

ZMOGLJIVOST TURISTIČNIH PONUDNIKOV ZA RAZVOJ KREATIVNO-TRAJNOSTNIH POSLOVNIH MODELOV V ČEZMEJNI DESTINACIJI

BARBARA BRADAC HOJNIK, MAJA ROŽMAN

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
barbara.bradac@um.si, maja.rozman1@um.si

Poglavje obravnava zmogljivosti turističnih ponudnikov za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov v čezmejni destinaciji. Izhaja iz predpostavke, da razvoj takšne destinacije ni odvisen le od kulturnih, naravnih in identitetnih virov prostora, temveč tudi od sposobnosti ponudnikov, da te vire preoblikujejo v ekonomsko vzdržne, družbeno odgovorne, okoljsko občutljive in izkustveno kakovostne ponudbe. Empirični del temelji na podatkih, zbranih v okviru projekta CROCUS med turističnimi ponudniki, podjetji in organizacijami, povezanimi s turizmom v slovensko-italijanskem čezmejnem prostoru. Analiza je deskriptivna in eksploratorna, ker se število veljavnih odgovorov po posameznih sklopih razlikuje in je razmeroma majhno. Rezultati kažejo, da ponudbeno strukturo zaznamujejo predvsem mikro in manjši ponudniki, intenzivna uporaba osnovnih digitalnih promocijskih kanalov, omejeno čezmejno sodelovanje in visoka podpora nadaljnjemu razvoju turizma. Ponudniki turizem razumejo kot pomemben gospodarski dejavnik, zlasti z vidika zaposlovanja in podpore lokalnim dejavnostim, medtem ko okoljsko razsežnost ocenjujejo bolj zadržano. Največji razvojni potencial se kaže v podpori medsektorskemu sodelovanju, vključevanju lokalnih prebivalcev, prenosu tradicionalnih znanj in povezovanju kulturnega ter kreativnega turizma z lokalnim razvojem. Poglavje prispeva k razumevanju kreativno-trajnostnih destinacij s ponudbene perspektive in predlaga diagnostični okvir zrelosti poslovnega modela, ki povezuje digitalno vidnost, čezmejno sodelovanje, ponudbo vrednosti, dinamične zmogljivosti, trajnostno odločanje in podporno destinacijsko okolje.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.8.2026.3](https://doi.org/10.18690/um.epf.8.2026.3)

ISBN
978-961-299-184-5

Ključne besede:
turistični ponudniki,
trajnostni poslovni modeli,
kreativni turizem,
kulturna dediščina,
dinamične zmogljivosti

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.8.2026.3](https://doi.org/10.18690/um.epf.8.2026.3)

ISBN
978-961-299-184-5

Keywords:

tourism providers,
sustainable business models,
creative tourism,
cultural heritage,
dynamic capabilities

TOURISM PROVIDERS' CAPABILITIES FOR DEVELOPING CREATIVE- SUSTAINABLE BUSINESS MODELS IN A CROSS-BORDER DESTINATION

BARBARA BRADAČ HOJNIK, MAJA ROŽMAN

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
barbara.bradac@um.si, maja.rozman1@um.si

This chapter examines the capabilities of tourism providers to develop creative-sustainable business models in a cross-border destination. It is based on the assumption that the development of such a destination depends not only on the cultural, natural, and identity resources of the area, but also on the ability of providers to transform these resources into economically viable, socially responsible, environmentally sensitive, and experience-oriented offerings. The empirical part is based on data collected within the CROCUS project among tourism providers and tourism-related organizations in the Slovenian-Italian cross-border area. The analysis is descriptive and exploratory. The results show that the supply structure is characterized mainly by micro and small providers, intensive use of basic digital promotional channels, limited cross-border cooperation, and strong support for further tourism development. Providers perceive tourism as an important economic factor, particularly in terms of employment and support for local activities, while assessing the environmental dimension more cautiously. The greatest development potential lies in supporting cross-sectoral cooperation, involving local residents, transferring traditional knowledge, and linking cultural and creative tourism with local development. The chapter contributes to understanding creative-sustainable destinations from the providers' perspective and proposes a diagnostic framework of business model maturity.



University of Maribor Press

1 Uvod

Razvoj kreativno-trajnostnih destinacij se vse pogosteje razume kot proces, v katerem vrednost ne nastaja zgolj zaradi razpoložljivosti kulturnih in naravnih virov, temveč predvsem zaradi sposobnosti lokalnih akterjev, da te vire prepoznajo, povežejo, interpretirajo in vključijo v kakovostne turistične izkušnje. V tem procesu imajo turistični ponudniki posebno vlogo. Niso le izvajalci posameznih storitev, temveč posredniki med lokalnimi viri, pričakovanji obiskovalcev, destinacijskim upravljanjem in širšimi trajnostnimi cilji. Zato je vprašanje njihovih poslovnih modelov ključno za razumevanje, ali lahko čezmejna destinacija preseže razpršeno ponudbo posameznih atrakcij in se razvije v povezano, prepoznavno in dolgoročno vzdržno kreativno-trajnostno destinacijo.

V tradicionalnem razumevanju turističnega razvoja se ponudniki pogosto obravnavajo predvsem kot gospodarski akterji, ki prispevajo k zaposlovanju, ustvarjanju prihodkov, lokalni potrošnji in konkurenčnosti destinacije. Takšen pogled je pomemben, vendar nezadosten. V kontekstu trajnostnega in kreativnega turizma postaja enako pomembno vprašanje, kako ponudniki ustvarjajo družbeno, kulturno in okoljsko vrednost, kako sodelujejo z drugimi akterji, kako se odzivajo na spremembe na trgu, kako uporabljajo digitalne kanale, kako vključujejo lokalne prebivalce ter kako kulturno dediščino in lokalno identiteto pretvarjajo v avtentične in odgovorne turistične izkušnje. Poslovni model turističnega ponudnika zato ni le ekonomski mehanizem zajemanja vrednosti, temveč tudi organizacijska logika povezovanja virov, dejavnosti, deležnikov in učinkov.

Raziskave trajnostnih poslovnih modelov poudarjajo, da trajnostna poslovna logika ne vključuje zgolj zmanjševanja negativnih okoljskih učinkov, temveč tudi ustvarjanje večdimenzionalne vrednosti za podjetje, uporabnike, skupnost in okolje. Bocken et al. (2014) trajnostne poslovne modele obravnavajo kot način preoblikovanja ustvarjanja vrednosti v smeri materialne in energetske učinkovitosti, zapiranja snovnih tokov, nadomeščanja z obnovljivimi procesi, spodbujanja zadostnosti, skrbniške vloge, vključujoče vrednosti in razširjanja trajnostnih rešitev. Geissdoerfer et al. (2018) dodatno poudarjajo, da je inoviranje trajnostnih poslovnih modelov pomemben vzvod za povezovanje ekonomske uspešnosti in trajnostnih učinkov. V turizmu je to še posebej pomembno, saj posamezen ponudnik ne ustvarja

izkušnje izolirano, temveč v soodvisnosti z destinacijo, lokalno skupnostjo, naravnim okoljem, kulturno dediščino in drugimi ponudniki.

Za kreativni turizem je značilno, da obiskovalcem ne ponuja zgolj ogleda znamenitosti, temveč možnost aktivnega vključevanja v lokalne ustvarjalne, kulturne, gastronomske in vsakdanje prakse. Richards (2021) opozarja, da se je kreativni turizem razvil od osnovnih učnih izkušenj, povezanih z umetnostjo in obrtjo, do kompleksnejših oblik vključevanja kreativnih izkušenj v digitalne platforme in širše turistične ekosisteme. To pomeni, da poslovni modeli v kreativnem turizmu niso omejeni na posamezno storitev, temveč vključujejo vprašanja ponudbe vrednosti, partnerstev, kanalov, soustvarjanja izkušenj, digitalne dostopnosti in povezovanja z lokalnim prostorom. Duxbury et al. (2021) so pri razvoju kreativnega turizma v manjših in ruralnih okoljih izpostavili pomen lokalno umeščenih pobud, ponavljajočih se kreativnih ponudb, tematskih sklopov, lokalnih mrež, manjših festivalov in kreativnih nastanitev. Takšni modeli so za čezmejne destinacije posebej relevantni, ker omogočajo povezovanje razpršenih virov v skupne zgodbe in doživetja.

Obravnavano poglavje se v ta raziskovalni kontekst umešča s ponudbeno in podjetniško perspektivo. Osredotoča se na turistične ponudnike kot nosilce ponudbene, organizacijske in poslovne preobrazbe destinacije. Ne ponavlja širše analize splošnih učinkov turizma, temveč raziskuje, v kolikšni meri ponudniki že izkazujejo pogoje za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov. Ključni poudarek je na poslovnih značilnostih ponudnikov, digitalni vidnosti, čezmejnem sodelovanju, zaznavah ekonomskih, sociokulturnih in okoljskih učinkov turizma, pomenu atrakcij kot elementov ponudbe vrednosti, tržnem znanju, absorpcijski in inovacijski sposobnosti, sposobnosti uvajanja sprememb, trajnostnem odločanju in medsektorskem sodelovanju.

Raziskovalni problem poglavja izhaja iz napetosti med razvojnim potencialom kulturnega in kreativnega turizma ter dejansko zmogljivostjo ponudnikov, da ta potencial vključijo v poslovne modele. Ruralne in čezmejne destinacije imajo pogosto bogate kulturne, naravne in identitetne vire, vendar so ti viri razpršeni, institucionalno razdeljeni in tržno neenakomerno izkoriščeni. Hkrati ponudbeno strukturo pogosto tvorijo mikro in mala podjetja, kmetije, društva, kulturne organizacije in posamezni akterji, ki imajo omejene kadrovske, finančne in analitične

zmogljivosti. OECD (2025b) poudarja, da mikro in mala turistična podjetja potrebujejo podporno okolje za zeleni in digitalni prehod, pri čemer so pomembne poslovne priložnosti in inovacije, okolje, dostop do financ, digitalizacija, znanja in mreženje.

V skladu s tem je namen poglavja proučiti zmožljivosti turističnih ponudnikov za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov v čezmejni destinaciji. Poglavje izhaja iz predpostavke, da se takšni poslovni modeli ne oblikujejo samo na ravni posameznega podjetja, temveč na presečišču podjetniških zmožljivosti, destinacijskih virov, čezmejnega sodelovanja, digitalne vidnosti, trajnostnega odločanja in medsektorskega povezovanja. Tak pristop omogoča, da poslovni model razumemo kot del širšega destinacijskega sistema, v katerem posamezni ponudniki prispevajo k skupni ponudbi vrednosti destinacije.

Na podlagi navedenega so oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Kakšne so osnovne poslovne značilnosti, promocijske prakse in oblike čezmejnega sodelovanja turističnih ponudnikov v obravnavani čezmejni destinaciji?

RV2: Kako turistični ponudniki zaznavajo pomen turizma ter njegove ekonomske, sociokulturne in okoljske učinke v destinaciji?

RV3: Katere kulturne, zgodovinske in naravne atrakcije turistični ponudniki prepoznavajo kot pomembne elemente ponudbe vrednosti destinacije in kje se kažejo razvojne vrzeli med pomembnostjo in zadovoljstvom?

RV4: V kolikšni meri turistični ponudniki izkazujejo zmožljivosti za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov, zlasti z vidika tržnega znanja, inoviranja, uvajanja sprememb, trajnostnega odločanja in medsektorskega sodelovanja?

Poglavje je strukturirano v sedem vsebinskih sklopov. Uvodu sledi teoretični okvir, ki obravnava trajnostne poslovne modele v turizmu, kreativni in kulturni turizem kot osnovo ponudbe vrednosti, zmožljivosti ponudnikov za inoviranje in spremembe ter pomen čezmejnega in medsektorskega sodelovanja. Tretji sklop predstavlja metodologijo empirične raziskave, četrti rezultate deskriptivne analize, peti razpravo o empiričnih ugotovitvah, šesti konceptualno in aplikativno nadgradnjo rezultatov, sedmi pa sklepne ugotovitve poglavja.

2 Teoretična izhodišča za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov v turizmu

Trajnostni poslovni modeli v turizmu

Poslovni model opredeljuje logiko, po kateri organizacija ustvarja, dostavlja in zajema vrednost. V klasičnem pristopu je ta logika pogosto predstavljena s povezavo med ponudbo vrednosti, ključnimi dejavnostmi, ključnimi viri, partnerji, odnosi s kupci, kanali, segmenti kupcev, stroškovno strukturo in prihodkovnimi tokovi (Osterwalder in Pigneur, 2010). Vendar trajnostna preobrazba turizma zahteva razširitev takšnega razumevanja. Vprašanje ni več samo, kako ponudnik ustvarja prihodke, temveč tudi, kakšne družbene, kulturne in okoljske posledice ima njegovo poslovanje ter kako te učinke vključuje v strateške in operativne odločitve.

Trajnostni poslovni model zato presega ozko ekonomsko pojmovanje vrednosti. Bocken et al. (2014) so v pregledu literature in prakse oblikovali arhetipe trajnostnih poslovnih modelov, ki poudarjajo učinkovitejšo rabo materialov in energije, zapiranje snovnih tokov, zamenjavo z obnovljivimi procesi, spodbujanje zadostnosti, sprejemanje skrbniške vloge, ustvarjanje vključujoče vrednosti, preusmerjanje k storitvenim modelom in razširjanje trajnostnih rešitev. Ti arhetipi so uporabni tudi v turizmu, čeprav jih je treba prilagoditi posebnostim storitvene dejavnosti, izkustvene vrednosti in destinacijske soodvisnosti.

Geissdoerfer et al. (2018) trajnostno inoviranje poslovnih modelov razumejo kot proces namernega spreminjanja poslovne logike z namenom ustvarjanja pozitivnih oz. zmanjševanja negativnih učinkov za okolje in družbo, hkrati pa zagotavljanja ekonomske vzdržnosti organizacije. V turizmu je to posebej zahtevno, ker ponudnik ne upravlja vseh elementov izkušnje sam. Kakovost izkušnje je odvisna od atrakcij, mobilnosti, javne infrastrukture, interpretacije dediščine, vedenja obiskovalcev, lokalne skupnosti in širše destinacijske podobe. Zato je trajnostni poslovni model turističnega ponudnika nujno tudi sodelovalen in destinacijsko vpet.

V turizmu in gostinstvu se razprava o trajnostnem inoviranju poslovnih modelov vse izraziteje usmerja v vprašanje, kako ponudniki uravnotežijo gospodarsko vzdržnost, okoljsko odgovornost, družbene učinke in kakovost izkušnje. Presenza et al. (2019) poudarjajo, da lahko inoviranje poslovnih modelov v turizmu in

gostinstvu deluje kot mehanizem za vključevanje trajnostnih ciljev v konkurenčno delovanje podjetij, ne le kot dodatna trajnostna praksa. To je pomembno za manjše turistične ponudnike, saj trajnost pogosto ni ločena funkcija, temveč se udejanja skozi način oblikovanja ponudbe, nabave, odnosov z lokalnimi akterji, interpretacije dediščine in vključevanja obiskovalcev.

Joyce in Paquin (2016) sta z modelom Triple Layered Business Model Canvas pokazala, da je poslovni model mogoče razširiti v tri povezane ravni: ekonomsko, okoljsko in družbeno. Takšen pristop je posebej koristen, ker omogoča razumevanje turističnega ponudnika kot akterja, ki ne ustvarja le ekonomske vrednosti za podjetje, temveč tudi okoljsko in družbeno vrednost za destinacijo. V kulturnem in kreativnem turizmu je mogoče družbeno raven razumeti še širše, saj vključuje ohranjanje tradicionalnih znanj, krepitev lokalne identitete, vključevanje lokalnih prebivalcev, podporo lokalnim mrežam in spoštljivo interpretacijo dediščine.

Novejše študije potrjujejo uporabnost takšnih razširjenih orodij v turizmu. Dionizi in Dhora (2025) sta na primeru agroturističnega podjetja pokazali, da lahko Triple Layered Business Model Canvas razkrije, kako so ekonomska, družbena in okoljska vrednost povezane z lokalnimi dobavnimi verigami, tradicionalnim znanjem, zaposlovanjem v skupnosti in okoljsko odgovornostjo. Podobno Wafi et al. (2025) pri razvoju trajnostnega poslovnega modela za manjše turistične storitve poudarjajo pomen povezovanja izkušnje, informacijskih kanalov, deležnikov in podpornih zmožljivosti. Za obravnavano destinacijo to pomeni, da poslovni model ponudnika ni mogoče presojati le po prihodkih in številu obiskovalcev, temveč tudi po njegovi sposobnosti ustvarjanja lokalno vpete in dolgoročno vzdržne vrednosti.

Za turistične ponudnike v ruralnih in čezmejnih destinacijah je trajnostni poslovni model pogosto manj formaliziran kot v večjih podjetjih. Mikro in manjši ponudniki lahko trajnostne prakse izvajajo intuitivno, na primer z lokalno nabavo, osebnimi odnosi, skrbjo za okolje, vključevanjem lokalnih zgodb ali podporo skupnosti, ne da bi jih eksplicitno opredelili kot del poslovnega modela. To je pomembno metodološko izhodišče: empirična analiza v tem poglavju ne predpostavlja, da imajo ponudniki formalno zapisane trajnostne poslovne modele, temveč preverja, ali izkazujejo pogoje in zmožljivosti, ki omogočajo njihov razvoj.

Kreativni in kulturni turizem kot osnova ponudbe vrednosti

Kreativni in kulturni turizem imata pri razvoju trajnostnih poslovnih modelov posebno vlogo, ker omogočata, da lokalni viri postanejo del ponudbe vrednosti. Vendar ta preobrazba ni samoumevna. Kulturna dediščina, gastronomija, zgodovinski spomin, tradicionalna znanja, dogodki in ustvarjalne prakse same po sebi še niso poslovni model. Poslovni model nastane šele, ko so ti viri povezani z jasno ponudbo vrednosti, ciljnim skupinami obiskovalcev, kanali dostopa, partnerstvi, cenovno logiko, kakovostjo izvedbe in širšimi učinki na destinacijo.

Richards (2021) je pokazal, da se poslovni modeli kreativnega turizma razvijajo od osnovnih učnih izkušenj do kompleksnejših platformnih, destinacijskih in mrežnih oblik. To je pomembno tudi za čezmejne destinacije, saj lahko posamezni ponudniki s svojimi izkušnjami ustvarijo omejeno vrednost, medtem ko povezovanje v mreže omogoča razvoj širše čezmejne ponudbe. V tem smislu kreativno-trajnostni poslovni model ni nujno poslovni model enega podjetja, temveč lahko nastane kot povezovalna logika več akterjev.

Duxbury et al. (2021) so pri analizi kreativnega turizma identificirali več organizacijskih modelov, med katerimi so samostojne ponavljajoče se kreativne ponudbe, serije dejavnosti pod skupno temo, lokalizirane mreže kreativnega turizma, manjše festivale s kreativnimi aktivnostmi in kreativne nastanitve. Za obravnavano destinacijo so relevantni predvsem lokalizirane mreže, tematske serije in manjši dogodki, saj lahko povežejo naravne in kulturne atrakcije, lokalne obrti, gastronomijo, zgodovino meje, vsakdanje čezmejne prakse in ustvarjalne industrije.

Ponudba vrednosti kreativno-trajnostne destinacije mora zato združevati tri ravni. Prva je vsebinska raven, ki vključuje kulturno dediščino, naravne vire, zgodovinske zgodbe in lokalno identiteto. Druga je izkustvena raven, ki vključuje interakcijo, učenje, soustvarjanje, interpretacijo in avtentičnost. Tretja je trajnostna raven, ki vključuje spoštovanje lokalne skupnosti, varovanje virov, odgovorno mobilnost, obvladovanje obremenitev in dolgoročno vzdržnost poslovnih praks.

Maziliauske (2024) dodatno pokaže, da lahko turistična mala in srednje velika podjetja v ruralnih destinacijah prispevajo k sociokulturni trajnosti skozi soustvarjanje inovacij za trajnost, lokalno nabavo, izobraževanje, sinergije virov,

vključevanje in kakovost življenja. Ta ugotovitev je za kreativno-trajnostne poslovne modele posebej pomembna, ker preusmeri pozornost od posamezne turistične storitve k širši skupnostni vrednosti. Ponudnik v takšnem okviru ni samo prodajalec storitve, temveč posrednik med lokalnimi viri, skupnostjo in obiskovalčevo izkušnjo.

Turistični ponudniki imajo pri tem vlogo prevajalcev med lokalnim in obiskovalčevim svetom. Lokalni vir lahko za prebivalce pomeni identiteto in vsakdanji spomin, za obiskovalca pa postane razumljiv šele skozi interpretacije, zgodbarjenja, vodenja, digitalnega prikaza, delavnice, dogodka ali gostiteljske izkušnje. Zato je sposobnost ponudnika, da kulturne in naravne vire preoblikuje v kakovostno in odgovorno ponudbo vrednosti, ena ključnih zmogljivosti kreativno-trajnostnega poslovnega modela.

Zmogljivosti ponudnikov za inoviranje, digitalizacijo in trajnostno odločanje

Razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov zahteva zmogljivosti, ki presegajo rutinsko izvajanje obstoječih storitev. Ponudniki morajo zaznavati spremembe v okolju, pridobivati informacije, razumeti trende povpraševanja, prepoznavati nove priložnosti, povezovati zunanje znanje z lastnimi praksami in upajati spremembe v poslovanje. V teoretičnem smislu se to navezuje na absorpcijsko sposobnost, dinamične zmogljivosti, odprto inoviranje in digitalno zrelost ponudnikov.

Cohen in Levinthal (1990) absorpcijsko sposobnost razumeta kot sposobnost podjetja, da prepozna vrednost novega zunanega znanja, ga asimilira in uporabi za komercialne namene. Zahra in George (2002) sta koncept razširila z razlikovanjem med pridobivanjem, asimilacijo, transformacijo in izkoriščanjem znanja. V turizmu je absorpcijska sposobnost pomembna, ker se ponudniki soočajo s hitro spreminjajočimi se pričakovanji obiskovalcev, digitalnimi kanali, trajnostnimi standardi, novimi oblikami mobilnosti in vse večjim pomenom izkustvene kakovosti.

Dinamične zmogljivosti so povezane s sposobnostjo podjetja, da zazna priložnosti, jih izkoristi in preoblikuje svoje vire ter dejavnosti v odziv na spremembe. Teece (2018) poudarja, da so poslovni modeli in dinamične zmogljivosti medsebojno povezani: moč dinamičnih zmogljivosti vpliva na sposobnost oblikovanja in spreminjanja poslovnega modela, poslovni model pa hkrati omejuje ali omogoča določene strateške možnosti. Za turistične ponudnike v čezmejni destinaciji to

pomeni, da trajnostni poslovni model ne nastane enkrat za vselej, temveč se razvija skozi učenje, eksperimentiranje, sodelovanje in prilagajanje.

Novejša literatura o odprtem inoviranju v turizmu dodatno poudarja, da inovacije niso vezane le na notranje vire podjetja. Cardoso et al. (2024) v sistematičnem pregledu literature ugotavljajo, da so za odprto inoviranje v turizmu ključne štiri dimenzije: digitalne tehnologije, sodelovanje in soustvarjanje, inovacijska kultura ter trajnost. To je neposredno relevantno za manjše turistične ponudnike, ki pogosto nimajo obsežnih notranjih razvojnih virov, lahko pa inovirajo skozi partnerstva, lokalne mreže, digitalne kanale in povezovanja z obiskovalci.

Digitalizacija je pri tem pomembna, vendar sama po sebi ne zagotavlja trajnostne preobrazbe. Zuniga-Collazos et al. (2025) na primeru turističnih mikro, malih in srednje velikih podjetij ugotavljajo, da digitalizacija prispeva predvsem k inovacijam, medtem ko se trajnostna uspešnost oblikuje skozi povezavo med digitalizacijo, inovacijami in okoljskim upravljanjem. Bekele et al. (2024) podobno pokažejo, da lahko digitalna transformacija v hotelirstvu izboljšuje okoljsko trajnost, vendar ima pri tem pomembno posredniško vlogo trajnostno inoviranje poslovnega modela. Za obravnavane ponudnike to pomeni, da uporaba spletnih strani, družbenih omrežij ali digitalnih zemljevidov predstavlja šele začetno raven digitalne prisotnosti; razvojno pomembnejše je vprašanje, ali digitalni kanali podpirajo trajnostno ponudbo vrednosti, povezovanje atrakcij, usmerjanje obiskovalcev in spremljanje učinkov.

Pri mikro in malih turističnih ponudnikih so dinamične in digitalne zmogljivosti pogosto neformalne. Ne izražajo se nujno v formalnih oddelkih za razvoj, raziskave ali inovacije, temveč v sposobnosti hitrega prilagajanja, osebnih mrežah, odzivnosti na povratne informacije, uporabi digitalnih kanalov, sodelovanju z drugimi ponudniki in vključevanju lokalnih vsebin. OECD (2025b) zato poudarja, da so za mikro in mala turistična podjetja pomembni dostop do znanja, digitalna infrastruktura, mreženje, financiranje in okolje, ki spodbuja inoviranje. Evropska komisija (European Commission, 2022) v prehodni poti za turizem prav tako izpostavlja zeleni in digitalni prehod ter odpornost kot povezane razvojne usmeritve turističnega ekosistema.

Trajnostno odločanje je dodatna razsežnost zmogljivosti za razvoj poslovnih modelov. Ponudnik, ki pri poslovnih odločitvah upošteva družbene in okoljske posledice, ima večjo možnost razviti poslovni model, ki ne temelji zgolj na kratkoročni rasti obiska ali prihodkov, temveč tudi na dolgoročni kakovosti prostora, skupnosti in izkušnje. Gössling in Reinhold (2025) pri turizmu posebej opozarjata, da imajo mala in srednje velika turistična podjetja pomembno, pogosto podcenjeno vlogo pri podnebnem ukrepanju, hkrati pa se soočajo z ovirami, povezanimi z znanjem, upravljanjem, podatki, financami, tehnologijo, zakonodajo in skupnostjo. Trajnostno odločanje zato ni le vprašanje vrednot ponudnika, temveč tudi vprašanje podpornih pogojev, v katerih ponudnik deluje.

Čezmejno in medsektorsko sodelovanje kot pogoj destinacijske vrednosti

Kreativno-trajnostna destinacija ni rezultat izoliranega delovanja posameznih ponudnikov. Nastaja v mrežah, kjer se povezujejo turistična podjetja, kulturne in kreativne organizacije, lokalne oblasti, prebivalci, javne institucije, društva, kmetije, izobraževalne in raziskovalne organizacije ter obiskovalci. V čezmejnem prostoru je ta potreba še izrazitejša, ker turistična izkušnja lahko presega administrativno mejo, medtem ko so pristojnosti, promocijski sistemi, jezikovne prakse in institucionalni okviri pogosto ločeni.

Čezmejno sodelovanje ima zato dvojno vlogo. Prvič, omogoča povezovanje razpršenih atrakcij, zgodb, storitev in dogodkov v skupno ponudbo vrednosti. Drugič, omogoča oblikovanje skupne destinacijske identitete, ki presega nacionalno logiko in obiskovalcu ponudi bolj celovito izkušnjo prostora. Če čezmejnost ostane zgolj geografska značilnost, je njen poslovni učinek omejen. Če pa postane del ponudbene logike, lahko podpira tematske poti, skupno trženje, čezmejne dogodke, povezane pakete, gastronomske itinerarje, kreativne delavnice in digitalne interpretacije.

Sodelovanje je v literaturi o trajnostnem turizmu obravnavano kot eden ključnih pogojev za dolgoročno vzdržnost destinacij. Wondirad et al. (2020) ugotavljajo, da pomanjkljivo sodelovanje med deležniki omejuje trajnostni razvoj ekoturizma, saj lahko vodi v šibko usklajevanje, neenakomerno porazdelitev koristi in nezadostno vključevanje lokalne skupnosti. Čeprav se njihova raziskava nanaša na ekoturizem, je sporočilo pomembno tudi za kulturne in kreativne čezmejne destinacije: brez

zaupanja, koordinacije in skupnega upravljanja posamezne trajnostne pobude težko prerastejo v sistemsko destinacijsko vrednost.

OECD (2025a) pri razvoju odpornih turističnih destinacij poudarja pomen strateških destinacijskih načrtov, usklajenega upravljanja, diverzifikacije ponudbe in boljšega podatkovnega odločanja. To je pomembno tudi za ponudnike, saj njihovi poslovni modeli niso ločeni od destinacijskega upravljanja. Če destinacija nima jasne razvojne usmeritve, skupnih podatkov, dogovorjenih prioritet in podpornih mehanizmov, posamezni ponudniki težje oblikujejo povezane in trajnostno naravnane ponudbe.

Medsektorsko sodelovanje je pomembno tudi zato, ker kreativno-trajnostni turizem zahteva povezovanje različnih logik, med njimi gospodarske, kulturne, okoljske, izobraževalne, prostorske in skupnostne. Ponudniki lahko razvijejo delavnice, vodenja, nastanitve ali gastronomske izkušnje, vendar brez podpore kulturnih institucij, lokalnih oblasti, organizatorjev dogodkov, upravljavcev atrakcij in lokalnih prebivalcev težko ustvarijo celovito izkušnjo destinacije. Zato je sodelovalna naravnost ena ključnih dimenzij zrelosti kreativno-trajnostnega poslovnega modela.

Teoretični okvir poglavja tako povezuje trajnostne poslovne modele, kreativni turizem, digitalizacijo, absorpcijske in dinamične zmogljivosti ter sodelovalno destinacijsko logiko. Empirični del ne preverja statističnih povezav, temveč oblikuje deskriptivno in konceptualno utemeljeno sliko o tem, v kolikšni meri ponudbena stran destinacije izkazuje pogoje za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov. Takšen pristop je primeren, ker manjši vzorec ne omogoča inferenčnega dokazovanja, omogoča pa razvojno diagnozo ponudbene strani destinacije in oblikovanje konceptualno utemeljenih usmeritev za nadaljnji Living Lab proces.

3 Metodologija

Empirični del poglavja temelji na podatkih, zbranih v okviru Horizon projekta CROCUS (Grant agreement ID: 101132454), ki obravnava čezmejni kulturni in kreativni turizem v ruralnih in odmaknjenih območjih. Analizirani so odgovori turističnih ponudnikov, podjetij in organizacij, povezanih s turizmom v obravnavani čezmejni destinaciji. Vprašalnik je bil zasnovan kot del širše primarne raziskave projekta in je zajemal poslovne značilnosti ponudnikov, promocijske prakse,

čezmejno sodelovanje, zaznave učinkov turizma, pomembnost in zadovoljstvo z atrakcijami ter sklope, povezane s tržnim znanjem, inoviranjem, sposobnostjo uvajanja sprememb, trajnostnim odločanjem in medsektorskim sodelovanjem.

Vprašalnik je bil namenjen osebam, ki dobro poznajo poslovanje podjetja ali organizacije. Ker v vzorcu prevladujejo lastniki oz. izvršni direktorji, odgovori ponujajo relevanten vpogled v poslovne prakse, zaznave destinacijskega okolja in pripravljenost ponudnikov za razvoj kreativno-trajnostnih oblik ponudbe.

Uporabni vzorec se po posameznih sklopih razlikuje, ker vsi respondenti niso odgovorili na vsa vprašanja (tabela 1). Za osnovne značilnosti podjetij je uporabnih 26 odgovorov, za promocijske kanale 24 odgovorov, za oblike čezmejnega sodelovanja približno 20 do 23 odgovorov, za zaznave pomena turizma in učinkov turizma 20 do 24 odgovorov, za sklope tržnega znanja, inoviranja in uvajanja sprememb približno 18 do 19 odgovorov, za trajnostno odločanje in medsektorsko sodelovanje pa 17 odgovorov. Zaradi različnega števila veljavnih odgovorov po sklopih so rezultati analizirani deskriptivno.

Analiza ne uporablja statističnega testiranja razlik in ne omogoča posploševanja na celotno populacijo turističnih ponudnikov v destinaciji. Njen namen je eksploratoren: identificirati ključne vzorce, razvojne vrzeli in zmožljivosti ponudnikov, ki so pomembne za razvoj kreativno-trajnostne čezmejne destinacije. Pri interpretaciji so zato poudarjeni vsebinski vzorci in razvojne implikacije.

Za lažjo interpretacijo zmožljivosti za razvoj poslovnih modelov so bile posamezne trditve združene v pet interpretativnih dimenzij: (1) tržno znanje in spremljanje okolja, (2) absorpcijska in inovacijska sposobnost, (3) sposobnost izvajanja sprememb, (4) trajnostno odločanje in (5) medsektorsko sodelovanje in kulturna trajnost. Dimenzije so oblikovane kot povprečja vsebinsko sorodnih trditev in se uporabljajo kot analitični pripomoček, ne kot strogo validirani merski konstrukti.

Tabela 1: Vsebinski sklopi empirične analize in veljavnost podatkov

Vsebinski sklop	Vsebina	Veljavni odgovori (n)
Osnovne značilnosti ponudnikov	dejavnost, velikost, sezonskost, odjemalci, lokacija delovanja, položaj respondenta	n = 26
Promocijske prakse	digitalni in klasični kanali promocije	n = 24
Čezmejno sodelovanje	skupni izleti, dogodki, trženje, nakupi	n je naveden pri posameznih postavkah v tabelah
Zaznani učinki turizma	pomen turizma, ekonomski, sociokulturni in okoljski učinki, podpora razvoju	n se razlikuje po postavkah; uporabljeni so veljavni odgovori
Atrakcije in ponudba vrednosti	pomembnost in zadovoljstvo z izbranimi kulturnimi, zgodovinskimi in naravnimi atrakcijami	n se razlikuje po atrakcijah; uporabljeni so veljavni odgovori
Poslovno-modelske zmogljivosti	tržno znanje, absorpcijska/inovacijska sposobnost, uvajanje sprememb, trajnostno odločanje, sodelovanje	n = 17–19 po dimenzijah

Opomba: Pri sklopih, ki združujejo več vprašanj oz. trditev, število veljavnih odgovorov ni enako za vse postavke zaradi delno manjkajočih odgovorov. Zato so v nadaljnjih tabelah, kjer je to vsebinsko potrebno, navedeni absolutni podatki oz. se povprečja izračunavajo na podlagi veljavnih odgovorov za posamezno postavko.

4 Rezultati

Osnovne poslovne značilnosti turističnih ponudnikov

Rezultati kažejo, da strukturo ponudbe v vzorcu izrazito zaznamujejo mikro in manjši ponudniki. Med respondenti, ki so odgovorili na vprašanje o številu zaposlenih v visoki sezoni, jih ima 24 do 9 zaposlenih, dva ponudnika pa od 10 do 49 zaposlenih. Analizirani vzorec zato odraža predvsem značilnosti manjših ponudnikov (tabela 2), kar je za ruralne in čezmejne destinacije pogosto značilno, hkrati pa pomembno za interpretacijo rezultatov. Takšni ponudniki so praviloma lokalno vpeti, prilagodljivi in blizu vsakdanjim praksam skupnosti, vendar imajo lahko omejene vire za razvoj kompleksnejših turističnih storitev, digitalno nadgradnjo in sistematično spremljanje trajnostnih učinkov.

Delež sezonskih in honorarno zaposlenih je razmeroma nizek. Večina ponudnikov navaja, da v visoki sezoni nima sezonskih ali honorarnih zaposlenih. To kaže na stabilno, vendar majhno operativno strukturo, ki je manj odvisna od sezonskega zaposlovanja. Hkrati pa pomeni, da so razvojne zmogljivosti pogosto vezane na majhno število oseb, praviloma na lastnika ali vodilno osebo.

Glede primarne dejavnosti največji delež predstavljajo kmetijska podjetja s storitvami za turiste, sledijo storitve vodenja, namestitvene zmožljivosti, druge dejavnosti, ponudniki hrane in pijače ter posamezne zanimivosti za obiskovalce. Takšna struktura je za kreativno-trajnostni razvoj ugodna, saj povezuje ruralnost, gastronomijo, lokalne proizvode, interpretacijo prostora in potencial za oblikovanje izkustvenih ponudb. Hkrati pa kaže, da destinacijska ponudba ni homogena, temveč sestavljena iz različnih tipov akterjev, ki potrebujejo skupno razvojno logiko.

Najpomembnejši motiv odjemalcev je prosti čas, kar navaja velika večina ponudnikov. Glede nacionalnosti odjemalcev je vzorec razmeroma uravnotežen: 15 ponudnikov navaja pretežno mednarodne odjemalce, 13 pa pretežno domače. To kaže, da so ponudniki vpeti tako v lokalno oz. nacionalno povpraševanje kot tudi v mednarodne turistične tokove. Za čezmejno destinacijo je to pomembno, ker omogoča oblikovanje ponudbe, ki nagovarja regionalne obiskovalce, čezmejne dnevne obiskovalce in širše mednarodne goste.

Tabela 2: Osnovne značilnosti turističnih ponudnikov

Značilnost	Ključni rezultat	Interpretacija
Velikost ponudnikov	24 od 26 ponudnikov ima do 9 zaposlenih v visoki sezoni.	Ponudbeno strukturo zaznamujejo mikro in manjši ponudniki, zato so ključni podporno okolje, mreženje in skupne destinacijske rešitve.
Sezonsko/honorarno delo	21 od 26 ponudnikov nima sezonskih ali honorarnih zaposlenih.	Razvojne zmožljivosti so pogosto vezane na majhne stalne ekipe oz. lastnike.
Glavni motiv odjemalcev	21 od 26 ponudnikov kot najpomembnejši motiv navaja prosti čas.	Ponudba je pretežno usmerjena v pristočasna doživetja.
Nacionalnost odjemalcev	15 ponudnikov oskrbuje večinoma mednarodne, 11 pa večinoma domače odjemalce.	Destinacija ima potencial za hkratno regionalno in mednarodno pozicioniranje.
Lokacija delovanja	Največ ponudnikov deluje v Novi Gorici (13) in Vipavi (9).	Prostorska koncentracija lahko olajša povezovanje, hkrati pa zahteva vključevanje širšega čezmejnega prostora.
Položaj respondenta	19 od 26 respondentov je lastnikov oz. izvršnih direktorjev.	Odgovori imajo visoko relevantnost za presojo zmožljivosti za razvoj poslovnih modelov.

Geografsko so ponudniki v vzorcu najmočnejše zastopani v Novi Gorici in Vipavi, manjši del pa v Ajdovščini in Gorici. Respondenti so večinoma lastniki oz. izvršni direktorji. Ta značilnost povečuje relevantnost odgovorov, saj gre za osebe, ki

praviloma sprejemajo odločitve o strategiji, promociji, sodelovanju, investicijah in uvajanju sprememb.

Promocijske prakse, digitalna vidnost in čezmejno sodelovanje

Promocijske prakse ponudnikov kažejo razmeroma močno uporabo osnovnih digitalnih kanalov (tabela 3). Najpogosteje uporabljeni kanal so družbeni mediji, ki jih uporablja 87,5 % ponudnikov, sledijo spletna stran s 75,0 %, spletni zemljevidi, kot je Google Maps, z 58,3 %, lokalni turistično-informacijski center s 50,0 % in tiskane brošure, letaki in plakati z 41,7 %. Manj pogosto so uporabljeni mobilne aplikacije, spletna mesta ali mobilne aplikacije lokalnih občin, spletna mesta s spletnimi pregledi, video platforme, popotniški blogi, TV in radio.

Takšen vzorec kaže, da digitalna vidnost ponudnikov obstaja, vendar je večinoma osnovna in individualizirana. Ponudniki uporabljajo kanale, ki so dostopni in stroškovno manj zahtevni, zlasti družbena omrežja in spletne strani. Manj pa so razviti kanali, ki bi omogočali kompleksnejšo, povezano in izkustveno predstavitev destinacije. Za kreativno-trajnostne poslovne modele je to pomembna razvojna vrzel, saj digitalni kanali ne bi smeli služiti le promociji posameznega ponudnika, temveč tudi interpretaciji dediščine, povezovanju atrakcij, usmerjanju obiskovalcev in oblikovanju skupne čezmejne zgodbe.

Čezmejno sodelovanje je v vzorcu prisotno, vendar ni močno razvito (tabela 4). Najpogosteje se pojavlja pri čezmejnih turističnih potovanjih in izletih, ki jih navaja slaba tretjina ponudnikov. Skupne marketinške aktivnosti in skupni dogodki so prisotni pri približno četrtini ponudnikov, skupni nakupi pa pri manjšem delu. To kaže, da čezmejnost v poslovni praksi še ni sistematično prevedena v skupne storitve, dogodke, marketinške aktivnosti ali povezane poslovne modele.

Ta ugotovitev je za poglavje ena izmed ključnih. Čeprav je obravnavani prostor čezmejen, to še ne pomeni, da so poslovni modeli ponudnikov tudi čezmejno povezani. Čezmejnost lahko ostane prostorska okoliščina, lahko pa postane razvojna logika ponudbe vrednosti. Rezultati kažejo, da je destinacija trenutno bližje prvi kot drugi možnosti. Ena ključnih razvojnih nalog je zato prehod od individualnih ponudb k povezanim čezmejnim ponudbam vrednosti.

Tabela 3: Promocijski kanali turističnih ponudnikov (n = 24)

Promocijski kanal	Število ponudnikov	Delež ponudnikov
Družbeni mediji	21	87,5 %
Spletna stran	18	75,0 %
Spletni zemljevidi, npr. Google Maps	14	58,3 %
Lokalni turistično-informacijski center	12	50,0 %
Tiskane brošure, letaki, plakati	10	41,7 %
Mobilna aplikacija	6	25,0 %
Spletna mesta/mobilne aplikacije občin, mest, vasi in krajev	5	20,8 %
Spletna mesta s spletnimi pregledi	4	16,7 %
Spletne video platforme	3	12,5 %
Popotniški blogi	2	8,3 %
TV	1	4,2 %
Radio	1	4,2 %

Promocijski kanali kažejo, skozi katere komunikacijske poti ponudniki dosegajo obiskovalce, ne pojasnjujejo pa še, v kolikšni meri je ponudbena stran destinacije dejansko čezmejno povezana. Zato so v nadaljevanju prikazane oblike čezmejnega sodelovanja, ki kažejo, ali se digitalna in trženska prisotnost ponudnikov že prevaja v skupne storitve, dogodke in povezane turistične izkušnje.

Tabela 4: Oblike čezmejnega sodelovanja ponudnikov

Oblika čezmejnega sodelovanja	Število ponudnikov / veljavni n	Delež ponudnikov	Interpretacija
Čezmejna turistična potovanja in izleti	7/23	30,4 %	Najpogostejša oblika čezmejne povezave; kaže začetno produktno povezovanje.
Skupne marketinške aktivnosti	6/24	25,0 %	Prisotno, vendar še premalo razvito glede na čezmejni potencial destinacije.
Skupni dogodki	5/21	23,8 %	Možen temelj za kreativno-trajnostne izkušnje, vendar še ne sistemska praksa.
Skupni nakupi	3/21	14,3 %	Najmanj razširjena oblika; kaže omejeno operativno poslovno povezovanje.

Pomen turizma in zaznani učinki turizma

Turistični ponudniki turizem ocenjujejo kot zelo pomemben za lokalno gospodarstvo. Povprečna ocena pomena turizma za lokalno gospodarstvo Goriške regije v Sloveniji in province Gorice v Italiji kot celote znaša 4,38, enako pa velja

tudi za lokalno gospodarstvo občine, v kateri ponudniki delujejo ($M = 4,38$). To pomeni, da ponudniki turizem razumejo kot enega ključnih gospodarskih dejavnikov destinacije.

Med ekonomskimi učinki (tabela 5) izstopajo zaposlitvene možnosti, podpora lokalnemu prebivalstvu in malim podjetjem ter izboljšanje življenjskega standarda. Ponudniki se manj strinjajo s trditvama, da turizem ovira razvoj drugih gospodarskih panog ali povečuje konkurenco prihajajočih delavcev na lokalnem trgu dela. Zmerno pa zaznavajo možnost, da turizem zvišuje življenjske stroške. Na ravni poslovnih modelov to pomeni, da ponudniki turizem razumejo kot gospodarsko priložnost, ne kot dejavnost, ki bi izrivala druge razvojne možnosti.

Sociokulturni učinki (tabela 6) so ocenjeni bolj raznoliko. Najvišje je ocenjena trditev, da turizem spodbuja ohranjanje lokalne kulture, kar je za kreativno-trajnostne poslovne modele zelo pomembno. Ponudniki turizem povezujejo tudi z izboljšanjem nakupovalnih, restavracijskih in zabavnih možnosti ter z več parki in rekreacijskimi površinami. Najizrazitejša negativna sociokulturna zaznava je prometna obremenjenost. Trditve o kriminalu, socialni neenakosti in zmanjšani razpoložljivosti javnih storitev niso močno podprte.

Okoljski učinki (tabela 7) so ocenjeni bolj zadržano kot ekonomski. Ponudniki le zmerno ocenjujejo, da turizem prispeva k zaščiti naravnega okolja, ohranjanju biotske raznovrstnosti ali ozaveščanju domačinov o varstvu okolja. Hkrati negativnih okoljskih učinkov ne ocenjujejo kot zelo izrazitih, vendar so prisotne zaznave onesnaževanja z odpadki, onesnaženosti vode in uničevanja zelenih površin. To kaže, da okoljska razsežnost v poslovnih modelih še ni tako močno artikulirana kot ekonomska in kulturna razsežnost.

Tabela 5: Zaznani ekonomski učinki turizma

Ekonomski učinek turizma	Povprečna ocena
Turizem zagotavlja več poslov za lokalno prebivalstvo in mala podjetja.	4,33
Turizem ponuja nove zaposlitvene možnosti v regiji.	4,33
Turizem povečuje življenjski standard v regiji.	4,24
Turizem zvišuje vrednost lokalne nepremičnine.	3,71
Turizem zvišuje življenjske stroške v regiji.	3,29
Turizem povečuje konkurenco prihajajočih delavcev na lokalni trg delovne sile.	2,62
Turizem ovira razvoj drugih gospodarskih panog v moji skupnosti.	2,00

Ekonomska razsežnost potrjuje, da ponudniki turizem razumejo predvsem kot pomemben razvojni vir lokalnega gospodarstva. Ker pa kreativno-trajnostni poslovni modeli ne temeljijo le na ekonomskih koristih, je treba takšno razumevanje dopolniti še s presojo sociokulturnih učinkov, zlasti vplivov na lokalno kulturo, javne storitve, promet in kakovost vsakdanjega življenja v destinaciji.

Tabela 6: Zaznani sociokulturni učinki turizma

Sociokulturni učinek turizma	Povprečna ocena
Turizem predstavlja spodbudo za ohranjanje lokalne kulture v regiji.	3,90
Turizem izboljšuje nakupovalne, restavracijske in zabavne možnosti za domačine.	3,60
Turizem ponuja več parkov in drugih rekreacijskih površin za domačine.	3,35
Razvoj turizma povečuje prometne zastoje v regiji.	3,30
Turizem povečuje kakovost izobraževanja v regiji.	2,90
Turistična podjetja turistom napačno predstavljajo lokalno kulturo.	2,65
Turizem zmanjšuje razpoložljivost javno dostopnih komunalnih storitev v regiji.	2,40
Turizem bo verjetno povečal stopnjo kriminala v moji skupnosti.	2,10
Turizem v moji skupnosti povečuje socialno neenakost.	2,15

Sociokulturni rezultati kažejo, da ponudniki turizem povezujejo z ohranjanjem lokalne kulture in izboljšanjem lokalne ponudbe, hkrati pa zaznavajo tudi določene prostorske in prometne obremenitve. Naslednji sklop zato obravnava okoljske učinke turizma, ki so za presojo trajnostne naravnosti poslovnih modelov posebej pomembni, saj pokažejo, ali se razvoj ponudbe povezuje tudi z varovanjem naravnega okolja in odgovorno rabo prostora.

Tabela 7: Zaznani okoljski učinki turizma

Okoljski učinek turizma	Povprečna ocena
Turizem prispeva k zaščiti naravnega okolja v regiji.	3,00
Turizem ozavešča domačine o varstvu okolja v regiji.	2,85
Turisti s svojimi odpadki onesnažujejo regijo.	2,81
Turizem povečuje onesnaženost vode v regiji.	2,62
Turizem ohranja biotsko raznovrstnost v regiji.	2,70
Razvoj turizma uničuje zelene površine v regiji.	2,62
Turizem povečuje onesnaženost zraka v regiji.	2,38

Podpora nadaljnjemu razvoju turizma

Ponudniki izrazito podpirajo nadaljnji razvoj turizma v regiji (tabela 8). Najvišje je ocenjena trditev, da bi javni organi v regiji morali podpirati promocijo turizma, s povprečno oceno 4,38. Zelo visoko sta ocenjeni tudi trditvi, da ponudniki podpirajo turizem in želijo, da ostane pomemben za regijo, ter da regija ostane turistična destinacija. Visoka je tudi ocena, da je treba turizem aktivno spodbujati.

Ta rezultat kaže, da med ponudniki obstaja močna razvojna legitimnost turizma. Vendar visoka podpora sama po sebi še ne pomeni, da so poslovni modeli že kreativno-trajnostno razviti. Prej kaže na ugodno izhodišče, na katerem je mogoče graditi povezane čezmejne storitve, medsektorsko sodelovanje in trajnostne poslovne prakse. Pomembno je tudi, da ponudniki visoko ocenjujejo trditev, da v regiji delajo z veseljem, kar kaže na določeno stopnjo lokalne vpetosti in emocionalne povezanosti s prostorom.

Tabela 8: Podpora nadaljnjemu razvoju turizma

Trditve	Povprečna ocena
Javni organi v regiji bi morali podpirati promocijo turizma.	4,38
Podpiram turizem in želim, da ostane pomemben za regijo.	4,35
Regija naj ostane turistična destinacija.	4,29
Menim, da je treba turizem v regiji aktivno spodbujati.	4,24
Tukaj delam z veseljem.	4,24

Atrakcije kot elementi ponudbe vrednosti destinacije

Za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov je pomembno, katere atrakcije ponudniki prepoznavajo kot ključne elemente ponudbe vrednosti destinacije (tabela 9). Rezultati kažejo, da so najvišje ocenjeni Goriški grad, Solkanski most, Trg Evrope - Piazza Transalpina, Muzej prve svetovne vojne in Izvir reke Vipave. Te atrakcije imajo kulturno, zgodovinsko, naravno, simbolno in čezmejno vrednost, zato lahko delujejo kot nosilne točke skupnih doživetij.

Posebej pomembna je primerjava med pomembnostjo in zadovoljstvom. Pri več atrakcijah se kaže vrzel med tem, kako pomembne jih ponudniki ocenjujejo, in tem, kako zadovoljni so z njimi. Največje vrzeli se kažejo pri Solkanskem mostu, Goriškem gradu, Stolni cerkvi v Gorici in zakladnici katedrale, Izviru reke Vipave

ter Muzeju prve svetovne vojne. To ne pomeni, da so atrakcije slabo ocenjene, temveč da njihov razvojni potencial še ni v celoti uresničen.

Z vidika poslovnih modelov je ta rezultat zelo pomemben. Atrakcije niso le posamezne znamenitosti, temveč gradniki ponudbe vrednosti. Če so pomembne, vendar zadovoljstvo z njimi zaostaja, obstaja prostor za izboljšanje interpretacije, dostopnosti, označevanja, digitalne predstavitve, večjezičnih vsebin, povezovanja z drugimi točkami in vključevanja v tematske poti. Ponudniki lahko pri tem sodelujejo kot akterji, ki atrakcije vključujejo v pakete, vodenja, gastronomska doživetja, delavnice in čezmejne programe.

Tabela 9: Pomembnost in zadovoljstvo z izbranimi atrakcijami

Atrakcija	Pomembnost	Zadovoljstvo	Vrzel
Goriški grad	4,43	3,71	0,71
Solkanski most	4,24	3,38	0,86
Trg Evrope - Piazza Transalpina	4,14	3,76	0,38
Muzej prve svetovne vojne	4,10	3,52	0,57
Izvir reke Vipave	3,76	3,14	0,62
Dvorec Zemono	3,52	3,19	0,33
Park in palača Coronini	3,52	3,29	0,24
Grad Lože	3,20	2,90	0,30
Stolna cerkev v Gorici in zakladnica katedrale	3,24	2,52	0,71
Muzej na meji - Kolodvor Nova Gorica	2,90	3,00	-0,10
Vrt Viatori / Park Lucio Viatori	2,40	2,52	-0,12
Grad San Mauro	1,76	1,76	0,00

Zmogljivosti za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov

Najpomembnejši del analize se nanaša na zmogljivosti ponudnikov za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov. Za namen deskriptivne analize so bile vsebinsko sorodne trditve združene v pet analitičnih dimenzij: tržno znanje in spremljanje okolja, absorpcijska in inovacijska sposobnost, sposobnost izvajanja sprememb, trajnostno odločanje ter medsektorsko sodelovanje in kulturna trajnost (tabela 10).

Rezultati kažejo, da je najvišje ocenjena dimenzija medsektorsko sodelovanje in kulturna trajnost, s povprečno oceno 4,40. To je najmočnejši empirični rezultat poglavja. Ponudniki zelo močno podpirajo sodelovanje med kulturnimi in

kreativnimi panogami, turističnimi podjetji in lokalnimi oblastmi, vključevanje lokalnih prebivalcev, prenos tradicionalnih znanj na mlajše generacije ter vlogo kulturnega in kreativnega turizma pri ohranjanju tradicionalnih znanj in lokalnih praks.

Trajnostno odločanje je ocenjeno s 3,88. Ponudniki pri poslovnih odločitvah razmeroma močno upoštevajo okoljske posledice in v določeni meri tudi družbene posledice. Trditve o dajanju prednosti družbenim in okoljskim učinkom pred dobičkonosnostjo oz. rastjo so ocenjene razmeroma visoko, kar kaže, da ponudniki trajnosti ne razumejo zgolj kot promocijske oznake, temveč jo vsaj deloma povezujejo s poslovnim odločanjem.

Sposobnost izvajanja sprememb je ocenjena s 3,78, absorpcijska in inovacijska sposobnost s 3,71, tržno znanje in spremljanje okolja pa s 3,73. Vse tri dimenzije so ocenjene razmeroma dobro, vendar ne zelo visoko. To pomeni, da ponudniki izkazujejo osnovne pogoje za učenje, prilagajanje in inoviranje, vendar obstaja prostor za sistematično krepitev teh zmogljivosti. Posebej pomembno je, da aktualne informacije po samooceni ponudnikov vodijo v razvoj novih izdelkov ali storitev, da podjetja hitro zaznavajo spremembe na trgu in da lahko načrte sprememb prilagajajo trenutnim razmeram.

Na ravni poslovnih modelov rezultati kažejo pomemben, vendar še ne v celoti uresničen potencial. Ponudniki so lokalno vpeti, digitalno prisotni, naklonjeni turizmu, razmeroma prilagodljivi in močno podpirajo sodelovanje. Hkrati so čezmejne oblike sodelovanja še omejene, okoljski vidik turizma je ocenjen bolj zadržano, pri posameznih atrakcijah se kažejo razvojne vrzeli, digitalna predstavitev pa ostaja večinoma individualna in osnovna.

Tabela 10: Interpretativne dimenzije zmogljivosti za razvoj poslovnih modelov

Dimenzija	Povprečna ocena	Interpretacija za poslovni model
Medsektorsko sodelovanje in kulturna trajnost	4,40	Najmočnejši razvojni potencial; podpora sodelovanju, vključevanju prebivalcev in ohranjanju tradicionalnih znanj.
Trajnostno odločanje	3,88	Razmeroma močna usmerjenost v družbene in okoljske posledice poslovanja.
Sposobnost izvajanja sprememb	3,78	Ponudniki se ocenjujejo kot razmeroma prilagodljivi in sposobni uvajanja sprememb.
Absorpcijska in inovacijska sposobnost	3,71	Obstajajo temelji za uporabo novega znanja pri razvoju storitev in procesov.
Tržno znanje in spremljanje okolja	3,73	Ponudniki spremljajo trg, vendar obstaja prostor za bolj sistematično uporabo podatkov in trendov.

Sestavljene dimenzije zmogljivosti za razvoj poslovnih modelov podajajo splošno sliko o tem, na katerih področjih so ponudniki najmočnejši in kje se kažejo razvojne vrzeli. Ker med rezultati posebej izstopa medsektorsko sodelovanje, ga je smiselno prikazati še podrobneje (tabela 11), saj prav povezovanje kulturnih in kreativnih panog, turističnih podjetij, lokalnih oblasti in prebivalcev predstavlja ključno osnovo za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov.

Tabela 11: Medsektorsko sodelovanje in kulturna trajnost

Trditve	Povprečna ocena
Kulturni in kreativni turizem prispeva k ohranjanju tradicionalnih znanj in veščin ter obnavljanju lokalnih kulturnih praks.	4,47
Vključevanje lokalnih prebivalcev v dejavnosti kulturnega in kreativnega turizma izboljša izkušnje obiskovalcev.	4,47
Sodelovanje med kulturnimi in kreativnimi panogami, turističnimi podjetji in lokalnimi oblastmi krepi kulturno in kreativno turistično ponudbo v regiji.	4,47
Prenos znanja in veščin tradicionalnih obrti na mlajše generacije zagotavlja trajnost kulturnega in kreativnega turizma.	4,41
Vključevanje lokalnih prebivalcev v dejavnosti kulturnega in kreativnega turizma krepi njihov občutek skupnosti.	4,41
Medsektorsko sodelovanje omogoča vključevanje kulturnega in kreativnega turizma v lokalne in regionalne razvojne strategije.	4,18

3.5 Razprava o zmogljivostih turističnih ponudnikov

Interpretacija rezultatov

Razprava je strukturirana glede na štiri raziskovalna vprašanja. Prvo vprašanje se je nanašalo na osnovne poslovne značilnosti, promocijske prakse in oblike čezmejnega sodelovanja. Rezultati kažejo, da ponudbeno strukturo destinacije zaznamujejo predvsem mikro in manjši ponudniki, ki so večinoma usmerjeni v pristočasne odjemalce in delujejo z majhnimi ekipami. Takšna struktura je za kreativno-trajnostno destinacijo hkrati prednost in omejitev. Prednost je v lokalni vpetosti, avtentičnosti, fleksibilnosti in osebnem odnosu do prostora. Omejitev pa je v manjših razvojnih, finančnih, kadrovskih in digitalnih zmogljivostih posameznih ponudnikov.

Promocijske prakse kažejo dobro osnovno digitalno prisotnost, zlasti na družbenih omrežjih in spletnih straneh, vendar manj razvito povezano digitalno destinacijsko logiko. To pomeni, da imajo ponudniki osnovno komunikacijsko infrastrukturo, vendar še ni jasno, ali digitalni kanali učinkovito podpirajo skupno čezmejno zgodbo, interpretacijo dediščine, trajnostno usmerjanje obiskovalcev ali povezovanje posameznih ponudb v celovita doživljaja. Čezmejno sodelovanje je prisotno, a omejeno, zato je pomembna razvojna naloga prehod od posameznih čezmejnih aktivnosti k sistematičnim čezmejnimi ponudbam vrednosti.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na zaznave pomena turizma in njegovih ekonomskih, sociokulturnih in okoljskih učinkov. Ponudniki turizem ocenjujejo kot zelo pomemben gospodarski dejavnik destinacije. Najizraziteje prepoznavajo ekonomske koristi, zlasti delovna mesta, poslovne priložnosti za lokalno prebivalstvo in mala podjetja ter izboljšanje življenjskega standarda. Sociokulturno turizem povezujejo predvsem z ohranjanjem lokalne kulture in izboljšanjem ponudbe za lokalno okolje, vendar zaznavajo tudi prometne obremenitve. Okoljske učinke ocenjujejo bolj zadržano. To kaže, da je ekonomska in kulturna vrednost turizma v poslovni logiki ponudnikov močnejša kot okoljska dimenzija, ki bi jo bilo treba v prihodnje bolj sistematično razvijati.

Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na atrakcije kot elemente ponudbe vrednosti. Rezultati kažejo, da ponudniki kot najpomembnejše elemente destinacije prepoznavajo Goriški grad, Solkanski most, Trg Evrope - Piazza Transalpina, Muzej prve svetovne vojne in Izvir reke Vipave. Pri več atrakcijah se kaže vrzel med pomembnostjo in zadovoljstvom. Ta ugotovitev ima pomembno implikacijo za poslovne modele: razvojni problem ni le prisotnost ali odsotnost atrakcij, temveč njihova interpretacija, povezovanje in vključevanje v kakovostne turistične izkušnje. Ponudniki lahko pri tem odigrajo ključno vlogo, če atrakcije vključijo v pakete, tematske poti, vodenja, delavnice, gastronomska doživetja in čezmejne programe.

Četrto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na zmožljivosti ponudnikov za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov. Rezultati kažejo, da ponudniki izkazujejo pomembne, vendar ne popolnoma razvite zmožljivosti. Najmočnejša dimenzija je medsektorsko sodelovanje in kulturna trajnost. To pomeni, da ponudniki zelo jasno prepoznavajo pomen sodelovanja med turizmom, kulturnimi in kreativnimi panogami, lokalnimi oblastmi in prebivalci. Trajnostno odločanje je razmeroma dobro izraženo, posebej pri upoštevanju okoljskih posledic poslovanja. Tržno znanje, inovacijska sposobnost in sposobnost uvajanja sprememb so ocenjeni pozitivno, vendar kažejo prostor za krepitev sistematičnega učenja in strateškega razvoja.

Sintezna presoja zmožljivosti ponudnikov za kreativno-trajnostne poslovne modele

Osrednja ugotovitev poglavja je, da v obravnavani čezmejni destinaciji obstajajo pomembne osnove za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov, vendar so te še bolj potencial kot že popolnoma razvit sistem. Ponudniki so lokalno vpeti, digitalno prisotni, naklonjeni turizmu, razmeroma prilagodljivi in izrazito podpirajo medsektorsko sodelovanje. Hkrati pa čezmejnost še ni dovolj sistematično prevedena v skupne poslovne modele, okoljska dimenzija še ni dovolj močno integrirana v ponudbeno logiko, atrakcije še niso v celoti povezane v doživetja, digitalna komunikacija pa ostaja pretežno individualna.

To pomeni, da razvoj kreativno-trajnostne destinacije ne more temeljiti samo na spodbujanju posameznih ponudnikov, temveč mora vključevati širšo destinacijsko podporo. Potrebni so skupni razvojni programi, koordinacija med ponudniki,

kulturnimi institucijami in lokalnimi oblastmi, skupna digitalna infrastruktura, izobraževanje o trajnostnih poslovnih modelih, podporni mehanizmi za mikro ponudnike in oblikovanje čezmejnih tematskih storitev.

Rezultati se ujemajo z literaturo, ki poudarja, da mala in srednje velika turistična podjetja v ruralnih destinacijah lahko pomembno prispevajo k sociokulturni trajnosti, če so vključena v procese soustvarjanja, lokalnega povezovanja in inovacij za trajnost (Maziliauske, 2024). Hkrati potrjujejo opozorila, da mikro in mala turistična podjetja za zeleni in digitalni prehod potrebujejo podporno okolje, dostop do znanja, mreženje in institucionalno koordinacijo (OECD, 2025b; Gössling in Reinhold, 2025).

3.6 Razvojni okvir za oblikovanje kreativno-trajnostnih poslovnih modelov ponudnikov

Poglavje empirične ugotovitve nadgrajuje v razvojni okvir za oblikovanje kreativno-trajnostnih poslovnih modelov turističnih ponudnikov. Namen okvira je povezati ugotovljene zmogljivosti, vrzeli in razvojne priložnosti z orodji, ki jih lahko uporabijo ponudniki, destinacijske organizacije in podporno okolje pri nadaljnjem razvoju čezmejne destinacije. Poudarek je na pretvorbi empirične diagnoze v razvojno uporabna izhodišča: diagnostični okvir, razvojne stopnje, orodje za oblikovanje poslovnih modelov, prototipe ponudb, Living Lab proces in kazalnike za spremljanje napredka.

Diagnostični okvir zmogljivosti ponudnikov

Empirične ugotovitve omogočajo oblikovanje diagnostičnega okvira, ki povezuje zmogljivosti ponudnikov z zahtevami kreativno-trajnostnega poslovnega modela. Okvir ni namenjen statističnemu razvrščanju podjetij, temveč služi kot analitično in praktično orodje za prepoznavanje področij, na katerih imajo ponudniki že razvite zmogljivosti, in področij, kjer so potrebne dodatne razvojne intervencije.

Diagnostični okvir temelji na šestih dimenzijah (tabela 12): ponudba vrednosti, digitalna vidnost, čezmejno sodelovanje, dinamične zmogljivosti, trajnostno odločanje in podporno destinacijsko okolje. Te dimenzije povezujejo teoretična izhodišča trajnostnih poslovnih modelov, kreativnega turizma in dinamičnih

zmogljivosti z empiričnimi rezultati raziskave. Okvir tako posamezne rezultate poveže v razvojno uporabno celoto.

Tabela 12: Diagnostični okvir zmogljivosti za razvoj kreativno-trajnostnega poslovnega modela

Dimenzija	Pomeni v kreativno-trajnostnem poslovnem modelu	Empirična ugotovitev	Razvojna usmeritev
Ponudba vrednosti	Kulturni, naravni in kreativni viri so vključeni v doživetja, zgodbe, poti in storitve.	Atrakcije so prepoznane kot pomembne, vendar se kažejo vrzeli med pomembnostjo in zadovoljstvom.	Izboljšati razlago, doživljajsko zasnovo, povezovanje atrakcij in razvoj tematskih čezmejnih doživetij.
Digitalna vidnost	Digitalni kanali podpirajo promocijo, dostopnost, usmerjanje obiskovalcev in razumevanje ponudbe.	Družbeni mediji in spletne strani so razširjeni, kompleksnejši digitalni kanali pa manj.	Razviti skupno digitalno zgodbo destinacije, večjezične vsebine in povezane digitalne poti.
Čezmejno sodelovanje	Ponudniki razvijajo skupne storitve, dogodke, trženje in povezane poti čez mejo.	Čezmejno sodelovanje je prisotno, vendar omejeno.	Preiti od posameznih aktivnosti k povezanim čezmejnim ponudbam vrednosti.
Dinamične zmogljivosti	Ponudniki spremljajo trg, uporabljajo novo znanje, inovirajo in uvajajo spremembe.	Zmogljivosti so ocenjene pozitivno, vendar ne zelo visoko.	Okrepiti sistematično učenje, uporabo podatkov, razvoj novih storitev in podporo spremembam.
Trajnostno odločanje	Poslovne odločitve upoštevajo družbene in okoljske posledice.	Trajnostno odločanje je razmeroma močno, vendar ga je treba bolj prevesti v konkretne poslovne prakse.	Trajnost vključiti v ukrepe na področju energije, odpadkov, vode, mobilnosti, lokalne nabave in vključevanja skupnosti.
Podporno destinacijsko okolje	Lokalne oblasti, kulturne institucije in ponudniki skupaj oblikujejo pogoje za razvoj.	Ponudniki zelo podpirajo medsektorsko sodelovanje in vlogo lokalnih prebivalcev.	Vzpostaviti koordinirane programe, skupne projekte, usposabljanja in podporne mehanizme za mikro ponudnike.

Razvojne stopnje in prednostna področja nadgradnje

Rezultati kažejo, da ponudniki izkazujejo pomembne nastavke za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov, vendar ti nastavki niso enakomerno razviti. Ekonomska vrednost turizma je med ponudniki najbolj jasno prepoznana,

sociokulturna vrednost ima izrazit razvojni potencial, okoljska vrednost pa je prisotna, vendar manj jasno operacionalizirana. Ponudniki pri poslovnih odločitvah sicer upoštevajo okoljske posledice, vendar okoljske koristi turizma ocenjujejo zadržano. To kaže, da je okoljska dimenzija ena od tistih, ki potrebuje največ podpore pri prevajanju splošne naravnosti v konkretne poslovne prakse.

Prva razvojna prioriteta je krepitev čezmejnega poslovnega povezovanja. Rezultati kažejo, da čezmejne aktivnosti obstajajo, vendar niso sistematične. Zato bi bilo smiselno razviti skupne čezmejne tematske storitve, na primer poti, ki povezujejo kulturno dediščino, gastronomijo, naravne atrakcije in ustvarjalne dejavnosti na obeh straneh meje. Takšne storitve bi morale vključevati več ponudnikov in imeti skupno digitalno predstavitev.

Druga prioriteta je povezana z razlago, dostopnostjo in doživljajsko nadgradnjo atrakcij. Pri pomembnih atrakcijah, kjer zadovoljstvo zaostaja za pomembnostjo, je potreben razvoj večjezičnih digitalnih gradiv, vodenj, zgodb, delavnic in povezav z lokalnimi ponudniki. S tem bi se atrakcije iz posameznih turističnih točk spremenile v elemente celovite ponudbe vrednosti.

Tretja prioriteta je podpora mikro in manjšim ponudnikom. Ker vzorec kaže prevlado mikro in malih podjetij, razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov ne more biti prepuščen samo individualni pobudi. Potrebna so usposabljanja, svetovanje, dostop do digitalnih orodij, skupni promocijski sistemi in možnost vključevanja v mreže. To je skladno z ugotovitvami OECD (2025b), da so za mikro in mala turistična podjetja ključni podporni pogoji, povezani z inovacijami, okoljem, financami, digitalizacijo, znanji in mreženjem.

Četrta prioriteta je konkretizacija okoljske trajnostne logike. Ponudniki sicer upoštevajo okoljske posledice poslovanja, vendar so zaznani pozitivni okoljski učinki turizma manj izraziti. Zato bi bilo smiselno razviti ukrepe na ravni ponudnikov in destinacije: zmanjševanje odpadkov, lokalna nabava, energetska učinkovitost, trajnostna mobilnost, usmerjanje obiskovalcev, zmanjševanje pritiskov na občutljive točke in komuniciranje trajnostnih praks.

Peta prioriteta je povezovanje kulturnega in kreativnega turizma s prenosom tradicionalnih znanj. Rezultati kažejo zelo visoko podporo temu vidiku. To odpira možnosti za razvoj delavnic, demonstracij, programov za mlade, sodelovanja z obrtniki, gastronomskih izkušenj in ustvarjalnih rezidenc. Takšni programi bi lahko imeli hkrati turistično, izobraževalno, kulturno in skupnostno vrednost.

Na tej osnovi je mogoče govoriti o postopnem zorenju kreativno-trajnostnih poslovnih modelov. Ponudnikov ne obravnavamo skozi binarno vprašanje, ali trajnostni poslovni model že imajo ali ga nimajo, temveč skozi razvojne stopnje. Prva stopnja je osnovna lokalna vpetost, druga digitalna in tržna vidnost, tretja sodelovalno povezovanje, četrta trajnostno odločanje, peta pa oblikovanje povezanih čezmejnih storitev, ki ustvarjajo ekonomsko, sociokulturno in okoljsko vrednost (tabela 13).

Tabela 13: Stopnje razvoja kreativno-trajnostnega poslovnega modela ponudnikov

Stopnja razvoja	Osrednja značilnost	Primer v kreativno-trajnostni destinaciji	Potrebna podpora
1. Lokalna vpetost	Ponudnik deluje v lokalnem okolju in uporablja lokalne vire.	Kmetija, vodnik ali nastanitev vključuje lokalno zgodbo, proizvod ali krajino.	Ozaveščanje o vrednosti lokalnih virov in osnovno povezovanje z destinacijo.
2. Digitalna in tržna vidnost	Ponudnik je prisoten na osnovnih digitalnih kanalih in spremlja trg.	Spletna stran, družbeni mediji, Google Maps, osnovna predstavitev ponudbe.	Podpora pri kakovostni digitalni predstavitvi, večjezičnosti in skupni destinacijski vidnosti.
3. Sodelovalno povezovanje	Ponudnik sodeluje z drugimi akterji v destinaciji.	Skupni dogodki, povezani izleti, promocijske aktivnosti ali tematske poti.	Koordinacija, skupne storitve razvoj in moderiranje mrež ponudnikov.
4. Trajnostno odločanje	Ponudnik pri poslovnih odločitvah upošteva družbene in okoljske posledice.	Lokalna nabava, zmanjševanje odpadkov, skrb za vodo in energijo, vključevanje prebivalcev.	Usposabljanje, trajnostni standardi in enostavna orodja za spremljanje učinkov.
5. Čezmejni kreativno-trajnostni poslovni model	Ponudnik je del povezane čezmejne ponudbe vrednosti.	Čezmejni paket, ki povezuje dediščino, gastronomijo, naravo, ustvarjalnost in trajnostno mobilnost.	Skupna strategija, destinacijska platforma, institucionalna podpora in dolgoročno partnerstvo.

Triple Layered Business Model Canvas kot orodje za oblikovanje poslovnih modelov

Za nadaljnji razvoj ponudbe je posebej koristna uporaba Triple Layered Business Model Canvas. Ta pristop omogoča, da se poslovni model ne obravnava zgolj skozi ekonomsko logiko, temveč hkrati skozi okoljsko ter družbeno-kulturno raven. Klasični Business Model Canvas zajame ekonomsko raven: segmente obiskovalcev, ponudbo vrednosti, kanale, odnose, prihodke, vire, dejavnosti, partnerje in stroške. Okoljska raven dodaja vprašanja energije, vode, odpadkov, mobilnosti, materialov, emisij in vplivov na naravne vire. Družbena raven pa vključuje lokalne prebivalce, zaposlene, kulturne nosilce, lokalne dobavitelje, prenos znanj, vključenost in vpliv na kakovost življenja.

V obravnavani destinaciji bi takšno orodje pomagalo ponudnikom preiti od splošne podpore trajnosti k bolj konkretnemu poslovnemu načrtovanju. Na primer, ponudnik vodenj bi lahko v ekonomski ravni opredelil tematsko čezmejno turo, v okoljski ravni načrtoval nizkoogljično mobilnost in usmerjanje obiskovalcev, v družbeni ravni pa vključevanje lokalnega vodnika, obrtnika ali prebivalca kot nosilca zgodbe. Kmetijsko-turistični ponudnik bi lahko v ekonomski ravni razvil gastronomsko izkušnjo, v okoljski ravni lokalno in sezonsko oskrbo, v družbeni ravni pa prenos znanja o pridelavi, lokalnih praksah in tradiciji.

Takšen pristop je uporaben tudi za nadaljnjo raziskovalno in aplikativno nadgradnjo. V nadaljevanju bi bilo mogoče z izbranimi ponudniki pripraviti več študij primera, pri katerih bi vsak ponudnik skupaj z raziskovalci in lokalnimi akterji oblikoval triplastni poslovni model (tabela 14). Primerjalna analiza teh modelov bi lahko pokazala, kateri tipi ponudnikov so najbližje kreativno-trajnostni poslovni logiki, kje potrebujejo podporo in katere čezmejne povezave so najobetavnejše.

Tabela 14: Uporaba triplastnega poslovnega modela pri razvoju ponudbe

Raven poslovnega modela	Ključna vprašanja za ponudnika	Povezava z rezultati ankete
Ekonomska raven	Kdo so ciljni obiskovalci? Kaj je ponudba vrednosti? Kateri kanali in partnerstva so ključni? Kako ponudnik ustvarja prihodke?	Ponudniki so večinoma mikro akterji, usmerjeni v prosti čas, z osnovno digitalno prisotnostjo in visoko podporo turizmu.
Okoljska raven	Kako ponudba vpliva na mobilnost, odpadke, vodo, energijo, zelene površine in naravne vire?	Okoljski učinki turizma so ocenjeni zadržano, zato je ta raven potrebna za konkretizacijo trajnostnih praks.
Družbena in kulturna raven	Kako ponudba vključuje prebivalce, tradicionalna znanja, lokalne dobavitelje, kulturne prakse in skupnost?	Najmočnejši empirični potencial je v medsektorskem sodelovanju, vključevanju prebivalcev in ohranjanju tradicionalnih znanj.

Prototipi kreativno-trajnostnih poslovnih modelov

Na podlagi empiričnih rezultatov je mogoče oblikovati več prototipnih usmeritev poslovnih modelov, primernih za nadaljnje testiranje v čezmejni destinaciji (tabela 15). Namen teh prototipov ni predpisati enotne rešitve za vse ponudnike, temveč pokazati, kako se lahko različni tipi lokalnih virov, ponudnikov in atrakcij povežejo v kreativno-trajnostne ponudbe vrednosti.

Prvi prototip je čezmejna dediščinska pot, ki povezuje zgodovinske in simbolne točke obeh strani meje. V takšnem modelu ponudba vrednosti ne temelji samo na ogledu posameznih atrakcij, temveč na zgodbi o prehodih, mejah, povezovanju, vsakdanjem življenju ob meji in skupni prihodnosti prostora. Ponudniki vodenj, kulturne institucije, gostinski ponudniki in lokalni ustvarjalci bi lahko skupaj oblikovali izkušnjo, ki vključuje razloženo pot, lokalno degustacijo, srečanje z lokalnim nosilcem zgodbe in digitalno podporo.

Drugi prototip je gastronomsko-kreativni model, ki povezuje kmetijska podjetja, lokalne proizvode, kulinariko, vinogradniško krajino in ustvarjalne prakse. Ker je v vzorcu pomemben delež kmetijskih podjetij s storitvami za turiste, je ta model posebej relevanten. Ponudba vrednosti bi lahko vključevala lokalno degustacijo, delavnico priprave jedi, predstavitev tradicionalnih praks, obisk krajine in povezavo z zgodovinsko oz. kulturno razlago prostora. Trajnostna razsežnost bi se kazala v lokalni nabavi, kratkih dobavnih verigah, zmanjševanju odpadkov in prenosu znanj.

Tretji prototip je model ustvarjalnih delavnic in prenosa tradicionalnih znanj. Rezultati kažejo zelo visoko podporo trditvam, da kulturni in kreativni turizem prispeva k ohranjanju tradicionalnih znanj in da prenos znanja na mlajše generacije zagotavlja trajnost takšnega turizma. To odpira možnosti za delavnice, ki vključujejo obrt, gastronomijo, umetnost, lokalne zgodbe, glasbo, fotografijo, razlago krajine ali druge ustvarjalne prakse. Takšen model ima dvojno vrednost: obiskovalcem ponuja aktivno in avtentično izkušnjo, lokalni skupnosti pa omogoča ohranjanje in prenos znanj.

Četrty prototip je nizkoogljčna kulturno-naravna pot, ki povezuje naravne in kulturne atrakcije s trajnostno mobilnostjo. Rezultati kažejo, da so okoljski učinki turizma ocenjeni zadržano, zato bi bilo smiselno razviti model, ki okoljsko dimenzijo postavi v središče ponudbe vrednosti. Takšna pot bi lahko temeljila na hoji, kolesarjenju, javnem prevozu ali kombinirani mobilnosti in vključevala digitalno podporo, lokalne ponudnike in usmerjanje obiskovalcev stran od najbolj obremenjenih točk.

Peti prototip je hibridni digitalni model predstavitve destinacije. Ker ponudniki že uporabljajo družbena omrežja, spletne strani in spletne zemljevide, je mogoče obstoječo digitalno prisotnost nadgraditi v skupno digitalno infrastrukturo. To bi lahko vključevalo digitalni zemljevid kreativno-trajnostnih doživetij, QR točke ob atrakcijah, kratke video zgodbe, večjezične avdio vsebine, priporočene trajnostne poti in povezave med ponudniki. V takšnem modelu digitalizacija ni nadomestilo za lokalno izkušnjo, temveč orodje za njeno razumevanje, usmerjanje in povezovanje.

Šesti prototip je mrežni model manjših dogodkov, ki povezuje kulturne in kreativne panoge, lokalne oblasti, turistične ponudnike in prebivalce. Rezultati kažejo močno podporo medsektorskemu sodelovanju, vendar so skupni dogodki kot dejanska oblika čezmejnega sodelovanja prisotni le pri delu ponudnikov. To pomeni, da je potencial večji od trenutne prakse. Mreža manjših dogodkov bi lahko povezala tematske dneve, lokalne tržnice, ustvarjalne delavnice, vodenja, gastronske večere in kulturne nastope v čezmejni koledar.

Tabela 15: Možni prototipi kreativno-trajnostnih poslovnih modelov

Prototip poslovnega modela	Nosilna ponudba vrednosti	Ključni partnerji	Trajnostna dodana vrednost
Čezmejna dediščinska pot	Izkušnja meje, zgodovine in povezovanja prostora.	Vodniki, muzeji, občine, gostinski ponudniki, kulturne organizacije.	Krepitev skupne čezmejne identitete in boljša razlaga dediščine.
Gastronomsko-kreativni model	Lokalna hrana, vino, kmetijski proizvodi in ustvarjalna izkušnja.	Kmetije, restavracije, vinarji, obrtniki, TTC-i.	Kratke dobavne verige, lokalna nabava in ohranjanje prehranskih tradicij.
Delavnice tradicionalnih znanj	Aktivno učenje obrti, običajev, ustvarjalnosti ali lokalnih praks.	Obrtniki, kulturna društva, šole, ponudniki doživetij.	Prenos znanja, vključevanje prebivalcev in medgeneracijsko sodelovanje.
Nizkoogljična kulturno-naravna pot	Povezovanje narave, kulture in trajnostne mobilnosti.	Ponudniki vodenj, kolesarski ponudniki, občine, upravljavci atrakcij.	Manjši pritisk na okolje, usmerjanje obiskovalcev in trajnostna mobilnost.
Digitalna platforma doživetij	Skupni digitalni zemljevid zgodb, poti, atrakcij in ponudnikov.	Ponudniki, organizacija za upravljanje destinacije, kulturne institucije, IT partnerji.	Večja dostopnost, večjezičnost, usmerjanje obiskovalcev in povezovanje ponudbe.
Mreža manjših čezmejnih dogodkov	Povezani dogodki, ki združujejo kulturo, kreativnost, gastronomijo in lokalne zgodbe.	Občine, društva, ponudniki, ustvarjalci, lokalne skupnosti.	Razpršitev obiska, krepitev sodelovanja in vključevanje lokalnega prebivalstva.

Living Lab proces kot razvojni mehanizem

Empirični rezultati se lahko uporabijo tudi kot podlaga za nadaljnji Living Lab proces (tabela 16). Ta pristop je posebej primeren za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov, ker omogoča vključevanje ponudnikov, lokalnih oblasti, kulturnih in kreativnih akterjev, prebivalcev in obiskovalcev v soustvarjanje rešitev. Namesto da bi raziskava ostala pri ugotavljanju stanja, jo je mogoče pretvoriti v zaporedje razvojnih korakov.

Prvi korak je identifikacija ponudnikov z največjim potencialom za vključitev v pilotne čezmejne storitve. Pri tem niso nujno najpomembnejši največji ponudniki, temveč tisti, ki izkazujejo kombinacijo lokalne vpetosti, pripravljenosti za sodelovanje, osnovne digitalne prisotnosti in interesa za trajnostne prakse. Drugi

korak je izbor nosilnih tem, ki lahko povežejo obstoječe atrakcije in ponudnike. Na podlagi rezultatov so to lahko dediščina meje, zgodovinski spomin, mostovi in prehodi, vinogradniška in gastronomska krajina, tradicionalna znanja, narava in voda ter kulturno-kreativne delavnice.

Tretji korak je oblikovanje prototipov doživetij. Prototipi bi morali biti dovolj majhni, da jih mikro in manjši ponudniki lahko izvedejo, vendar dovolj povezani, da ustvarijo čezmejno vrednost. Primeri vključujejo pol- ali enodnevno čezmejno pot, ki povezuje kulturno atrakcijo, lokalnega ponudnika hrane, ustvarjalno delavnico in naravno točko; skupni dogodek na temo čezmejne dediščine; ali digitalno podprto pot, ki obiskovalce vodi med več točkami in ponudniki.

Četrty korak je testiranje z obiskovalci in lokalnimi prebivalci. Ker kreativno-trajnostni poslovni model temelji na soustvarjanju vrednosti, mora biti odziv uporabnikov del razvojnega procesa. Testiranje lahko vključuje kratke ankete, fokusne skupine, opazovanje obiska, analizo digitalnih povratnih informacij in pogovore s ponudniki po izvedbi prototipa. Peti korak je prilagoditev poslovnega modela in odločitev, ali je prototip mogoče ponoviti, razširiti ali vključiti v redno destinacijsko ponudbo.

Tabela 16: Uporaba empiričnih rezultatov v Living Lab procesu

Faza Living Lab procesa	Namen	Možna aktivnost	Pričakovani rezultat
1. Diagnostika	Razumeti zmožljivosti, vrzeli in interese ponudnikov.	Delavnica s ponudniki na osnovi rezultatov ankete in diagnostičnega okvira.	Skupen zemljevid priložnosti za razvoj poslovnih modelov.
2. Izbor tem	Določiti nosilne čezmejne zgodbe in vire.	Prioritizacija tem: dediščina meje, gastronomija, narava, obrti, zgodovinski spomin.	Nabor razvojnih tem za prototipe.
3. Snovanje prototipov	Povezati ponudnike in atrakcije v konkretna doživetja.	Uporaba Triple Layered Business Model Canvas na delavnici.	Osnutki kreativno-trajnostnih poslovnih modelov.
4. Testiranje	Preveriti uporabnost in privlačnost doživetij.	Pilotna izvedba z obiskovalci in povratne informacije.	Podatki o kakovosti izkušnje, izvedljivosti in trajnostnih učinkih.
5. Nadgradnja	Prilagoditi in razširiti uspešne prototipe.	Ureditev partnerstev, digitalne predstavitve in poslovne logike.	Zrelejši čezmejni poslovni model za vključitev v destinacijsko ponudbo.

Takšen proces empirične ugotovitve pretvori v razvojni instrument. Raziskava tako ni razumljena kot končna ocena stanja, temveč kot podlaga za soustvarjanje in testiranje rešitev. To je skladno z logiko kreativnega turizma, kjer so lokalni akterji, obiskovalci in skupnost vključeni v oblikovanje izkušenj, in z logiko trajnostnih poslovnih modelov, kjer se vrednost ustvarja za več deležnikov hkrati.

Destinacijsko upravljanje in podporno okolje

Empirični rezultati kažejo, da ponudniki sami ne morejo nositi celotnega bremena kreativno-trajnostne transformacije destinacije. Ker gre pretežno za mikro ponudnike, je podporno okolje odločilno. To ne pomeni, da morajo lokalne oblasti ali destinacijske organizacije prevzeti poslovne modele ponudnikov, temveč da morajo ustvariti pogoje, v katerih lahko ponudniki sodelujejo, se učijo, testirajo nove ideje in vstopajo v skupne storitve.

Prva naloga destinacijskega upravljanja je koordinacija. Posamezni ponudniki pogosto poznajo svojo storitev, svoje goste in svoje operativne omejitve, nimajo pa nujno pregleda nad celotno destinacijsko ponudbo. Destinacijska organizacija ali Living Lab ekipa lahko prevzame vlogo povezovalca, ki identificira komplementarne ponudnike, predlaga tematske povezave, organizira srečanja in skrbi za kontinuiteto sodelovanja. Brez takšne koordinacije lahko čezmejno sodelovanje ostane odvisno od osebnih poznanstev in občasnih pobud.

Druga naloga je razvoj skupne destinacijske zgodbe. Kreativno-trajnostna destinacija potrebuje prepoznavno pripoved, ki povezuje kulturno dediščino, naravo, lokalno identiteto, čezmejnost in sodobne ustvarjalne prakse. Posamezni ponudnik lahko pripoveduje svoj del zgodbe, vendar mora obstajati tudi skupni okvir, ki obiskovalcu omogoča razumevanje širše vrednosti prostora. Ta okvir ne sme biti poenostavljena promocijska fraza, temveč mora temeljiti na realnih zgodovinskih, kulturnih, naravnih in družbenih značilnostih območja.

Tretja naloga je razvoj znanja. Rezultati kažejo, da ponudniki relativno dobro spremljajo trg in se ocenjujejo kot prilagodljivi, vendar to še ne pomeni, da imajo zadostno znanje o trajnostnih poslovnih modelih, digitalni predstavitvi ponudbe, merjenju okoljskih učinkov, oblikovanju izkustvenih storitev ali čezmejnem trženju.

Potrebna so kratka, praktična in ciljno usmerjena usposabljanja, prilagojena mikro ponudnikom in brez pretirane administrativne obremenitve.

Četrta naloga je oblikovanje spodbud. Ponudniki bodo lažje sodelovali, če bodo videli konkretne koristi: večjo vidnost, nove obiskovalce, boljšo kakovost ponudbe, manjše stroške zaradi skupnih rešitev, podporo pri promociji ali dostop do financiranja. Zato mora biti razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov povezan z jasnimi spodbudami, ne le z normativnimi pozivi k sodelovanju in trajnosti.

Peta naloga je spremljanje učinkov. Trajnostni poslovni modeli zahtevajo vsaj osnovno spremljanje ekonomskih, družbenih in okoljskih učinkov. Pri mikro in manjših ponudnikih to ne sme pomeniti kompleksnega poročanja, temveč enostavne kazalnike: število sodelovanj, delež lokalnih dobaviteljev, uporaba digitalnih kanalov, število vključenih lokalnih prebivalcev, ukrepi za zmanjšanje odpadkov, trajnostna mobilnost, zadovoljstvo obiskovalcev in ponovitve doživetij. Takšni kazalniki lahko služijo kot osnova za učenje in izboljševanje.

Kazalniki za spremljanje razvoja kreativno-trajnostnih poslovnih modelov

Za praktično uporabo diagnostičnega okvira je smiselno oblikovati nabor kazalnikov (tabela 17), ki jih lahko destinacija spremlja v prihodnje. Ti kazalniki ne smejo biti preveč zapleteni, saj so namenjeni predvsem mikro in malim ponudnikom. Njihov namen je spremljati napredek pri razvoju kreativno-trajnostnih poslovnih modelov, ne pa ustvarjati dodatnih administrativnih ovir.

Predlagani kazalniki so razdeljeni v šest skupin, ki sledijo diagnostičnemu okviru: ponudba vrednosti, digitalna vidnost, čezmejno sodelovanje, dinamične zmogljivosti, trajnostno odločanje in podporno okolje. Vsaka skupina vključuje nekaj možnih meril, ki jih je mogoče spremljati z enostavnimi letnimi anketami, intervjuji ali podatki destinacijskih organizacij.

Tabela 17: Predlagani kazalniki za spremljanje razvoja kreativno-trajnostnih poslovnih modelov

Dimenzija	Možni kazalniki	Način zbiranja podatkov
Ponudba vrednosti	Število novih ali nadgrajenih kreativno-trajnostnih doživetij; število storitev, ki povezujejo vsaj dve atrakciji; vključevanje lokalne dediščine.	Letna anketa med ponudniki, pregled ponudbe, analiza spletnih opisov.
Digitalna vidnost	Delež ponudnikov s spletno stranjo; delež ponudnikov na skupni platformi; število večjezičnih digitalnih vsebin.	Pregled spletne prisotnosti, podatki organizacija za upravljanje destinacije ali Living Lab ekipe.
Čezmejno sodelovanje	Število skupnih čezmejnih storitev, dogodkov, promocijskih aktivnosti in partnerstev.	Letna evidenca projektov, anketa med ponudniki.
Dinamične zmožljivosti	Udeležba na usposabljanjih; uvedene spremembe v ponudbi; uporaba povratnih informacij obiskovalcev.	Anketa, intervjuji, poročila delavnic.
Trajnostno odločanje	Ukrepi za zmanjševanje odpadkov, lokalna nabava, energetska učinkovitost, trajnostna mobilnost, vključevanje prebivalcev.	Samoocena ponudnikov, enostavni trajnostni pregled.
Podporno okolje	Število delavnic, svetovanj, skupnih razvojnih srečanj, finančnih ali promocijskih podpor za ponudnike.	Podatki občin, organizacija za upravljanje destinacije, projektnih partnerjev.

Prehod od posameznih ponudb k povezani logiki ustvarjanja vrednosti

Najpomembnejša konceptualna ugotovitev poglavja je, da kreativno-trajnostni poslovni modeli v čezmejni destinaciji ne nastanejo zgolj z izboljšanjem posamezne ponudbe, temveč z razvojem povezovalne infrastrukture vrednosti. Ta vključuje skupno zgodbo, digitalno podporo, čezmejna partnerstva, trajnostne standarde, lokalno vključenost in sposobnost ponudnikov za učenje in spremembe. Posamezni ponudnik je pomemben, njegova vrednost pa se poveča, ko je vključen v širši destinacijski ekosistem.

Empirična diagnoza kaže, da ponudniki niso pasivni, temveč imajo pomembne nastavke za razvoj: prepoznavajo pomen turizma, uporabljajo digitalne kanale, podpirajo sodelovanje, cenijo vlogo lokalnih prebivalcev in tradicionalnih znanj ter se vidijo kot sposobne uvajati spremembe. Naloga destinacijskega razvoja je te nastavke povezati v zrelejše poslovne modele.

V prihodnje bi bilo mogoče ta okvir uporabiti tudi kot aplikativni model za delo s ponudniki. Vsak ponudnik bi lahko s pomočjo diagnostičnega okvira ocenil svojo trenutno razvojno stopnjo, nato pa na delavnici oblikoval en konkreten korak naprej:

novo partnerstvo, izboljšano digitalno predstavitev, trajnostni ukrep, vključitev lokalne zgodbe ali sodelovanje v čezmejnih storitvah. Na ta način poglavje ne ostane le akademski prispevek, temveč postane tudi podlaga za praktično transformacijo destinacije.

7 Sklep

Poglavje je pokazalo, da turistični ponudniki v obravnavani čezmejni destinaciji izkazujejo pomembne pogoje za razvoj kreativno-trajnostnih poslovnih modelov. Med najpomembnejšimi so lokalna vpetost, podjetniška prilagodljivost mikro in manjših ponudnikov, osnovna digitalna prisotnost, prepoznavanje gospodarskega pomena turizma, pozitivna naravnost do nadaljnjega razvoja, sposobnost prilagajanja, trajnostno odločanje in zelo močna podpora medsektorskemu sodelovanju.

Hkrati rezultati opozarjajo, da razvojni potencial še ni v celoti uresničen. Čezmejno sodelovanje je omejeno, digitalni kanali so večinoma uporabljeni individualno, okoljska dimenzija še ni dovolj jasno vključena v ponudbo, atrakcije niso v celoti povezane v kakovostna doživetja, mikro in manjši ponudniki pa potrebujejo podporno okolje za razvoj kompleksnejših poslovnih modelov.

Teoretični prispevek poglavja je v tem, da trajnostnih poslovnih modelov v turizmu ne obravnava zgolj na ravni posameznega podjetja, temveč v povezavi z destinacijskim ekosistemom. Klasična literatura o poslovnih modelih se pogosto osredotoča na organizacijo kot enoto analize, turistična destinacija pa vrednost ustvarja skozi medsebojno odvisnost ponudnikov, javnih institucij, atrakcij, lokalne skupnosti, naravnega okolja in obiskovalcev. Poglavje zato poudarja, da je poslovni model turističnega ponudnika v čezmejni destinaciji del širše mreže ustvarjanja vrednosti.

Drugi teoretični prispevek je povezovanje trajnostnih poslovnih modelov s kreativnim turizmom. Trajnostni poslovni modeli so v literaturi pogosto obravnavani skozi okoljsko učinkovitost, krožno gospodarstvo, odgovorno rabo virov ali družbeno vrednost. Kreativni turizem pa odpira dodatno razsežnost: vrednost nastaja tudi skozi razlago dediščine, soustvarjanje, lokalna znanja, ustvarjalnost, dediščino in kakovost izkušnje. Poglavje zato predlaga, da je kreativno-

trajnostni poslovni model treba razumeti kot model, ki hkrati ustvarja ekonomsko, okoljsko, sociokulturno in izkustveno vrednost.

Tretji prispevek je uporaba dinamičnih zmogljivosti pri razumevanju ponudnikov v ruralnih in čezmejnih destinacijah. Pri mikro in manjših ponudnikih razvoj poslovnih modelov pogosto ni formaliziran, temveč temelji na osebnem znanju, lokalnih odnosih, odzivnosti in praktičnem prilagajanju. Zato je pomembno, da se dinamične zmogljivosti ne razumejo le kot formalne strateške zmogljivosti velikih podjetij, temveč tudi kot vsakdanje sposobnosti mikro ponudnikov, da zaznajo priložnosti, uporabijo novo znanje, sodelujejo in spremenijo svojo ponudbo.

Metodološki prispevek poglavja je v uporabi deskriptivne analize kot izhodišča za razvojno diagnozo. Zaradi velikosti vzorca poglavje ne gradi na statističnem posploševanju, temveč na povezovanju empiričnih vzorcev z analitičnimi dimenzijami in razvojnim okvirom. Tak pristop je primeren za monografsko poglavje, ki želi prispevati k razumevanju konkretnega čezmejnega prostora in hkrati oblikovati razvojno uporabne ugotovitve.

Pomembna dodana vrednost poglavja je tudi oblikovanje diagnostičnega okvira zmogljivosti ponudnikov. Okvir omogoča, da posamezne rezultate razumemo kot povezane elemente pripravljenosti za razvoj poslovnih modelov, ne kot izolirane kazalnike. Visoka uporaba družbenih medijev sama po sebi še ne pomeni digitalno zrelega poslovnega modela, vendar v povezavi s tržnim znanjem, sodelovanjem in razlago atrakcij kaže potencial za nadgradnjo. Podobno visoka podpora medsektorskemu sodelovanju še ni dokaz dejanskega sodelovanja, vendar kaže pomembno socialno in organizacijsko osnovo za razvoj.

Glavna omejitev poglavja je majhen in po posameznih sklopih neenakomeren vzorec odgovorov. Zato rezultatov ni mogoče posploševati na celotno populacijo turističnih ponudnikov v čezmejni destinaciji. Analiza je deskriptivna in eksploratorna, njena vrednost pa je predvsem v identifikaciji razvojnih vzorcev in oblikovanju konceptualne sinteze.

Druga omejitev je, da podatki temeljijo na samoocenah ponudnikov. To je posebej pomembno pri interpretaciji trajnostnega odločanja, inovacijskih sposobnosti in avtentičnega predstavljanja lokalne kulture. Prihodnje raziskave bi lahko samoocene

dopolnile z intervjuji, opazovanjem dejanskih poslovnih praks, analizo spletne prisotnosti, analizo storitev in vključitvijo obiskovalčevih ocen konkretnih ponudb.

Tretja omejitev je, da analiza ne razlikuje podrobno med tipi ponudnikov, na primer med kmetijami, namestitvami, ponudniki vodenj, gastronomskimi ponudniki in atrakcijami. Zaradi majhnega vzorca takšne primerjave niso smiselne, vendar bi bile zelo koristne v prihodnjih raziskavah. Različni tipi ponudnikov imajo namreč različne poslovne modele, vire, omejitve in možnosti vključevanja v kreativno-trajnostno destinacijo.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno uporabiti kombinacijo kvantitativnega vprašalnika, poglobljenih intervjujev in delavnic z uporabo Triple Layered Business Model Canvas. Tak pristop bi omogočil, da se posamezni ponudniki in destinacijski akterji ne analizirajo samo kot respondenti, temveč kot soustvarjalci novih poslovnih modelov.

Nadaljnja znanstvena nadgradnja bi lahko vključevala tudi razvoj tipologije ponudnikov glede na stopnjo zrelosti kreativno-trajnostnega poslovnega modela. Pri tem bi bilo mogoče razlikovati med lokalno vpetimi, vendar manj povezanimi ponudniki; digitalno vidnimi, vendar manj trajnostno usmerjenimi ponudniki; sodelovalno naravnanimi ponudniki; in ponudniki, ki že delujejo kot nosilci čezmejnih kreativno-trajnostnih doživetij.

Druga možna nadgradnja je primerjalna analiza med slovenskim in italijanskim delom destinacije, če bi bilo v prihodnje mogoče zbrati večji in bolj uravnotežen vzorec. Čezmejne destinacije so zanimive prav zato, ker združujejo podobne prostorske in kulturne vire, vendar različne institucionalne, upravljalvske in tržne pogoje. Večji vzorec bi omogočil preverjanje, ali se zmogljivosti za razvoj poslovnih modelov ponudnikov razlikujejo glede na del destinacije, tip dejavnosti, velikost ponudnika ali stopnjo vključenosti v čezmejno sodelovanje.

Tretja nadgradnja je longitudinalno spremljanje razvoja. Ker kreativno-trajnostni poslovni modeli nastajajo postopno, enkratna anketa ne more pokazati procesa zorenja. Smiselno bi bilo spremljati, ali ponudniki po vključitvi v delavnice, pilotne projekte ali čezmejne mreže razvijejo nove storitve, okrepijo digitalno prisotnost,

uvedejo trajnostne prakse, poglobijo sodelovanje in dosežejo večjo vidnost. Takšen pristop bi omogočil presojo dejanskih učinkov razvojnih intervencij.

Kreativno-trajnostni poslovni model v čezmejni destinaciji ni zgolj poslovni model posameznega podjetja. Je sodelovalna logika ustvarjanja vrednosti, ki povezuje ponudnike, kulturne in kreativne panoge, lokalne oblasti, prebivalce, dediščino, naravo, digitalne kanale in obiskovalčevo izkušnjo. Prav v tem povezovanju je glavna razvojna priložnost obravnavane destinacije. Če želi destinacija preseči razpršeno promocijo posameznih atrakcij, mora razvijati modele, ki bodo čezmejnost, kulturno dediščino, lokalno identiteto in trajnost prevedli v konkretna doživetja, poslovne prakse in partnerske mreže. Turistični ponudniki so pri tem ključni nosilci transformacije, vendar le ob pogoju, da imajo dostop do znanja, sodelovanja, digitalnih orodij, podpore in skupne destinacijske vizije.

Ta publikacija je del projekta Cross-Border Cultural and Creative Tourism in Rural and Remote Areas (CROCUS), ki ga financira Evropska unija v okviru programa Horizon Europe na podlagi sporazuma o dodelitvi sredstev št. 101138504. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča avtorja(-ev) in ne odražajo nujno stališč Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za raziskave (REA). Niti Evropska unija niti Evropska izvajalska agencija za raziskave (REA) ne moreta biti odgovorni za njihovo vsebino.

This publication is part of the project Cross-Border Cultural and Creative Tourism in Rural and Remote Areas (CROCUS), funded by the European Union under Horizon Europe Grant Agreement No. 101138504. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Research Executive Agency (REA). Neither the European Union nor European Research Executive Agency (REA) can be held responsible for them.

Viri in literatura

- Bekele, H., Raj, S., Singh, A., Joshi, M., in Kajla, T. (2024). Digital transformation and environmental sustainability in the hospitality industry: A three-wave time-lagged examination. *Journal of Cleaner Production*, 484, 144263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144263>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., in Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Cardoso, R. C., Sohn, A. P. L., Ferasso, M., in Pereira Junior, S. (2024). Open innovation in the tourism field: A systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100359. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100359>
- Cohen, W. M., in Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Dionizi, B., in Dhora, R. (2025). Reinventing rural economies through sustainable business models: A triple-layered analysis. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1665635. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1665635>

- Duxbury, N., Bakas, F. E., de Castro, T. V., in Silva, S. (2021). Creative tourism development models towards sustainable and regenerative tourism. *Sustainability*, 13(1), 2.
<https://doi.org/10.3390/su13010002>
- European Commission. (2022). *Transition pathway for tourism*. Publications Office of the European Union. Dostopno na:
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ec.europa.eu/docsroom/documents/49498/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., in Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gössling, S., in Reinhold, S. (2025). Accelerating small and medium sized tourism enterprises' engagement with climate change. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(5), 840-857.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2350659>
- Joyce, A., in Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Maziliauske, E. (2024). Innovation for sustainability through co-creation by small and medium-sized tourism enterprises (SMEs): Socio-cultural sustainability benefits to rural destinations. *Tourism Management Perspectives*, 50, 101201. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101201>
- OECD. (2025a). Building strong and resilient tourism destinations, *OECD Tourism Papers*, No. 2025/03. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/a57c343d-en>
- OECD. (2025b). Enhancing the enabling environment for micro and small tourism enterprises in Greece, *OECD Tourism Papers*, No. 2025/09, OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/48b4382b-en>
- Osterwalder, A., in Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Presenza, A., Messeni Petruzzelli, A., in Natalicchio, A. (2019). Business model innovation for sustainability. Highlights from the tourism and hospitality industry. *Sustainability*, 11(1), 212.
<https://doi.org/10.3390/su11010212>
- Richards, G. (2021). Business models for creative tourism. *Journal of Hospitality and Tourism*, 19(1), 1-13.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Wafi, A. A., Mohamed, S., Hanapi, Z., Ibrahim, J. A., in Samsudin, N. (2025). Creating a sustainable tourism business model for small-scale tourism products in Malaysia: Embracing tourism opportunity for post-pandemic resilience. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 33(1), 29-49.
- Wondirad, A., Tolkach, D., in King, B. (2020). Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable ecotourism development in developing countries. *Tourism Management*, 78, 104024.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104024>
- Zahra, S. A., in George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zuniga-Collazos, A., Galvez-Albarracin, E. J., Vera-Jaramillo, F., in Patino-Giraldo, L. V. (2025). Digitalization, innovation, sustainability and performance: A causal analysis applied to tourism MSMEs. *International Journal of Innovation Studies*, 9(1), 46-59.
<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.12.001>