako prostorsko območje (urbano, ruralno, periferno) s turistično ponudbo, ki privlači turiste (Prideaux, 2004). Geografske značilnosti turistične destinacije (npr. lokacija, klimatske razmere, topografija, kulturne značilnosti) pogojujejo njihovo rabo pri

razvoju turistične ponudbe oziroma pri trženju turistične destinacije. TDO in deležniki morajo pri razvoju turizma in managementa destinacije upoštevati vire destinacije tako z vidika njihovega potenciala za razvoj ponudbe kakor tudi z vidika njihove razpoložljivosti in dolgoročne vzdržnosti (Gössling in Peeters, 2015). Geografska dimenzija destinacije je pomembna tudi z vidika potrošnika. Nujno vpliva na prometno omreženost destinacije, ta pa na njeno prometno dostopnost (Duval, 2007). Prometna omreženost je odvisna od geografskih značilnosti destinacije, pogojuje pa tudi vsaj čas in strošek potovanja do destinacije, kar sta dva zelo pomembna vidika načrtovanja počitnic (Moscardo in Pearce, 2004; Hergesell in Dickinger, 2013). Med turisti razumevanje pojma turistična destinacija ni enoznačno (Dolnicar in Grün, 2017) ter je zelo odvisno od geografske lokacije destinacije in turističnega trga. Geografska dimenzija destinacije je torej še zlasti pomembna v kontekstu trženja turistične ponudbe in oblikovanja imidža turistične destinacije. Geografska dimenzija (geografski razpon) destinacije narašča z oddaljenostjo turističnega trga od destinacije. Turisti iz oddaljenih trgov destinacijo praviloma razumejo kot kontinent. Razumevanje destinacije kot atrakcije, mesta ali regije ni odvisno od oddaljenosti med turističnim trgov in destinacijo (Dolnicar in Grün, 2017). Hkrati se zaradi življenjskega cikla destinacije spreminjajo tudi njena ponudba in ciljni trgi (Beritelli in ostali, 2014), kar narekuje, da mora TDO pri strateškem managementu destinacije upoštevati tudi spreminjajoče se turistične trge destinacije. Pri trženju na oddaljenih trgih se mora TDO povezovati s TDO-ji drugih destinacij, s tem bo uspešnejše in učinkoviteje nagovarjala turiste z oddaljenih trgov. To v teoretičnem in praktičnem smislu pomeni tudi variacijo v geografski dimenziji turistične destinacije.

Upravno-administrativna dimenzija turistične destinacije se nanaša na politično in z njo povezane upravne značilnosti geografskega območja. Gre za velikosti geografskega prostora, ki jih določajo in razmejujejo upravno-administrativne meje turistične destinacije. Ob upoštevanju dejstva, da so TDO-ji po organizacijskem in poslovnem modelu lahko javne ali zasebne oziroma javno-zasebne organizacije, je pri delu TDO upoštevati pristojnosti TDO, kot jo določajo upravno-administrativne meje turistične destinacije. V tem kontekstu so atributi te dimenzije destinacije upravno-administrativne enote, kot jih priznavajo in v praksi uporabljajo različne države (nacionalne destinacije). Na primer, slovenska zakonodaja prepoznava občino kot najmanjšo upravno-administrativno enoto države. Slovenija tako ne prepoznava regij oziroma upravno-administrativnih enot na regionalni ravni, kar pa

ni značilno za Avstrijo, Hrvaško, Italijo ali druge evropske in neevropske države. Vpliv upravno-administrativnih atributov destinacije je z vidika destinacijskega managementa in s tem dela TDO pogojen s poslovnim modelom TDO. Če je TDO javna organizacija (prevladujoč vir financiranja je javni sektor), mora pri svojem delovanju upoštevati omejitve interesa in zakonsko pogojeno rabo virov financiranja (Beritelli in ostali, 2014). Na primer, raba javnih sredstev za razvoj turizma je zakonsko (in interesno) omejena le na meje TDO domicilne občine (vir financiranja). Čeprav je teoretično logična in praktično dokazana smiselnost, da TDO svoje kadrovske, finančne in druge vire troši v partnerski navezi s turistično destinacijo iz druge občine, ji to lahko onemogočajo lokalna zakonodaja oziroma interesi lokalne politike. V praksi se torej lahko zgodi, da TDO želi izvajati partnersko promocijsko in kampanjo razvoja konkretnega čezmejnega (med občinami) turističnega doživetja, bo pa to ovirala lokalna zakonodaja oziroma interes lokalne politike. Lokalna zakonodaja oziroma politika odreja vire za delovanje TDO in usmerja razvoj turistične ponudbe. Upravno-administrativna dimenzija pogosto določa tudi model delovanja TDO in v večjih upravno-administrativnih enotah imajo TDO večji obseg virov za delovanje, večji pa je tudi poslovodni oziroma nadzorni organ (t. i. board). Prav ta pa neposredno vpliva na proračun ter posledično na uspešnost in učinkovitost TDO. Posamezniki in člani nadzornega organa izven turističnega gospodarstva pozitivno vplivajo na obseg proračuna TDO, medtem kot predstavniki javnih institucij in turističnega gospodarstva pogosto negativno vplivajo na proračun TDO (Beritelli in Laesser, 2014). Empirično je dokazano tudi, da imajo večji nadzorni organi praviloma tudi več predstavnikov javnih institucij. Upravno-administrativno dimenzijo destinacije je torej treba upoštevati kot 1) atribut, ki neposredno vpliva na agilnost TDO, s tem pa tudi na njeno uspešnost in učinkovitost, 2) kot atribut, ki usmerja turistično valorizacijo virov za razvoj turističnih doživetij in njihovo vključevanje v turistično ponudbo destinacije, ter 3) kot atribut neposrednega vpliva na poslovni model TDO in model managementa destinacije. Upravno-administrativna dimenzija destinacije neizogibno določa pristope in mehanizme upravljanja turistične destinacije ter je izražena v sodelovalnih mrežah deležnikov, z njihovimi poslovnimi nameni in družbenimi cilji (Laesser in Beritelli, 2013).

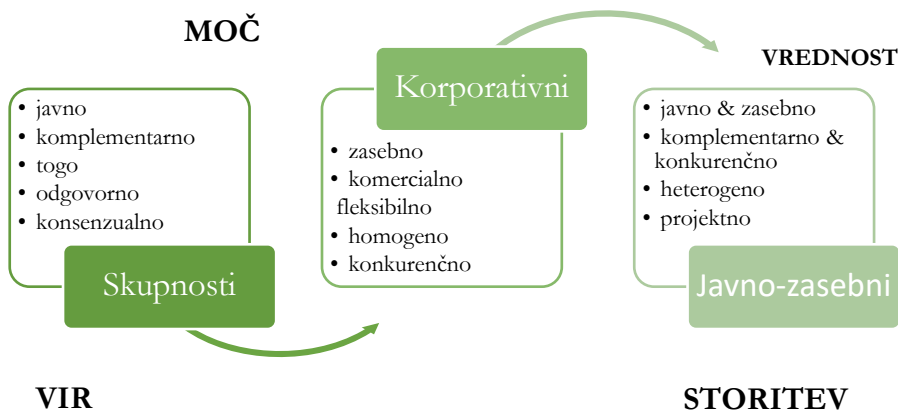
Vsebinska dimenzija turistične destinacije je osrednji fokus turista. Turisti praviloma ne raziskujejo in se ne zanimajo za upravno-administrativne značilnosti turistične destinacije, najbolj jih zanima vsebinska dimenzija (Jenkins, Dredge in Taplin, 2011). Vsebinska dimenzija destinacije vključuje attribute, ki določajo prepoznavnost (npr. imidž), privlačnost in doživljajski potencial destinacije. S strateškega vidika delovanja TDO in managementa destinacije je vsebinska dimenzija centralni fokus, saj so TDO praviloma osredotočeni na oblikovanje prepoznavnosti turistične destinacije, ukvarjajo pa se tudi z razvojem turističnih doživetij in posredno vplivajo na razvoj turistične infrastrukture. Razvoj atributov turistične destinacije je pogoj za oblikovanje vsebinske dimenzije destinacije. To je neposredno potrebno zato, da geografska in upravno-administrativna enota (kraj, občina, regija) pridobi status turistične destinacije in se lahko umesti v nabor alternativ za turista (Crompton, 1992). Ta se ne povezuje z geografsko in upravno-administrativno dimenzijo destinacije, ampak je od njiju neposredno odvisna. Na primer, topografske značilnosti destinacije vplivajo na naravne vire in pogojujejo razvoj doživetij. Razvoj teh doživetij pogojujejo lokalna pravila rabe in vključevanja naravnih virov v turistične namene (upravno-administrativna dimenzija). Kot posledica geografske in upravno-administrativne dimenzije destinacije se torej oblikujejo turistična ponudba destinacije oziroma raznovrstna doživetja (angl. attractions), ki skupaj tvorijo turistično destinacijo. Ta je tudi osrednji fokus turista (Swarbrooke, 2002), saj turista občinske ali lokalne upravno-administrativne dimenzije meje ne zanimajo (Jenkins in ostali, 2011). Strateško gledano mora destinacija vsebinsko dimenzijo turistične destinacije razvijati odgovorno do vseh deležnikov ter pri tem upoštevati predvsem dolgoročno razpoložljivost in kakovost kulturnih in naravnih virov destinacije. Oblikovati in pozicionirati mora prepoznaven imidž, ki bo destinacijo vključil med alternative, ki jih turisti ocenjujejo v fazi načrtovanja počitnic. Vsebinska dimenzija je torej posledica destinacijskega trženjskega spleta, ki poleg ponudbe skrbi za razvoj njene promocije in distribucije. Čedalje bolj so pomembni tudi varnostni atributi turistične destinacije in slednji prav tako formirajo vsebinsko dimenzijo destinacije. Zaključimo lahko, da čeprav najpogosteje destinacije poenostavljeno vidimo skozi geografsko in upravno-administrativno dimenzijo, se vse bolj kaže, da sta slednji posrednega pomena in da je pri strateškem prepoznavanju destinacij treba v ospredje postavljati turistično izkušnjo, ki jo geografsko okolje in destinacijske organizacije ponujajo (Beritelli in ostali, 2015).

3 Organiziranost in upravljanje turistične destinacije

Destinacije se organizirajo z namenom oblikovanja učinkovitejše pozicije na turističnem trgu (npr. Wang in Pizam, 2011) in rabe turističnih virov s čim manjšim negativnim vplivom na razpoložljivost virov (npr. Mathieson in Wall, 1982; Dolnicar, 2006; Zolfani, Sedahat, Maknoon, Zavadskas, 2015). Raziskave kažejo (npr. Beritelli in drugi, 2015), da sta se strokovna in akademska javnost v zadnjih dveh desetletjih naučili, kako uspešno organizirati turistično destinacijo, kar je pripeljalo do razvoja turistične ponudbe ter praviloma tudi okrepiteve finančnih in drugih virov delovanja TDO. Strokovnjaki se žal strinjajo, da ta preboj v kompetencah managementa destinacij in razvoja turistične ponudbe ne pomeni nujno, da so turistične destinacije resnično bolj konkurenčne in posledično uspešne. Zdi se celo, da se TDO soočajo s krizo obstoja, saj upada percepcija njihove učinkovitosti, posledično pa usihajo tudi viri za delovanje TDO (Reinhold, Beritelli in Grünig, 2018). Namen organiziranosti turistične destinacije je oblikovati sodelovalno oziroma integrirano skupnost vseh, v turizmu vpetih deležnikov destinacije, kjer bodo deležniki skupno sprejemali odločitve za oblikovanje konkurenčnega položaja turistične destinacije (Ritchie in Crouch, 2000). Proces organiziranosti destinacije je zelo kompleksen, saj vsak deležnik drugače razume ključne koncepte turizma (npr. ponudba, potrošnik) oziroma njihove dimenzije (npr. kakovost, dodana vrednost, trajnost). Medtem ko TDO ne more kontrolirati aktivnosti in poslovnih procesov (UNWTO, 2019) posameznega deležnika, mora poskrbeti, da ti poslovni procesi niso tvegano nasprotujoči ter da vodijo v oblikovanje komplementarne in konkurenčne turistične ponudbe.

V praksi se je razvilo več modelov organiziranosti turističnih destinacij (slika 2), prevladujejo pa model skupnosti, korporativni model in model javno-zasebnega partnerstva. Ključno pri oblikovanju modela TDO in posledično destinacije je razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost delovanja modela TDO in destinacijskega managementa. Med pomembnimi dejavniki delovanja TDO in destinacijskega managementa zasledimo moč oziroma vpliv, pravno subjektiviteto in z njo povezano finančno sposobnost TDO (Reinhold in ostali, 2018) ter vrednost, ki jo TDO prinaša deležnikom. Modeli so kompleksna vizualizacija delovanja teorije v praksi (McKercher in Prideaux, 2020) in so omejeni na poenostavljen prikaz odnosov med posameznimi elementi. Modeli pomagajo operacionalizirati delovanje pojava, v našem primeru upravljanja in razvoja turistične destinacije v praksi.

Njihova praktična raba je omejena zaradi kompleksnosti spremenljivk, ki jih modeli vključujejo in morajo odražati značilnosti ali dimenzije delovanja modela v praksi (McKercher in Prideaux, 2020). Ne glede na vrsto modela se slednji formirajo kot oblika partnerstev, s specifično pravno subjektiviteto in načinom sodelovanja med različnimi deležniki, še zlasti so koristni za mikro in mala podjetja v turizmu (Witt in Moutinho, 1995). Gre torej za raznolika partnerstva, v katerih se delijo moč, delo, podpora in informacije z namenom dosežati skupne cilje in koristi (Kernaghham, 1993). V kontekstu upravljanja in razvoja se turistična destinacija razume kot poslovna entiteta, ki jo sestavlja več posameznih podjetij (deležnikov), zato je v modele upravljanja in razvoja destinacije smiselno vključevati dimenzije teorij korporativnega upravljanja in mreženja. Korporativnih teorij zato, ker deležnike predstavljajo različna podjetja (tudi korporacije) in ker morajo destinacije začeti razmišljati kot podjetja (Kubickova in Martin, 2020), teorij mreženja pa zato, ker so destinacije poslovne in interesne mreže različnih deležnikov. Ključno pri načrtovanju (in razumevanju) uspešnosti modela upravljanja in razvoja destinacije je poznavanje deležnikov in odnosov med njimi skozi čas (Bieger, Beritelli in Laesser, 2009). Namreč, odnosi med deležniki obstajajo, še preden se na ravni destinacije začne graditi destinacijska mreža deležnikov, ki lahko vodi v nastajanje novih poznanstev in odnosov, vključuje pa tudi že obstoječa poznanstva in sodelovanja med posameznimi deležniki. Dimenzije, attribute ali značilnosti, ki jih je treba analizirati oziroma razumeti pri obstoječih modelih upravljanja in razvoja destinacije, so stroški, vpliv, soodvisnost, zaupanje, kontrola, znanje koordinacija in storitveni portfelj (Beritelli in ostali, 2007; d'Angella, De Carlo in Sainaghi, 2010).



Slika 2: Modeli organiziranosti destinacij s ključnimi atributi

Vir. lasten

Model skupnosti temelji na prevladujočem javnem oziroma politično sprejemljivem pristopu k organizaciji in upravljanju turistične destinacije. Tak model je v evropskem prostoru prevladoval (Flagestad in Hope, 2001), vendar se zdi, da se v zadnjem desetletju tudi v Evropi uveljavlja korporativni model razvoja in upravljanja destinacij (d'Angella in ostali, 2010; Beritelli in ostali, 2014). Interes javnosti, ki jo pretežno zastopa lokalna politika, prevladuje pri usmerjanju razvoja in upravljanja turizma. Politika javne (svoje) interese infiltrira skozi TDO, ki jo praviloma v večini tudi financira in v njej kadruje. Upravljanje destinacije po modelu skupnosti temelji na transakcijskih (in osebnih) povezavah deležnikov ter na nekaj ključnih deležnikih turizma (Beritelli, 2011), okoli katerih TDO zgradi mrežo deležnikov in na koncu tudi celoten model (skupnosti) upravljanja destinacije. Velik poudarek je na zaupanju in raznolikem znanju v mreži. Praviloma ga določajo še visoki stroški delovanja, saj razvoj in upravljanje temeljita na iskanju konsenza, ta pa zahteva veliko časa. Moči posameznih deležnikov so asimetrične, posledično je tudi moč (vpliv) TDO odvisna od tega, kakšna zaveznitva med deležniki lahko razvije. Raznolikost deležnikov (po sektorjih, pravni subjektiviteti in storitvenem portfelju) vpliva na soodvisnost posameznega deležnika in mreže. Bolj kot so deležniki soodvisni, bolj bodo sodelovali in večje zaupanje bo med njimi in v delovanje TDO. Med deležniki je treba zgraditi močno zaupanje, saj so povečini v mrežo vključeni na interesni bazi; v primeru nelojalnega ali neučinkovitega delovanja se deležnik ne ukvarja z resnimi posledicami. Izpostavlja se pomen družbene kontrole (spoštovanje družbenih norm), ki naj ima enako moč kot institucionalna kontrola. Znanje mreže je raznoliko in bogato, morda manjka specializiranega znanja, ter je pogojeno z razvojem destinacije, deležnikov in odnosov med njimi skozi čas. Še zlasti so za uspešno sodelovanje in delovanje mreže deležnikov pod upravljanjem TDO relevantni znanje o drugih (podjetja, posamezniki) in izkušnje, ki jih imajo predstavniki deležnikov z drugimi (Beritelli, 2011). Empirični podatki kažejo, da je sodelovanje med deležniki primarno osebno in ne podjetniško sodelovanje. Uspešnost sodelovanja je odvisna od predstavnikov (ljudi) in ne pravne subjektivitete ali storitvenega portfelja podjetja, ki ga posameznik predstavlja. TDO si mora v tem kontekstu prizadevati graditi simpatijo (Beritelli, 2011) med predstavniki podjetij, saj je model skupnosti pri tem bolj uspešen kot korporativni model razvoja in upravljanja destinacije. Simpatije so nato ključ do zaupanja, te pa lahko TDO spodbuja z modelom prostovoljnega, enostavnega in konsistentnega komuniciranja med deležniki. Pomembno je razumeti tudi, da mora biti komunikacija zmerna, saj se kaže, da pogostejše komuniciranje

vodi do pristranskosti deležnikov, kar omejuje nepristranskost povezovanja in sodelovanja.

Korporativni model upravljanja in razvoja destinacije temelji na podjetniški miselnosti ter je podjetniško usmerjen. Ob upoštevanju ideje, da morajo destinacije razmišljati kot podjetja (Kubickova in Martin, 2020), se pričakuje, da bo pojavnost tega modela upravljanja in razvoja destinacije v prihodnje naraščala. Korporativni model upravljanja in razvoja destinacije lahko izhaja iz pobude javnega sektorja, vendar je ta pobuda uspešna le v primeru, da jo podpre vodilno turistično podjetje (ali več) na destinaciji. Glavna značilnost tega modela upravljanja in razvoja destinacij – v kontekstu do dimenzij, atributov ali značilnosti upravljanja in razvoja destinacij – so nizki transakcijski stroški, ki so večinoma omejeni na vodilne ponudnike in njihove neposredne poslovne partnerje. Moč je osredotočena na vodilno podjetje in podpornike iz lokalne oblasti (če ima vodilna organizacija tako podporo). Stopnja odvisnosti oziroma soodvisnosti je omejena le na vodilno podjetje in lokalno oblast. Zaupanje je določeno s pogodbami in drugimi oblikami obligatornih dogovorov med partnerji. Znanje je specifično in izhaja iz strateško izbranih partnerjev v mreži glede na potrebe in strategije upravljanja in razvoja destinacije. Neformalne mreže obstajajo, vendar je njihova moč omejena na nekaj partnerjev znotraj mreže in z institucionalnimi dogovori.

Hibridni model ali model javno-zasebnega partnerstva TDO razvijajo na projektni osnovi, torej k poslovnemu sektorju pristopajo s predlogom za konkretne aktivnosti (npr. trženje, razvoj infrastrukture, sistem kakovosti), in to konkretno aktivnost izpeljejo v partnerstvu s poslovnim sektorjem. Ob upoštevanju dimenzije modela razvoja in upravljanja turističnih destinacij lahko izpostavimo, da ta model zahteva zmerne stroške razvoja in upravljanja destinacije, konstitutira soodvisnost deležnikov oziroma jo vsaj predvideva. Temelji na načrtno izbranih partnerjih, in torej omogoča raznovrstno znanje in izkušnje. Izboljšuje finančno sposobnost TDO, saj poslovni sektor sofinancira implementacijo projekta oziroma strateške usmeritve, in torej prinaša »win-win« situacijo. TDO uspe realizirati s konsenzom sprejete aktivnosti oziroma ukrepe, ustvari pogoje za njihovo finančno realizacijo, deležnike nagovarja le v kontekstu specifičnih potreb in jih po nepotrebem ne obremenjuje. Tak model razvoja in upravljanja destinacije ima tudi velik potencial izboljšanja simpatije med deležniki, ta pa lahko vodi do večjega zaupanja in sodelovanja med deležniki (Beritelli, 2011). Model javno-zasebnega partnerstva pri

razvoju in upravljanju turistične destinacije se v praksi kaže kot projektni ali področni pristop k izvajanju funkcij destinacijskega managementa (npr. skupne promocijske aktivnosti) oziroma tudi financiranja delovanja TDO (Beritelli in ostali, 2015). Slednje je mogoče tudi v primerih, ko je TDO organizirana kot javna organizacija (npr. javni zavod), vendar pa del operativnih sredstev ustvarja iz partnerstev oziroma podpore turističnih ponudnikov. Javno-zasebni model razvoja in upravljanja turistične destinacije je primeren za različne tipe destinacij oziroma destinacije v različnih ciklih razvoja in je odvisen od tipa destinacije oziroma turizma, mrež, deležnikov in javnih služb oziroma organizacij, povezanih s turizmom (Dredge, 2006). Model javno-zasebnega partnerstva praviloma združuje prednosti korporativnega in modela skupnosti razvoja in upravljanja destinacij. Model ima številne prednosti (npr. stroškovna učinkovitost, obvladovanje tveganj, povečanje prihodkov) in tudi številna tveganja (npr. izguba javne kontrole, večja poraba javnega sektorja, upad konkurence) (Kim, Kim in Lee, 2005).

Moč TDO, storitve in vrednost, ki jo TDO ustvarjajo za deležnike in destinacijo, so ključni atributi uspešnosti modelov TDO in destinacijskega managementa (Reinhold in ostali, 2018). Modeli, ki temeljijo na moči (skupnost, korporativni model in javno-zasebno partnerstvo), izhajajo iz pravne subjektivitete TDO in moči, ki jo ta zagotavlja TDO. TDO lahko svojo moč izkazuje tudi z vrednostjo, ki jo prinaša deležnikom in destinaciji, ob predpostavki, da izkazovanje moči ne ovira pravna subjektiviteta TDO. V tem kontekstu lahko TDO deluje kot 1) destinacijska tovarna, v kateri je organizacijska struktura zelo enostavna, deležniki TDO pripisujejo veliko moč; 2) destinacijski servisni center, v katerem je organizacijska struktura enostavna, deležniki pa TDO pripisujejo malo moči; 3) koordinator vrednosti, v katerem je organizacijska struktura zelo kompleksna, deležniki pa TDO pripisujejo veliko moč, in 4) generator vrednosti, v katerem je model organiziranosti zelo kompleksen, deležniki pa TDO pripisujejo malo moči.

Ugotavlja se, da ni univerzalnega modela upravljanja turistične destinacije (npr. d'Angella, 2007; Beritelli in ostali, 2014), vsi pa naj bi vodili k 1) uspešnemu upravljanju destinacije (d'Angella, De Carlo in Sainaghi, 2010), 2) ohranjanju konkurenčnosti turizma (d'Angella, 2007) ter 3) učinkovitosti in uspešnosti deležnikov in TDO (Baggio, Scott in Cooper, 2010). Kot najboljši se pojavljajo hibridni modeli, odvisni od vrste turizma, obsega in oblik turističnih deležnikov, velikosti destinacije in drugih atributov, ki vplivajo na turizem. Kot najpomembnejši

vidik razvoja učinkovitega in uspešnega modela upravljanja turistične destinacije se kaže orientacija k doseganju soglasij (t. i. konsenza) med turističnimi deležniki (Bramwell in Sharman, 1999); čeprav je to zelo težko (d'Angella, 2007), se zdi utopično (Baggio in ostali, 2010) in je morda celo nepotrebno (Bieger in ostali, 2015). Upravljanje destinacije, ki vodi k uspešnosti turističnih ponudnikov, k zadovoljstvu prebivalstva in uspešnosti skupnosti kot celote, zahteva konsenzualno in na skupnosti temelječe oblikovanje pravil in ukrepov za poslovne strategije v turizmu (Beritelli in ostali, 2007). Konsenz seveda ne pomeni nujno tudi strinjanja vseh deležnikov, ampak gre za odločitve, sklepe, potrditve tistih skupnih korakov razvoja in upravljanja destinacije, sprejemljivih za vse (ali večino) deležnikov, kar izkazuje solidarnost med deležniki (Laesser in Beritelli, 2013).

4 Turistične destinacijske organizacije

Turistične destinacijske organizacije (TDO) so deležniki turistične destinacije, ki skrbijo predvsem za usklajeno in brezkonfliktno sodelovanje zasebnega sektorja in podpore lokalne populacije, ki je v praksi še vedno preveč razpršeno in ogroža doseganje zastavljenih ciljev trajnostnega turizma (Laesser in Beritelli, 2013). Z vidika turistične ponudbe je destinacija mreža turističnih ponudnikov, zato bi TDO lahko konceptualizirali ali definirali kot skrbnike mrež (angl. networks) turistične destinacije, osnovni namen njihovega delovanja pa kot doseganje skupnih (tj. destinacije) ciljev s čim manjšimi stroški. Čeprav so bile najprej TDO namenjene le trženju (angl. selling cities) turistične ponudbe destinacije (npr. Gartrell, 1988; Wang in Pizam, 2011), se v zadnjem desetletju njihova vloga vse bolj utrjuje tudi na področju strateškega razvoja in upravljanja turistične destinacije (UNWTO, 2007, 2019); večinoma zaradi globalizacije, ki omogoča neposredno konkurenco med destinacijami (Presenza, Sheehan in Ritchie, 2005). Model destinacijskega managementa določa tudi modele TDO (Morrison, 2013), ki se tako večinoma organizirajo kot javne organizacije (npr. javni zavodi), zasebna partnerstva (npr. zbornica, združenje) oziroma kot javno-zasebne organizacije. Tako kot se spreminjajo tipi in velikosti turističnih destinacij, se spreminjajo tudi oblike in funkcije TDO. Praviloma te nastopajo na lokalni, regionalni in nacionalni ravni. Tipe TDO v tem pogledu ločimo glede na njihov primarni geografski vpliv oziroma pristojnost, ki jo določa geografska dimenzija turistične destinacije. Seveda z rastjo fizičnega obsega oziroma geografske dimenzije turistične destinacije ne raste le fizični prostor v pristojnosti TDO, pač pa tudi število in vrsta turističnih deležnikov

z njihovimi značilnostmi (pravna subjektiviteta, vodstvo) in tudi turistični viri oziroma vsebinska dimenzija destinacije v pristojnosti TDO. Z vidika turistične ponudbe je torej samoumevno, da se z naraščanjem geografske dimenzije turistične destinacije večajo tudi obveznosti in pristojnosti oziroma funkcije TDO. Lokalna TDO na neki točki preraste v regionalno TDO, ta pa v nacionalno. Ključno za uspešnost TDO je razumevanje potreb deležnikov turistične destinacije, vendar ne le turističnih ponudnikov, pač pa tudi turistov. Potrebe turistov lahko razumemo kot potrebe turističnega trga (npr. informiranje o ponudbi, nakup ponudbe) in potrebe na destinaciji (npr. doživljanje, rezervacije, ocenjevanje). Turistična izkušnja oziroma doživetja se odvijajo na lokalnih turističnih destinacijah, iz česar izhaja, da naj bi lokalne turistične destinacije primarno skrbele za izvajanje turističnih doživetij oziroma ponudbe (npr. informiranje turistov, usklajevanje delovnega časa, nadzor nad kakovostjo, usmerjanje povpraševanja). TDO na regionalni ravni se smiselno bolj ukvarjajo z načrtovanjem konkurenčne (usmerjeno na trg) in komplementarne (usmerjeno na destinacijo) turistične ponudbe, TDO na nacionalni ravni pa izvajajo večinoma aktivnosti, usmerjene na turistične trge, ki so lahko domači ali mednarodni.

Globalno turistični sektor (UNWTO, 2019) podpira TDO-je in njihovo vlogo pri razvoju in upravljanju turističnih destinacij. Tako kot pri razumevanju koncepta turistične destinacije se tudi pri razumevanju in opredeljevanju TDO pojavlja več različnih definicij. Tako raznolika opredeljevanja vloge TDO so odvisna od vrste turistične destinacije, življenjskega cikla turistične destinacije, modela organiziranosti turistične destinacije, potreb deležnikov in posledično destinacije (UNWTO, 2019). Vloge TDO-jev lahko določamo tudi glede na pristop k opredelitvi destinacije (npr. Pechlaner in ostali, 2005). Fokus TDO, kadar destinacijo opredelimo kot stičišče ponudbe, so turistični deležniki na destinaciji, ko pa jo gledamo kot središče zadovoljevanja potreb turistov, se aktivnosti TDO primarno osredotočajo na turista. Upravno-administrativna dimenzija turistične destinacije se nanaša na turistične deležnike destinacije ter njihove sposobnosti in potrebe. V tem kontekstu je TDO pobudnik in upravljevec organizacijskega modela turistične destinacije in koordinator aktivnosti turističnih ponudnikov. Te lahko razumemo kot oddelke oziroma centre ustvarjanja finančnih prilivov, TDO pa kot upravo ali poslovodstvo teh oddelkov (Kaspar, 1995).

Strnemo lahko, da so TDO deležniki oziroma organizacije, katerih vloga je pogojena s potrebami deležnikov destinacije in z modelom delovanja turizma na destinaciji. Model delovanja TDO izraža model organiziranosti turistične destinacije, v katerem prevladujejo javni, koorporativni in hibridni javno-zasebni model organiziranosti. Kot take se torej lahko ustanovijo in delujejo tudi TDO.

5 Funkcije TDO

V temelju se TDO ukvarja z marketingom in managementom turističnih destinacij (npr. Pearce, 2015). Funkcije TDO torej združujejo koncepte marketinga in managementa. Marketing zajema *»institucije in procese za oblikovanje, komuniciranje, dobarvo in izmenjavo ponudbe, ki predstavlja vrednost deležnikom in družbi kot celoti«* (AMA, 2017). Posplošeno lahko rečemo, da marketing povezuje potrebe potrošnikov in ponudbo na trgu (Lilien in Rangaswamy, 1998). Turizem je specifični kontekst gospodarstva in družbe, saj se nanaša na neoprijemljive storitve in prodaja obljube (Dolnicar in Ring, 2014), torej je smiselno upoštevati, kako se koncept marketinga definira v turizmu. Turistični marketing razumemo kot organiziranost in procese, usmerjene v *»1) oblikovanje obljub o storitvah in produktih, povezanih s potovanji in bivanjem zunaj kraja vsakdanjega bivanja, za potrebe, povezane s prostim časom in poslom oziroma drugimi nameni, 2) omogočanje izpolnjevanja pričakovanj, ki temeljijo na obljubah, in 3) izpolnjevanje posameznikovih pričakovanj«* (Dolnicar in Ring, 2014, str. 44). V praksi to pomeni, da marketinška funkcija destinacijskega managementa pokriva promocijske aktivnosti, razvoj turistične ponudbe oziroma doživetij in tudi skrb za izpolnjevanje pričakovanj. Izvajanje teh aktivnosti zahteva tudi trženjsko raziskovanje in dobre odnose s potrošniki (Grönroos, 2006). Razvoj ponudbe in skrb za zadovoljevanje pričakovanj sta v praksi lahko povezana s komunikacijo in fizičnimi dokazi na turistični destinaciji, kar oboje spada pod marketinško funkcijo destinacijskega managementa. Hkrati pa realizacija pričakovanj spada tudi na področje operativne funkcije destinacijskega managementa, ki se ukvarja z izvajanjem turistične ponudbe in kontrolo njene kakovosti (Juvan, 2010).

Management turistične destinacije združuje koncepta managementa in destinacije. Destinacijo smo opredelili zgoraj, koncept managementa pa opredeljujemo v nadaljevanju. Fayol (Fells, 2000) managementu pripisuje pet osnovnih funkcij (načrtovanje, organizacija, koordinacija, upravljanje in kontrola). Gre za konceptualizacijo splošnega managementa, ki ga je treba postaviti v kontekst

turistične destinacije in združiti s funkcijo marketinga. To pomeni, da mora management turistične destinacije vključevati načrtovanje razvoja turizma, organizacijo in koordinacijo deležnikov, upravljanje razvoja destinacije in kontrolo izvajanja teh funkcij. Literatura (npr. Manente, 2008¹; Juvan, 2010; Longjit in Pearce, 2013; Pearce, 2015) omogoča konceptualiziranje funkcij destinacijskega managementa v osnovne štiri funkcije; te pa je treba izvajati taktično (npr. na kratek rok) in strateško (dolgi rok). Strateški management zajema aktualne in načrtovane pobude z namenom doseganja dolgoročne uspešnosti podjetij (Nag, Hambrick in Chen, 2007), kar v kontekstu turistične destinacije pomeni, da TDO funkcije destinacijskega managementa izvaja s ciljem omogočati dolgoročno poslovno uspešnost turističnih ponudnikov in kakovost turističnih virov. Slika 3 konceptualizira štiri osnovne funkcije TDO (oziroma destinacijskega managementa), ki izhajajo iz teoretične vloge managementa in temeljijo na empiričnih dokazih iz različnih kontekstov.



Slika 3: Temeljne funkcije destinacijskega managementa

Vir: lasten.

¹ Manente (2005) omenja razvoj turističnih doživetij, zaščito lokalnih virov, promocija trajnostnega delovanja, ustvarjanje konkurenčnosti na turističnem trgu, zagotavljanje kakovosti turistične izkušnje in izboljšanje kakovosti bivanja za lokalno prebivalstvo.

Organizacija praviloma obsega vse aktivnosti za oblikovanje vzdržnega, partnerskega modela delovanja turistične organizacije in turistične destinacije. Teoretično načrtovanje, organizacija in koordinacija predstavljajo ločene funkcije managementa, vendar je v kontekstu managementa destinacij te funkcije smiselno združiti v eno. Najprej zato, ker 1) destinacija predstavlja bistveno bolj kompleksno entiteto oziroma koncept managementa kot podjetje ali korporacija, 2) organizacija predstavlja pogoj za povezovanje deležnikov in s tem oblikovanje skupne »note managementa«, 3) organizacija s strateškimi načrti predstavlja osnovo za oblikovanje obljub in njihovo izvajanje ter 4) TDO kot entiteta, odgovorna za management destinacije, potrebuje jasno določene funkcije, ki so hkrati obvladljive. V praksi organizacijska funkcija vključuje tudi oblikovanje zakonskih in političnih usmeritev razvoja turizma, ki podpirajo oziroma usmerjajo vse aktivnosti TDO in razvoja turizma, na primer (UNWTO, 2019) oblikovanje partnerstev in politike razvoja ter delovanja destinacije, krizni management, kadrovska in politika človeških virov, spodbujanje sodelovalnih in samostojnih investicij, podpora oblikovanju spodbudnega regulatornega okvira delovanja turizma in koordinacija turizma na različnih upravno-administrativnih ravneh. Organizacijska funkcija destinacijskega managementa od TDO zahteva, da postavi model delovanja turistične destinacije ter skladno s tem tudi povezuje deležnike pri doseganju njihove konkurenčnosti in konkurenčnosti destinacije. Posledično postavljanju modela delovanja turistične destinacije se postavi tudi model delovanja TDO. Specifične aktivnosti organizacijske funkcije destinacijskega managementa so povezane z izzivi povezovanja in integriranega delovanja deležnikov. Pri tem se TDO sooča s problematiko fluktuacije zaposlenih v turističnih podjetjih, raznolikostjo deležnikov, komunikacijskimi izzivi, finančnimi ovirami, dolgoročnostjo učinkov sodelovanja ter uravnoteženjem koristi sodelovanja in spremljanjem dosežkov, ki so najpogosteje prepoznani izzivi organiziranosti destinacije in deležnikov (Morrison, 2013). Zaradi tega je nujno, da TDO k partnerstvu pristopi z oblikovanjem modela devetih elementov uspešnega partnerstva, ki med drugim pogojujejo, da TDO prepozna in izpostavi individualno odličnost vsakega deležnika, izpostavi pomembnost in soodvisnost deležnikov, zagotavlja integriteto posameznega deležnika in TDO, podpira skupne investicije, skrbi za kakovostni pretok informacij in institucionalizira partnerstvo (Kanter, 1994). Povzamemo lahko, da gre za eno izmed temeljnih funkcij TDO, saj mora z organizacijskim modelom in kadrovskim pristopom zagotoviti delovanje posameznih deležnikov na način, da so uspešni na individualni ravni in da je z njimi uspešna tudi turistična destinacija.

Marketinška funkcija zajema oblikovanje destinacijskega tržnega spleta, ki poleg splošnega (McCarthy, 1960²), storitvenega (Booms in Bitner, 1981³) in turističnega elementa (Morrison, 2013⁴) vključuje še razpoložljiva sredstva in politiko (Binter, Ferjan in Neves, 2016). V praksi aktivnosti TDO v okviru marketinške funkcije destinacijskega managementa vključujejo operacionalizacijo elementov trženjskega spleta, na primer analizo razpoložljivosti in potenciala turističnih virov, analizo potenciala turističnih trgov in atraktivnih tržnih segmentov, spodbujanje oblikovanja kakovostnih turističnih doživetij in podpornih storitev, oblikovanje destinacijskega promocijskega in distribucijskega spleta, destinacijski CRM itd. Ključno pri marketinški funkciji destinacijskega managementa je, da TDO uspe oblikovati destinacijski trženjski splet, v katerem se izmenjujejo ponudba in povpraševanje na ravni turistične destinacije in ne le na ravni posameznih ponudnikov. S tem ciljem je trženjski splet idealni kontrolni seznam tega, kaj TDO trenutno počne in kako naj dosega zastavljene cilje (Pomeroy, Noble in Johnston, 2011). Ključna izziva marketinške funkcije destinacijskega managementa sta marketing, ki je tipično »sovražnik« trajnostnega razvoja (Pomeroy in ostali, 2011), in njegovo preoblikovanje v zaveznika trajnostnega razvoja. To je mogoče s fokusiranjem marketinške funkcije destinacijskega managementa na trajnostno ponudbo ali trajnostno povpraševanje turistov (Dolnicar, 2006).

Izvedbena funkcija destinacijskega managementa se ukvarja z implementacijo aktivnosti, s katerimi TDO zagotavlja izvajanje obljub. V sklopu marketinške funkcije se ustvarjajo obljube o storitvah in doživetjih (Dolnicar in Ring, 2014), operativna funkcija pa se ukvarja s procesi izpolnjevanja pričakovanj turistov. Gre za najbolj praktično področje delovanja TDO, hkrati pa tudi najtežje, saj se TDO iz strateške organizacije v tem delu managementa destinacij spremeni v deležnika, ki aktivno izvaja turistične storitve. Praktično se v tej funkciji destinacijskega managementa TDO ukvarja z informiranjem turistov in drugih deležnikov destinacije, izvajanjem aktivnosti obvladovanja turističnih tokov, razvojem in izvajanjem podpornih storitev za zagotavljanje zadovoljstva turistov (npr. javne toalete, delovanje turističnega javnega prometa, označbe). Del operativne funkcije destinacijskega managementa so tudi procesi, povezani z izvajanjem storitev za

² Originalno predlagal elemente, kot so produkt, distribucija, promocija, cena.

³ Dodal elemente, kot so deležniki, procesi in fizični dokazi.

⁴ Dodal elemente, kot so partnerstvo, paketiranje in organizacija (originalno programiranje).

potovalne agencije (npr. pogodbeništvu, raziskava zadovoljstva, izvajanje programov (angl. ground operations), študijske ture).

Kontrolna funkcija (tudi nadzorna) se ukvarja z oblikovanjem sistema sprotne spremljanja (angl. monitoring) turizma na destinaciji in z implementacijo spodbud za dvig kakovosti turizma destinacije. Usmerjena je na turistično ponudbo in turistično povpraševanje, s ciljem identificirati razkorak med obljubo in izpolnjevanjem pričakovanj. Ob tem je treba izpostaviti, da se obljuba ne postavlja le obiskovalcem oziroma turistom, temveč tudi drugim deležnikom turizma (ponudniki, civilna družba, politika, prebivalstvo). TDO je namreč koordinacijsko telo usklajevanja deležnikov destinacije ter mora v kontekstu kontrolne funkcije izvajati aktivnosti, s katerimi ugotavlja in dokazuje uspešnost svojega delovanja in uspešnost turizma. Ključna področja, na katerih TDO ugotavlja kakovost oziroma uspešnost, so (UNWTO, 2019, str. 21):

- Strateško vodenje se nanaša na uspešnost TDO pri povezovanju in koordinaciji turističnih ponudnikov in splošne javnosti s ciljem oblikovati integrirano skupnost, primerno za turizem in vsakdanje življenje.
 - Ključni kazalniki uspešnosti so politike in strategija, vizija, monitoring za znanje, koordinacija, program trajnostnega razvoja, povezovanje in koordinacija deležnikov za konkurenčni turizem, promocija pozitivne turistične klime na destinaciji.
- Učinkovito izvajanje se nanaša na področja in vidike delovanja destinacijske organizacije.
 - Ključni kazalniki uspešnosti so regulacija in norme, trženjski plan, marketinški plan MICE, implementacija in monitoring IKT, promocija investicij, program poslovnega inoviranja, promocijsko gradivo, informacijska služba, človeški viri, kakovost.
- Učinkovito upravljanje je usmerjeno v zadovoljlivo in trajnostno upravljanje destinacije.
 - Ključni kazalniki uspešnosti so jasna vloga TDO v strateškem načrtu, upoštevanje nacionalnih načel odgovornega upravljanja, ustrežna finančna politika in odgovorno izvajanje, vodenje kadrov skladno z mednarodnimi standardi ter implementacija in raba sodobne IKT.

Ključna področja kontrolne funkcije, s katero TDO izkazuje uspešnost turizma, morajo slediti ideji o turizmu, ki zadovoljuje (celo presega) pričakovanja turistov in lokalne skupnosti. V praksi se je razvilo nekaj modelov ugotavljanja in demonstracije kakovostnega turizma na ravni destinacije, ki so postavljeni pred izziv oblikovanja standardov kakovosti za destinacijo, ki je po definiciji in v praksi izjemno kompleksen in variabilen koncept. Dodaten izziv predstavlja tudi dejstvo, da je kakovost sama po sebi tudi izjemno težko definiran koncept (Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1988). To se kaže tudi v raznolikih pristopih h konceptualizaciji kakovosti turistične destinacije, pri čemer evropski model kakovosti (EFQM) kakovost definira skozi omogočevalce (angl. enablers) in rezultate (Go in Govers, 2000), turistična stroka (UNWTO, 2019) pa določa, da naj se kakovost meri na področju fizičnega okolja, vrednostne verige turizma in podpornih dejavnikov, kot so regulatorno okolje, poslovna klima, prometna dostopnost in varnost.

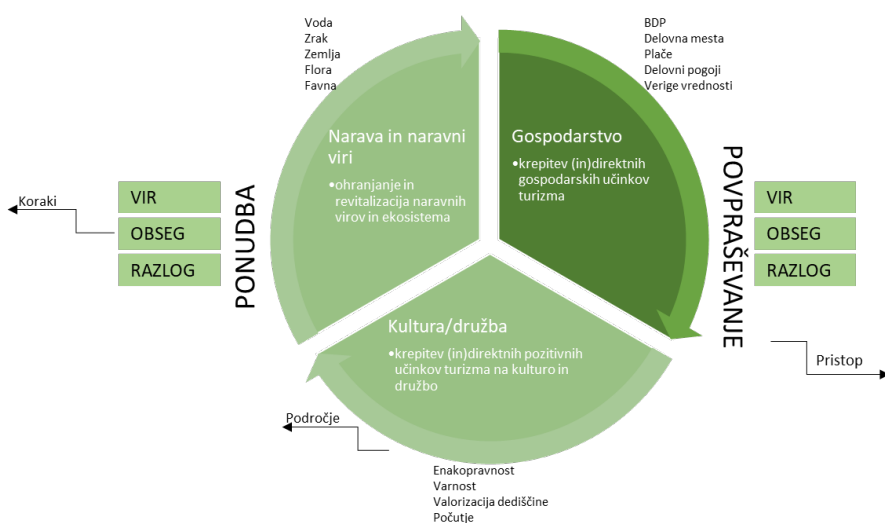
Zaključimo lahko, da management destinacij zajema funkcije, potrebne za uravnotežen razvoj turizma, ki je sposoben zadovoljevati potrebe turističnih ponudnikov ter prebivalcev in pričakovanja turistov. Empirično se razlikuje glede na situacijo oziroma vrsto destinacije, ključno pa je, da procesi in deležniki destinacijskega managementa zagotavljajo zadovoljstvo deležnikov turistične destinacije.

6 Trajnostno upravljanje destinacij

Trajnost je vodilna globalna paradigma že zadnjih štirideset let, a se še vedno zdi, da se globalna družba ni premaknila dlje od konceptualizacije tega pojma. Za razliko od drugih področij je trajnostni razvoj v turizmu v zadnjem desetletju naredil občuten korak proti implementaciji v prakso, še vedno pa se ugotavlja počasno uvajanje trajnostnih praks v ponudbo in počasno naraščanje trajnostnega vedenja turistov. V zadnjih štiridesetih letih se nismo bistveno premaknili od shem za spodbujanje varčne rabe brisač, uporabe varčnih žarnic in uvajanja zelenih shem (Coghlan, 2019), ugotavlja pa se, da celoviti (družba, narava, gospodarstvo) negativni vplivi turizma strmo naraščajo (Gössling in Peeters, 2015; Lenzen in drugi, 2018; Peeters in drugi, 2018). Turizem je predvsem odvisen od neokrnjene narave, kakovostne kulture in podpornega družbenega okolja, vendar pa vse te vire tudi izjemno potratno koristi. Če turizem ne bo prevzel trajnostnih načel delovanja, neizogibno ogroža svoj obstoj (Juvan, 2015; Gössling in Peeters, 2015). Trajnostno upravljanje destinacije je torej

glavni interes TDO, saj velja za edino pravo usmeritev (Sharpley, 2000), ker je čisto in kakovostno bivanjsko okolje ključni dejavnik privlačnosti destinacij (Mihalič, 2000) ter vodi h konkurenčnosti destinacij (Cuccolelli in Goffi, 2016; Dodds in Holmes, 2020). Implementacija načel trajnostnega turizma pa je vse prej kot lahka naloga.

Razvoj trajnostnega turizma zahteva strateški, na dokazih in znanju temelječ pristop. Slika 4 ponazarja področja, pristope in korake za spodbujanje trajnostnega turizma; konceptualizira tri ključna področja, ki naj jih TDO upošteva, ko načrtuje in izvaja ukrepe za dvig stopnje trajnostnega turizma. Manko znanja je eden najmočnejših razlogov za počasno napredovanje pri implementaciji trajnostnih načel v razvoj turistične ponudbe (Chan in Wong, 2006) in vedenja turistov (npr. Juvan in Dolnicar, 2014, 2016).



Slika 4: Področja, pristopi in koraki trajnostnega upravljanja destinacij

Vir: lasten.

Ključna področja trajnostnega razvoja turizma so gospodarstvo, družba in kultura ter naravno okolje in viri. Gre za dobro uveljavljen trojni (angl. triple bottom line) pristop k trajnostnemu turizmu (Dwyer in drugi, 2009; Knežević Cvelbar in Dwyer, 2012). Cilji trajnostnega razvoja turizma so usmerjeni v ohranjanje ali celo revitalizacijo razpoložljivih virov. Pri tem se pod ohranjanjem razume varovanje

razpoložljivosti oziroma obsega in kakovosti naravnih oziroma kulturnih/družbenih virov destinacije oziroma spodbujanje pozitivnih gospodarskih učinkov turizma na gostiteljska okolja. Na primer, TDO mora skupaj z deležniki ugotoviti, kako turistično gospodarstvo prispeva k porabi vodnih virov oziroma h kakovosti vodnih virov. Lahko pa s pomočjo turizma TDO oblikuje tudi mehanizem za revitalizacijo vodnih virov (npr. jezer), saj je turizem v tem pogledu lahko vir financiranja projekta revitalizacije in hkrati tudi kontekst, v katerem je lahko revitalizirano jezero vir za generiranje novih prihodkov destinacije. V zadnjih desetih letih se je na področju turizma razvilo več deset različnih shem (Goossling in Buckley, 2015) oziroma certifikacijskih sistemov, ki določajo sisteme merjenja trajnostnih učinkov turizma. Obstajajo torej konceptualne zasnove monitoringa, ki pa so v praksi žal težko izvedljive in imajo posledično omejeno uporabno vrednost. Nekontrolirana rast ekoloških shem zmanjšuje njihovo kredibilnost in uporabnost, to pa odvrča ponudnike in potrošnike (Mihalič, 2000; Gössling in Buckley, 2015).

TDO lahko k spodbujanju trajnostnega turizma pristopi s spodbujanjem trajnostnih praks na področju turistične ponudbe in ali s spodbujanjem trajnostnega vedenja turistov. Na področju spodbujanja trajnostne turistične ponudbe so na voljo zakonska oziroma področna regulacija, samoregulacija gospodarstva, priznavanje primerov dobrih praks in akreditacijske sheme (Mihalič, 2000). Do danes so se najbolj uveljavile sheme trajnostnega poslovanja turističnih ponudnikov (npr. ETIS, GSTC, Travelife, Green Key) in čeprav njihova implementacija v prakso narašča, dokazov o pozitivnih vplivih na trajnostno poslovanje podjetij in destinacij še ni (Font in ostali, 2021). Čeprav te prinašajo nekaj napredka na področju trajnostnega delovanja turističnih ponudnikov, saj spodbujajo uvajanje trajnostnih poslovnih načel (npr. zmanjšanje porabe čistil, odgovornejša raba vode in električne energije), pri načrtovanju potovanj potrošniku še vedno ne predstavljajo ključnega atributa storitev ali destinacij (Karlsson in Dolnicar, 2015; Dolnicar, Knežević Cvelbar in Grün, 2017; Tölkes, 2018a, 2018b). To je hkrati tudi eden glavnih razlogov za počasno (in manj odgovorno) uvajanje trajnostnih shem v turistično ponudbo (Gössling in drugi, 2007; Gössling in Peeters, 2007; Bowman, 2011). Trajnostno vedenje turistov ima največji potencial občutnega izboljšanja trajnosti v turizmu (Dolnicar, 2020), vendar pa je tudi najtežje dosegljivo. Zdi se, da osnovni namen potovanj (hedonizem) močno ovira trajnostni razvoj turizma (Scott, Hall in Gössling, 2012), še bolj pa dvig stopnje trajnostnega vedenja turistov ovira njihova

racionalizacija negativnih vplivov počitnic (Juvan in Dolnicar, 2014; Juvan in Dolnicar, 2021).

Ko TDO skupaj z deležniki določi področja in kazalnike trajnostnega poslovanja v turizmu, je ključno, da vzpostavi sistem spremljanja vplivov turizma. Pri tem mora z deležniki določiti vir posameznega vpliva, ki lahko nastaja pri ponudbi (npr. zaposleni, investitorji) oziroma povpraševanju (npr. turist). Prav tako je treba določiti tudi obseg posameznega vpliva in razloge za posamezni vpliv. Določanje obsega je ključno za doseganje izboljšav, poznavanje razlogov pa za preprečevanje negativnih oziroma spodbujanje pozitivnih vplivov posameznega vedenja, saj se razlogi (ne)vedenja spreminjajo glede na storitev (Juvan in Dolnicar, 2017). Na primer, voda se v turizmu rabi na več področjih (bazeni, prhanje, priprava hrane), torej je za porabo odgovornih več virov (investitor za bazen, turisti in zaposleni za prhanje, zaposleni za pripravo hrane) in več razlogov (npr. investitor bazen vključuje, ker je tak standard hotela; turisti se prhajo zaradi dobrega počutja ali/in zdravja; zaposleni porabljajo vodo za vzdrževanje higiene, kakovosti ali videza hrane). Razlogi pa so ključni (Steg in Vlek, 2009; Juvan in Dolnicar, 2014, 2021) za oblikovanje ukrepov, s katerimi lahko TDO skupaj s ponudniki in turisti dosega zmanjševanje negativnih in pospeševanje pozitivnih učinkov turizma. Eden ključnih izzivov zmanjševanja negativnih vplivov turizma na okolje (pa tudi družbo) je določanje glavnih virov teh vplivov razlogov zanje. Na primer, za letalski promet v turizmu praviloma ocenjujemo, da je največji generator izpustov toplogrednih plinov, kar morda niti ne drži, saj ugotavljamo, da je turizem odgovoren za velike količine zavržene hrane, ki ima velik ogljični odtis (Gössling in drugi, 2011). Neporabljena hrana pogosto konča na odlagališčih bioloških odpadkov, kjer tvori metan in druge za ozon bistveno bolj škodljive pline kot CO₂ (Environmental Protection Agency, 2022). Ob tem se mora TDO zavedati tudi, da je zmanjševanje negativnih ekoloških vplivov turizma na področju transporta bistveno težje kot na nekaterih drugih področjih. Na primer, potovanja z letalom so nujna za srednje in bolj oddaljene destinacije in se torej najprej ni smiselno osredotočati na vedenja, ki jih težko spreminjamo. Po drugi strani je bistveno bolj preprosto spodbujati turiste, naj ne zavračajo užitne hrane (Dolnicar, Juvan in Grün, 2020), kar zmanjšuje problematiko voda in klimatske spremembe (UNEP, 2012).

7 Zaključek

Pričujoče poglavje sintetizira ključne koncepte trajnostnega razvoja destinacij. Predstavljeni empirični dokazi potrjujejo, da gre za eno najbolj problematičnih področij turizma, ki je empirično in teoretično dobro predstavljeno, zdi pa se, da ni dobro pri implementaciji v prakso. To je lahko rezultat ignorance odgovornih za razvoj managementa turističnih destinacij oziroma razkoraka med teorijo in realnim poslovnim oziroma družbenim okoljem. Dejstvo, ki ga ne smemo spregledati, je, da je turizem storitvena dejavnost, ki iz produktne/storitvene prehaja v izkustveno ekonomijo, to pa soustvarjajo turistični ponudniki, gostiteljska skupnost (npr. prebivalci), turisti in druga javnost (npr. vlade, mednarodne nevladne organizacije). Odvija se na destinaciji ter je močno odvisen od dejavnikov na turističnih trgih ter dejavnikov na območjih med trgom (kraj bivanja) in turistično destinacijo. Zaradi tega trdimo, da je treba odgovoren pristop k upravljanju in razvoju destinacij (turizma) vpeljati na globalni ravni. Res je, da ni mogoče oblikovati univerzalnega modela in pristopa za vse destinacije na svetu, toda osnovna načela morajo biti univerzalna – turizem mora prinašati pozitivne učinke lokalni skupnosti (prebivalstvo, ponudniki) in gostujoči populaciji (turisti). Kako naj posamezne destinacije to dosežejo, je odvisno od stopnje razvoja turizma in glavnih akterjev pri njenem razvoju. Glavno izhodišče razvoja modela destinacijskega managementa (in delovanja TDO) morajo biti pozitivni učinki turizma in prispevek posameznih akterjev k temu. TDO v svoji organizacijski strukturi, moči in storitvenem portfelju raste z razvojem destinacije. To pomeni, da modela managementa destinacije ni mogoče postaviti »čez noč«, ampak ga je treba graditi s pomočjo učinkov in koristi, ki jih turizem prinaša deležnikom.

V poglavju sintetiziramo glavne koncepte trajnostnega razvoja in upravljanja turističnih destinacij ter orisujemo osnovne pristope in procese za zagotavljanje takega razvoja in upravljanja destinacij. Praktična vrednost poglavja je torej, da turističnim destinacijskim organizacijam in drugim akterjem, odgovornim za razvoj in upravljanje turističnih destinacij, daje izhodišča za oblikovanje pogojev razvoja učinkovitega in uspešnega modela TDO in destinacijskega managementa. Poglavje predstavlja glavne koncepte in dimenzije trajnostnega upravljanja in razvoja destinacij ter tako usmerja znanstveno proučevanje dimenzij in odnosov med koncepti destinacijskega managementa. Ugotavlja se, da je vsaka turistična destinacija enkratna, zato univerzalnega modela uspešnega in učinkovitega

managementa destinacij in delovanja TDO najverjetneje ni mogoče razviti. Z empiričnim preverjanjem obstoječih modelov in konceptov, predstavljenih v tem poglavju, pa gotovo lahko izboljšamo znanje o trajnostnem upravljanju in razvoju destinacij ter s tem razvijemo hibridni model trajnostnega upravljanja turističnih destinacij, ki ga je mogoče aplicirati na različne turistične destinacije.

Literatura in viri

- AMA – American Marketing Association (2017). *Definitions of marketing*. Pridobljeno iz <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, 19. 1. 2022.
- Baggio, R., Scott, N. in Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51–60.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629.
- Beritelli, P., Bieger, T. in Laesser, C. (2007). Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46, 96–107.
- Beritelli, P., Bieger, T. in Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403–417.
- Beritelli, P. in Laesser, C. (2014). Getting the cash-cow directors on board-An alternative view on financing DMOs. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 213–220.
- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C. in Bieger, T. (2015). *The St. Gallen Model for destination management*. St. Gallen: Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG) St. Gallen.
- Bieger, T., Beritelli, P. in Laesser, C. (2009). Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. *Tourism Review*, 57(3), 309–327.
- Binter, U., Ferjan, M. in Neves, V. J. (2016). Marketing Mix and Tourism Destination Image: The Study of Destination Bled, Slovenia. *Organizacija*, 49, 209–224.
- Booms, B. H., in Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. V J. H. Donnelly in W. R. George (ur.), *Marketing of services*, 47–51. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Bowman, K. S. (2011). Sustainable tourism certification and state capacity: keep it local, simple, and fuzzy. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 269–281.
- Bramwell, B. in Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392–415.
- Chan, E. S. W. in Wong, S. C. K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27, 482–492.
- Coghlan, A. (2019). *Introduction to sustainable tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Crompton, J. (1992). Structure of vacation destination choice sets. *Annals of Tourism Research*, 19, 420–434.
- Cuccolelli, M. in Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370–382.
- D'Angella, F. (2007). Destination management and stakeholders' collaboration in urban destinations. *XVI Simposio Internacional de Turismo y Ocio*, 23.
- D'Angella, F., De Carlo, M. in Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61–73.
- Dann, G. M. S. (1981). Tourist motivation: an appraisal. *Annals of Tourism Research*, 8(2), 187–219.
- Dodds, R. in Holmes, M. R. (2020). Is Blue Flag certification a means of destination competitiveness? A Canadian context. *Ocean and Coastal Management*, 192, 105192.

- Dolnicar, S. (2006). Nature-Conserving Tourists: The Need for a Broader Perspective, Anatolia. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 235–255.
- Dolnicar, S. (2020). Designing for more environmentally sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 84, 102933.
- Dolnicar, S. in Grün, B. (2017). In a Galaxy Far, Far Away Market Yourself Differently. *Journal of Travel Research*, 56(5), 593–598.
- Dolnicar, S., Juvan, E. in Grün, B. (2020). Reducing the plate waste of families at hotel buffets – A quasi-experimental field study. *Tourism Management*, 80, 104103.
- Dolnicar, S., Knežević Cvelbar, L. in Grün, B. (2017). Do Pro-environmental Appeals Trigger Pro-environmental Behavior in Hotel Guests? *Journal of Travel Research*, 56(8), 988–997.
- Dolnicar, S. in Ring, A. (2014). Tourism marketing research: Past, present and future. *Annals of Tourism Research*, 47, 31–47.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269–280.
- Duval, T. (2007). *Tourism and Transport: Modes, Networks and Flows*. Clevedon: Chanel View Publications.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. in Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30, 63–74.
- Enilov, M. in Wang, Y. (2021). Tourism and economic growth: Multi-country evidence from mixed-frequency Granger causality tests. *Tourism Economics*, DOI: 10.1177/1354816621990155.
- Environmental Protection Agency, (2022). *Understanding global warming potentials*. Pridobljeno iz <https://www.epa.gov/ghgemissions/understanding-global-warming-potentials>, 1. 3. 2021.
- Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History (Archive)*, 6(8), 345–360.
- Flagestad, A. in Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22(5) 445–461.
- Font, X., Torres Delgado, A., Crabolu, G., Martinez, J. P., Kantenbacher, J. in Miller, G. (2021). The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: the European Tourism Indicator System. *Journal of Sustainable Tourism*, v tisku, 1–23.
- Gartrell, R. B. (1988). *Destination marketing for convention and visitor bureaus*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Go, F. M. in Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21, 79–88.
- Gössling, S., Broderick, J., Upham, P., Peeters, P., Strasdas, W., Ceron, J-P. in Dubois, G. (2007). Voluntary carbon offsetting schemes for aviation: Efficiency and credibility. *Journal of Sustainable Tourism* 15(3), 223–248.
- Gössling, S. in Buckley, R. (2015). Carbon labels in tourism: Persuasive communication? *Journal of Cleaner Production*, 111, 358–369.
- Gössling, S., Garrod, B., Aall, C., Hille, J., in Peeters, P. (2011). Food management in tourism. Reducing tourism's carbon 'foodprint'. *Tourism Management* 32(3), 534–543.
- Gössling, S. in Peeters, P. (2007). It Does Not Harm the Environment! An Analysis of Industry Discourses on Tourism, Air Travel and the Environment. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(4), 402–417.
- Gössling, S. in Peeters, P. (2015). Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(5), 639–659,
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6, 395–417.
- Hergesell, A. in Dickinger, A. (2013). Environmentally friendly holiday transport mode choices among students: the role of price, time and convenience. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(4), 596–613.
- Jenkins, J., Dredge, D. in Taplin, J. (2011). Destination planning and Policy: Process and practice. V Y. Wang in A. Pizam (ur.), *Destination marketing and management: theories and applications*, 21–38. Wallingford: Cabi Publishing.
- Juvan, E. (2010). *Destinacijski management*. Portorož: Fakulteta za turistične študije Turistica.
- Juvan, E. (2015). *Essays in environmentally sustainable tourist behaviour*. (Doktorska disertacija). The University of Queensland: Brisbane.

- Juvan, E., in Dolnicar, S. (2014). The attitude – behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 76–95.
- Juvan, E. in Dolnicar, S. (2016). Measuring environmentally sustainable tourist behaviour. *Annals of Tourism Research*, 59, 30–44.
- Juvan, E. in Dolnicar, S. (2017). Drivers of pro-environmental tourist behaviours are not universal. *Journal of Cleaner Production*, 166, 879–890.
- Juvan, E. in Dolnicar, S. (2021). The excuses tourists use to justify environmentally unfriendly behaviours. *Tourism Management*, 83, 104253.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108.
- Karlsson, L. in Dolnicar, S. (2015). Does eco certification sell tourism services? Evidence from a quasi-experimental observation study in Iceland. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(5), 1–21.
- Kaspar, C. (1995). *Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen. (2 vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage)*, 3. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Kernaghan, K. (1993). Partnership and public administration: conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*, 6, 57–76.
- Kim, D., Kim, C. in Lee T. (2005). *Public and private partnership for facilitating tourism investment in the Apec Region*. APEC Tourism Working Group (TWG) & Ministry of Culture and Tourism, Republic of Korea, Asia-Pacific Economic Cooperation.
- Knežević Cvelbar, L. in Dwyer, L. (2012). An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 487–504.
- Kubickova, M. in Drew, M. (2020). Exploring the relationship between government and destination competitiveness: The TALC model perspective. *Tourism Management*, 78, 104040.
- Laesser, C. in Beritelli, P. (2013). St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 46–49.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407.
- Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A. in Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8, 522–528.
- Lilien, G. L. in Rangaswamy, A. (1998). *Marketing engineering: Computer-assisted marketing analysis and planning*. Reading: Addison-Wesley.
- Longjit, C. in Pearce, D. G. (2013). Managing amaturecoastaldestination: Pattaya, Thailand. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, 165–175.
- Manente, M. (2008). Destination management and economic background: defining and monitoring local tourism destinations. *International conference of tourism: knowledge as value advantage for tourist destination*, Malaga, 29.–31. oktober 2008.
- Mathieson, A. in Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Essex: Longman Group Limited.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- McKercher, B. in Prideaux, B. (2020). *Tourism theories, concepts and models*. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 65–78.
- Morrison, M. A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. New York: Routledge.
- Moscardo, G. in Pearce, P. L. (2004). Life Cycle, Tourist Motivation and Transport: Some Consequences for the Tourist Experience. V L. M. Lumsdon in S. J. Page (ur.), *Tourism and Transport: Issues and Agenda for the New Millennium*, 29–44. London: Elsevier.
- Nag, R., Hambrick, D. C. in Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28, 935–955.
- OECD (2020). *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. Paris: OECD Publishing, DOI: 10.1787/6b47b985-en.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. in Berry, L. L. (1988). Servqual a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 1–12.
- Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C., Eijgelaar, E., Hartman, S., Heslinga, J., Isaac, R., Mitas, O., Moretti, S., Nawijn, J., Papp, B. in Postma, A. (2018). *Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses*. Brussels: European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies.
- Pomeroy, A., Noble, G. in Johnson, L.W. (2011). Conceptualising a contemporary marketing mix for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(8), 953–969.
- Presenza, A., Sheehan, L. in Ritchie, J.R.B. (2005) Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3, 1–16.
- Prideaux, B. (2004). Transport and destination development. V Lumsdon, L. M. in Page, S. J. (ur.), *Tourism and Transport: Issues and Agenda for the New Millennium*, 79–92. London: Elsevier.
- Rasool, H., Maqbool, S. in Tarique, M. (2020). The relationship between tourism and economic growth among BRICS countries: a panel cointegration analysis. *Future Business Journal*, 7(1), 1–11.
- Reinhold, S., Beritelli, P. in Grünig, R. (2018). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 74(6), 1135–1152.
- Ritchie, J. B. R. in Crouch, G. I. (2000). The competitive destination. A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21, 1–7.
- Saito, H. in Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189–196.
- Scott, D., Hall, M. C. in Gössling, S. (2012). *Tourism and Climate Change. Impacts, Mitigation and Adaptation*. London: Routledge.
- Sharpley, R. (2000). Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1–19.
- Steg, L. in Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 309–317.
- Swarbrooke, J. (2002). *The development and management of visitor attractions* (2nd ed). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tölkes, C. (2018a). The role of sustainability communication in the attitude-behaviour gap of sustainable tourism. *Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 117–128.
- Tölkes, C. (2018b). Sustainability communication in tourism – a literature review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10–21.
- UNEP (2012). *Global environment outlook 5 – summary for policy makers*. Nairobi: United Nations Environmental Programme.
- UNWTO (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs): Preparing DMOs for new challenges*. Madrid: UNWTO.
- Wang, Y. in Pizam, A. (2011). *Destination marketing and management: theories and applications*. Wallingford: Cabi Publishing.
- Witt, S. in Mountinho, L. (1995). *Tourism marketing and management handbook*. New York: Prentice Hall International.