

SMERNICE ZA OBLIKOVANJE ZNAMKE GORSKOKOLESARSKO DESTINACIJE

ANDREJ ŽIGON¹, MAJA KONEČNIK RUZZIER²

POVZETEK: *Pomen znamk za gorskokolesarske destinacije se zaradi vse večje konkurence krepi. Zaradi pomanjkanja podatkov o razumevanju blagovne znamke gorskokolesarske destinacije smo izvedli kvalitativno raziskavo med štiriindvajsetimi predstavniki vodilnih gorskokolesarskih destinacij oziroma z vodilnimi strokovnjaki na področju gorskokolesarskega turizma. Raziskava je razkrila, da gorskokolesarskim destinacijam primanjkuje znanj s področja oblikovanja in vzdrževanja znamk. V prispevku osvetljujemo razumevanje in podajamo smernice in priporočila, ki jim bodo omogočila izkoristiti prednosti znamk v polni meri.*

Ključne besede: *gorsko kolesarjenje, turistična destinacija, destinacijska znamka, oblikovanje in vzdrževanje znamke, identitetni model*

JEL klasifikacija: *M31, L83*

UVOD

Sodobni trendi v turizmu narekujejo odmik od masovnega k individualnemu turizmu (Gisolf, 2013), kar omogoča hiter razvoj avanturističnega turizma (Buckley, 2007), ki je postalo najhitreje rastoče področje v okviru turizma na prostem, z letno rastjo 15 % (Buckley 2007 v Williams & Soutar, 2009). Posledično se hitro razvija tudi področje gorskokolesarskega turizma, saj gorsko kolesarjenje predstavlja eno izmed najbolj razširjenih avanturističnih aktivnosti (Parks Canada, 2010; Taylor, 2013; Prideaux, 2009). Gorsko kolesarjenje je namreč primerno za zelo širok spekter populacije (Tourism Intelligence Scotland, 2013; Parks Canada, 2010), hkrati pa predstavlja močan motiv za potovanje (Tourism British Columbia, 2010). Posledično se v zadnjem desetletju povečuje število turističnih destinacij, ki obiskovalcem nudijo celovito gorskokolesarsko izkušnjo (Lofft et al., 2008). Destinacije, ki svojo ponudbo prilagodijo gorskim kolesarjem in njihovim specifičnim zahtevam, imenujemo kar gorskokolesarske destinacije. Hkrati predstavljajo tudi podskupino avanturističnih destinacij. Tovrstne destinacije so v začetnih fazah razvoja razvijale predvsem ustrezno infrastrukturo in spremljevalno ponudbo, prilagojeno gorskim kolesarjem, kar je predstavljalo ključno razlikovalno prednost. Zaradi naraščajoče konkurence in smernic za izgradnjo gorskokolesarske infrastrukture, ki postaja vse bolj standardizirana (Fisch, 2013), ima tovrstno infrastrukturo vedno več destinacij. V želji, da bi gorskokolesarske destinacije ohranile svoje konkurenčne prednosti in se ustrezno pozicionirale, se vedno več gorskokolesarskih destinacij posveča oblikovanju znamk in trženju (Lofft et al., 2008).

¹ Zavod Aliansa, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: a.zigon@enteralliance.com

² Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: maja.konecnik@ef.uni-lj.si

Znamke predstavljajo eno izmed ključnih orodij za trženje in prodajo na vse bolj konkurenčnem globalnem trgu (Beedie & Hudson, 2003), saj turistični destinaciji oziroma v našem primeru gorskokolesarski destinaciji omogočajo, da razlikuje svoje izdelke in storitve od konkurence (Grewal & Levy, 2014). Konkurenčni izdelki oziroma znamke težje nadomestijo edinstveno in uveljavljeno znamko (Keller, 1993), hkrati pa ta zmanjšuje srednje in dolgoročno tveganja ter zunanje dejavnike, ki so na področju turizma zelo pogosti (Middleton, Fyall, & Morgan, 2009).

Oblikovanje in vzdrževanje močne destinacijske znamke je zelo kompleksen proces, saj zahteva poenoteno osnovno razmišljanje notranjih interesnih skupin, ki imajo heterogene interese in njihovo aktivno vlogo. Le tako je mogoče oblikovati znamko in jo na dolgi rok sistematično nadgrajevati in razvijati (Cai, 2009; Gnoth, 2002 v Van 't Klooster, Go, & Van Baalen, 2004). Prav zaradi kompleksnosti oblikovanja destinacijske znamke, bi se morale destinacije pri oblikovanju znamke opirati na modele za razvoj znamke destinacije s pomočjo oblikovanja njene identitete.

V pričujočem prispevku izhajamo iz uravnoteženega oziroma dvodimenzionalnega pogleda na znamko (Konečnik Ruzzier in Ruzzier, 2009) ter se opremo na identitetni model Konečnik Ruzzierjeve in de Chernatonyja (2013), ki temelji na viziji, vrednotah, osebnosti in razlikovalnih prednostih, nadgrajen pa je s poslanstvom in koristmi za obiskovalce. Posebno vlogo za delovanje oziroma uspeh tega modela imajo odnosi med različnimi deležniki oziroma notranjimi interesnimi skupinami (Konečnik Ruzzier & de Chernatony, 2013). Pri oblikovanju in vzdrževanju znamke gorskokolesarske destinacije, pa tega modela ne moremo preprosto preslikati, temveč moramo upoštevati tudi specifične potrebe gorskih kolesarjev, ki se bistveno razlikujejo tako od potreb tradicionalnih kot tudi avanturističnih turistov in zahtevajo prilagoditev aktivnosti na področju oblikovanja in vzdrževanja znamk.

Združili smo teoretska izhodišča na področju oblikovanja in vzdrževanja znamk destinacij s primeri dobrih praks vodilnih gorskokolesarskih destinacij. Ker poglobljenih raziskav na tem področju ni, smo izvedli poglobljene intervjuje s štiriindvajstimi predstavniki vodilnih gorskokolesarskih destinacij in priznanimi strokovnjaki na področju gorskokolesarskega turizma. Raziskava je razkrila, da se večina gorskokolesarskih destinacij, tudi tistih najbolj uveljavljenih in uspešnih, še ne zaveda pomena znamk in njihovih prednosti ali pa k oblikovanju in vzdrževanju znamk pristopajo brez potrebnega predznanja. Zato oblikujemo smernice za oblikovanje in vzdrževanje znamke gorskokolesarske destinacije, ki upoštevajo tako obstoječa teoretska spoznanja, spoznanja pridobljena z raziskavo, kot tudi specifične značilnosti in potrebe gorskih kolesarjev. Gorskokolesarske destinacije bodo tako dobile njim prilagojene smernice, ki jim bodo omogočile bolj učinkovito in uspešno oblikovanje destinacijskih znamk.

1. OPREDELITEV IN POMEN GORSKEGA KOLESARJENJA

Gorsko kolesarjenje oziroma vožnja s kolesom po netlakovanih cestah oziroma poteh ali poteh, zgrajenih prav za gorske kolesarje (Mountain Bikers of Santa Cruz, 2007; Tourism Tasmania, 2008; Northern Tasmania Development, 2011; Koepke, 2005) predstavlja

priljubljeno in razširjeno obliko športnega udejstvovanja in rekreacije ter eno izmed najbolj razširjenih in priljubljenih oblik avanturističnih aktivnosti v mnogih državah (Parks Canada, 2010; Lofft et al., 2008). Število ljudi, ki se udeležuje v tej aktivnosti, ki izvira iz poznih sedemdesetih let 20. stoletja (Lofft et al., 2008; Parks Canada, 2010) se je v zadnjem desetletju skokovito povečala (Koepke, 2005) saj predstavlja primerno obliko rekreacije za širok spekter populacije, od najmlajših, družin in upokoencev do vrhunskih športnikov (Tourism Intelligence Scotland; Parks Canada, 2010).

Kljub temu, da je verodostojnih statistik o številu gorskih kolesarjev malo oziroma so te omejene na le nekaj geografskih območij, lahko o povečanju števila teh sklepamo na podlagi številnih raziskav in ocen. Poleg pomanjkanja sistematičnega pridobivanja podatkov dodatno oviro pri opredeljevanju števila gorskih kolesarjev predstavlja dejstvo, da gorsko kolesarjenje v praksi ni jasno opredeljeno, posledično pa se zato razlikujejo tudi ocene o številu gorskih kolesarjev. Kljub tem omejitvenim dejavnikom naj bi se po ugotovitvah Koepke (2005 v Gajda 2008) število ljudi, ki se ukvarjajo z gorskim kolesarjenjem, med letoma 1987 in 2000 povečalo za 400 %. Poleg tega se gorsko kolesarjenje, kot del kolesarjenja uvršča med najpriljubljenejše športe v številnih državah, kot denimo v ZDA, Kanadi, Združenem Kraljestvu, Nemčiji, Švici, Avstriji, Italiji, Avstraliji in drugod (Parks Canada, 2010; Koepke, 2005; UK Mountainbike Usage, 2014; Gajda, 2007).

Zaradi širokega spektra populacije, ki se udeležuje v gorskem kolesarjenju, se je to izoblikovalo v več poddisciplin, ki imajo svoje značilnosti in potrebe ter ciljne skupine (Lofft et al., 2008). Glavne podskupine so vožnja čez drn in strn (angl. cross country), turno kolesarjenje (angl. all mountain), spust (angl. downhill), prosti slog (angl. freeride) in skoki (angl. dirt jump) itd. Poleg omenjenih se zaradi hitro spreminjajočih se trendov nenehno pojavljajo nove discipline, kot denimo enduro in slope style. Značilnosti posameznih disciplin niso jasno opredeljene in striktne, kljub temu pa jih lahko opredelimo na podlagi nekaterih specifičnih elementov.

Demografska struktura gorskih kolesarjev je večinoma enotna, vendar pa se razlikuje po posameznih disciplinah. V nasprotju s percepcijami, da so gorski kolesarji predvsem najstniki, je pomembno poudariti, da je povprečna starost gorskega kolesarja nad 30 let (večina je starih med 20 in 40 let) ter imajo nadpovprečne prihodke in izobrazbo (Mountain Bikers of Santa Cruz, 2007; Lofft et al., 2008; Tourism British Columbia, 2010; Parks Canada, 2010; Koepke, 2005). Med gorskimi kolesarji prevladujejo moški, v zadnjem času pa hitro narašča tudi število žensk (Koepke, 2005).

Gorski kolesarji veliko potujejo. Raziskava med gorskimi kolesarji je pokazala, da je bilo 80 % vseh gorskih kolesarjev na vsaj enem gorskokolesarskem izletu, ki je trajal več kot eno noč (Green, 2003). Veliko destinacij po svetu je gorsko kolesarjenje uspešno vključilo v svojo ponudbo ter posledično pritegnilo množice gorskih kolesarjev ter pridobilo številne koristi in prednosti. Gorski kolesarji namreč v primerjavi z ostalimi turisti na izbrani destinaciji ostajajo dalj časa, porabijo več denarja in se udeležujejo v več dejavnostih (Keefe, 2002).

2. GORSKOKOLESARSKA DESTINACIJA

Gorsko kolesarjenje predstavlja eno izmed najbolj razširjenih in priljubljenih oblik avanturističnih aktivnosti (Lofft et al., 2008), te pa so zaradi sodobnih trendov na področju turizma (Gisolf, 2013; Buckley, 2007) postale najhitreje rastoče področje v okviru turizma na prostem, z letno rastjo 15 % (Buckley 2007 v Williams & Soutar, 2009). Gorsko kolesarjenje posledično med aktivnostmi avanturističnega turizma predstavlja eno izmed najbolj razširjenih aktivnosti (Parks Canada, 2010; Taylor, 2013; Prideaux, 2009). V nekaterih destinacijah gorsko kolesarjenje prevladuje nad ostalimi avanturističnimi aktivnostmi oziroma aktivnostmi, ki se izvajajo na prostem. Še posebno je to opazno v primeru smučarskih središč, kjer odvisnost od zimske sezone vse bolj zmanjšujejo tudi z uvanjanjem gorskokolesarskih turističnih produktov. Ker prav gorskokolesarski turistični produkti v te destinacije pritegnejo večji del obiskovalcev in hkrati predstavljajo eno izmed najbolj priljubljenih aktivnosti na področju avanturističnega turizma in turizma na prostem, je smiselno, da se osredinimo prav na pojem gorskokolesarske destinacije.

Gorskokolesarske destinacije predstavljajo podskupino avanturističnih destinacij oziroma destinacij, ki temeljijo na naravi, vendar pa so potrebe in zahteve njihove ciljne skupine specifične in se bistveno razlikujejo od potreb in zahtev ostalih obiskovalcev. Te specifične potrebe namreč izhajajo iz osnovnih elementov gorskega kolesarjenja, ki sicer tako kot pri ostalih avanturističnih aktivnostih temeljijo na določeni meri tveganja, pristnem stiku z naravo, vendar pa se razlikujejo po potrebni infrastrukturi gorskokolesarskih poti, gorskim kolesarjem prilagojenih storitvah, prilagojeni komunikaciji, ki temelji na značilnostih gorskokolesarske skupnosti. Poleg tega se gorski kolesarji od ostalih obiskovalcev razlikujejo tudi v njim lastnih vrednotah in osebnostnih lastnostih.

Pri opredeljevanju gorskokolesarske destinacije se moramo kljub temu opreti na splošno opredelitev destinacije, bolj specifično na sodobnejšo opredelitev turistične destinacije kot proizvoda (Nicolaisen & Blichfeldt, 2012). V primeru gorskokolesarske destinacije je ta proizvod gorsko kolesarjenje. V nadaljevanju se lahko opremo tudi na opredelitev destinacije kot potovalnega cilja, ki ga želi turist obiskati zaradi določenih privlačnosti, ki jih destinacija ponuja (Keller, 1998). Na splošno bi lahko vsako destinacijo, ki jo obiščejo gorski kolesarji z namenom gorskega kolesarjenja, opredelili kot gorskokolesarsko destinacijo. Če se osredinimo na kakovostno gorskokolesarsko izkušnjo, pa je gorskokolesarska destinacija le tista destinacija, ki nudi razvejano mrežo poti, primernih za gorsko kolesarjenje (te so za gorske kolesarje najpomembnejši dejavnik), in širok nabor aktivnosti, storitev in ostale infrastrukture, ki je prilagojena gorskim kolesarjem. Tovrstna opredelitev je skladna tudi z definicijo športnoturistične destinacije avtorice Neirotti (2002), ki tovrstno destinacijo opredeli kot vrhunsko zasnovano infrastrukturo s športom kot primarnim fokusom in jedrom trženjske strategije.

V kolikor izhajamo iz zadnje opredelitve, potem lahko med najbolj poznane gorskokolesarske destinacije po svetu uvrstimo destinacije, kot so denimo Whistler ter celotna provinca Britanska Kolumbija v Kanadi, mrežo gorskokolesarskih poti 7Stanes na Škotskem, zvezne države Kolorado, Utah in Oregon v ZDA, širše območje mesta Rotorua na Novi Zelandiji, kanton Graubunden v Švici, Livigno v Italiji, itd. Gorski kolesarji v omenjenih destinacijah predstavljajo pomemben delež vseh obiskovalcev v poletni sezoni, ki posledično ustvarijo

pomemben delež prihodkov iz naslova turizma (Tourism Intelligence Scotland, 2013; Fix & Loomis, 1996; LeCarner, 2011; Economic Benefits of Mountain Bike Tourism, 2014; Tourism British Columbia, 2009; Western Canada Mountain Bike Tourism Association, 2006; Tourism Switzerland 2011). Tako so gorski kolesarji v poletni sezini 2013 predstavljali 43% vseh obiskovalcev, ki so se prepeljali z žičnicami v Whistlerju (Whistler Blackcomb Holdings, 2014), v Livignu, Italiji, pa je število gorskih kolesarjev, ki so uporabili žičniško infrastrukturo v poletni sezini 2013 že preseglo število pohodnikov in drugih obiskovalcev (Seletti, 2013).

Razvoj gorskokolesarskega turizma predstavlja novost med turističnimi proizvodi. Pri večini turističnih destinacij ga zavira predvsem nepoznavanje področja in ciljne skupine ter želja in potreb gorskih kolesarjev. Ti imajo drugačne značilnosti in zahteve od obstoječih obiskovalcev večine destinacij, tem pa se večina destinacij ni uspela prilagoditi. V preteklosti in tudi danes je veliko destinacij že poskušalo vključiti gorsko kolesarjenje v svojo turistično ponudbo, vendar večina zaradi prej omenjenih razlogov ni bila uspešna.

3. ZNAMKE TURISTIČNIH DESTINACIJ

Trženje destinacij postaja vse bolj kompleksno, turisti zaznavajo regije kot celovito izkušnjo, pri tem pa zanemarjajo dejstvo, da so turistični proizvodi sestavljeni iz množice individualnih proizvodov oziroma storitev (Buhalis, 2000). Za razliko od potrošnje dobrin, ki potrošniku prinesejo utilitaristične koristi, je potrošnja v turizmu neotipljiva, izkustvena, vključuje čustva, fantazije in cilja na zadovoljitev primarnih psiholoških potreb (Govers & Go, 2009; Middelton et al., 2009). Znamke neotipljivim storitvam dodajo otipljive značilnosti, zmanjšajo tveganja (Swarbrooke & Horner, 2007; de Chernatony, McDonald, & Wallace, 2011) in potrošnika posledično spodbudijo k njihovem nakupu.

Ena izmed najpogostejših napak, ki se pojavlja pri obravnavanju znamk destinacij, je enačenje znamke destinacije z njenimi vizualnimi oziroma vidnimi elementi (predvsem logotipom in sloganom) (Kavaratzis, 2007; Konečnik Ruzzier, 2010). Znamka je sestavljena iz večih elementov, zato je kompleksna entiteta. Opredelitev znamke kot kompleksne entitete je vidna iz definicije Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2009), ki zagovarjata smiselnost uravnoteženega oziroma dvodimenzionalnega pogleda na znamko. Notranji pogled na znamko destinacije je predstavljen s konceptom identitete, ki navaja njene značilnosti z vidika notranjih interesnih skupin. Zunanji pogled pa v nasprotju z notranjim zajema ovrednotenje znamke v očeh ciljnih skupin porabnikov in odraža način, na katerega proučevano znamko zaznavajo uporabniki. Zunanji pogled je največkrat predstavljen s konceptom premoženja znamke, ki poleg podobe obsega še zavedanje, kakovost in zvestobo. Premoženje znamke pa temelji tudi na prepoznavnosti, asociacijah in ostalih sredstvih, kot so patenti itd. (Kotler & Armstrong, 200). Aacher (1991 v Pike, 2007) opredeli premoženje znamke kot sredstva in odgovornost znamke, da doda oziroma odvzame vrednost podjetju. Večje premoženje lahko privede do povečanega obsega prodaje, višje cene in zvestobe strank.

Znamka destinacije ima posledično zunanji in notranji trg. Notranji trg je primarno vezan na izgradnjo znamke in usklajevanje deležnikov, medtem ko je zunanji trg namenjen komunikaciji znamke in njene vrednosti (Hall, 2010; Konečnik Ruzzier, 2010). Obliko-

vanje znamke naj bi se najprej osredotočilo na notranji trg, šele kasneje tudi na zunanji trg (Schaar, 2013; Garcia, Gomez, & Molina, 2012). Pri tem sta pomembni povezanost in soodvisnost obeh trgov, saj mora notranji trg dobro razumeti in poznati zunanji trg (Konečnik Ruzzier, 2010).

V proces oblikovanja identitete znamke destinacije, s katero si lahko ta zagotovi konkurenčno prednost, je treba vključiti vse ključne elemente (poslanstvo, vizijo, vrednote, osebnost, koristi, razlikovalne prednosti), ki omogočajo izluščiti edinstvene značilnosti znamke. Namen identitete znamke je pozicioniranje destinacije v mislih potrošnika na način, da doseže zaželeno podobo (Pike, 2007). Identiteta znamke je tudi del celotnega premoženja znamke in predstavlja celovito zaznavanje znamke na trgu, ki izhaja iz pozicioniranja in podobe (Kotler & Armstrong, 2001). Pri razvoju identitete znamke tržniki ne morejo ignorirati dejstva, da ima večina porabnikov že izdelano podobo o destinaciji, zato morajo to upoštevati pri njenem oblikovanju (Schaar, 2013). Podoba ima ključno vlogo pri oblikovanju identitete, znamka pa ima določene podobe in prepričanja v mislih turistov (Jayswal, 2008; Stăncioiu, Teodorescu, Pârgaru, Vlădoi, & Băltescu, 2011). Znamka destinacije je odraz identitete, ki ustvarja zeleno notranjo in zunanjo podobo (Govers et al., 2009). Identiteta in pozicioniranje znamke pa določata tudi razmerje med otipljivimi in neotipljivimi prednostmi določene znamke (Christou, 2012).

Na drugi strani obiskovalci s pomočjo močnih in zanje edinstvenih asociacij ovrednotijo znamko in oblikujejo njeno premoženje (Konečnik Ruzzier, 2010; Cai, 2002). Premoženje znamke oz. njeno ovrednotenje s strani porabnikov/obiskovalcev lahko predstavimo s pomočjo zavedanja o znamki, njen podobe, zaznane kakovosti zvestobe znamki (Konečnik & Gartner, 2007).

Na odnos turistov do destinacije močno vpliva tudi čustvena navezanost. Samo destinacije z močnimi znamkami omogočajo vzpostavitev instantnih čustvenih povezav z obiskovalci ter pomagajo vzpostaviti povezavo med podobo destinacije in samopodobo porabnika (Ekinci, 2003; Morgan, Pritchard, & Pride 2011). Z vzpostavitvijo čustvene povezave pa se začne proces grajenja odnosov med deležniki, kar predstavlja ključ sodobnega razvoja in vzdrževanja znamk. Destinacije pa se v veliko primerih še vedno zanašajo predvsem na funkcionalne lastnosti in prednosti (Van 't Klooster, Go, & Van Baalen, 2004). Poudariti pa je treba, da samo čustvene povezave niso dovolj. Bistvo uspešne znamke je v razvoju edinstvenih asociacij, ki potrošniku predstavljajo jasno razliko v primerjavi s konkurenco (Morgan & Pritchard, 2002).

Pri odločanju potrošnikov za nakup določene znamke se ti pravzaprav odločajo o tem, koliko določena blagovna znamka vzdržuje in izboljšuje njihovo podobo. Znamke, katerih podoba se ujema z realno ali zeleno podobo potrošnika, bo najverjetneje izbrana v nakupnem procesu (de Chernatony, McDonald, & Wallace, 2011).

3.1 Oblikovanje in vzdrževanje znamke turistične destinacije

Tradicionalna naloga trženja destinacije je trženjsko komuniciranje oziroma oblikovanje in posredovanje podobe in sporočil o destinaciji (Middelton, & Hawkins, 1998; Buhalis,

2000). Sodobnejša naloga poudarja strateški vidik, saj predstavlja povezovalni člen med strateškim managementom, ki izraža želje in interese vseh deležnikov turistične destinacije, ter željami modernih, izkušenih in sofisticiranih turistov (Middelton et al., 1998; Buhalis, 2000). Posebno mesto v sodobnejši nalogi ima tako oblikovanje in vzdrževanje močne destinacijske znamke.

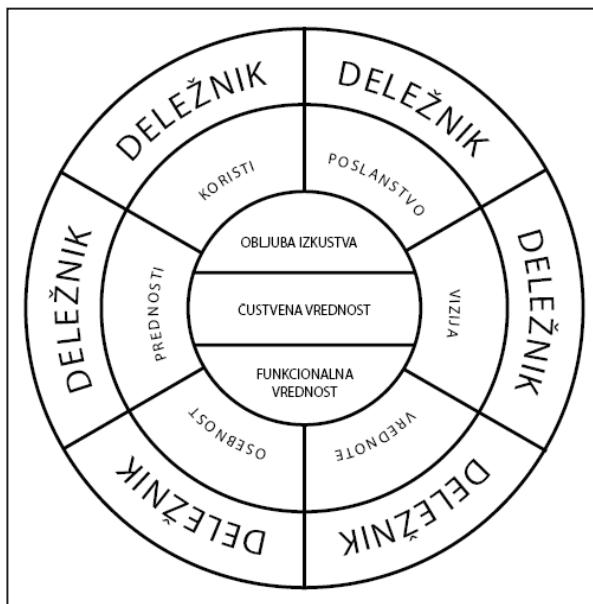
Znamke se morajo nenehno razvijati (Morgan, & Pritchard, 2004) oziroma prilagajati spremembam pri zaznavah potrošnikov, da bi preprečile svojo stagnacijo in zaton. Kljub temu, da ključne vrednote ostajajo iste, se osebnost nenehno razvija (Morgan et al., 2004), znamke brez ustreznega managementa pa kmalu izgubijo svoj namen. Potrebujemo redno osveževanje, da bi potencialni obiskovalci videli več različnih razlogov za obisk določene destinacije (Matos, Mendes, & Valle, 2012). Uspešne znamke tako ne nastanejo organsko, ampak jih je treba razviti (Knapp, 2008).

Oblikovanje znamke destinacije je kompleksno zaradi multidimenzionalnosti in z njo povezanih heterogenih interesov deležnikov, vpletenosti politike, iskanja konsenzov, težav pri uvajanju zvestobe znamki in omejenih sredstev (Govers et al., 2009). Množica različnih deležnikov potrebuje dober management in usklajevanje, to pa najpogosteje poteka v sklopu organizacij za management in trženje destinacij. Tako nacionalne, regionalne ali lokalne oblasti v sodelovanju z zasebniki ustvarijo strategijo oblikovanja in managementa destinacije, ki vsebuje presojo, oblikovanje, pozicioniranje in implementacijo identitete destinacije, njene ponudbe in komunikacijskih strategij (Govers et al., 2009). Znamka mora biti namreč vodena in nadzorovana, saj ponudnike storitev in njihove partnerje pesti pomanjkanje komunikacije, vizije in nadzora (Gnoth 2002). Iskanje sinergij in konsenzov med različnimi deležniki pa je ena od ključnih nalog teh organizacij (Dimanche & Sodja, 2006).

Obstaja več različnih modelov za oblikovanje in vzdrževanje znamke destinacije, ki se med seboj bolj ali manj razlikujejo. Večina modelov je precej enotnih ter se razlikujejo predvsem v terminskem sosledju posameznih aktivnosti. European Travel Commission in & United Nations World Tourism Organization (2009) proces razvoja znamke destinacije opredelijo najbolj celovito. Tako kot de Chernatony (de Chernatony, 2010) opredelijo proces s povratno zanko. Proces se začne v sosledju revizije obstoječega stanja, analize segmentov in SWOT-analize. V realnosti se izvajanje teh faz večkrat prepleta oziroma se jih izvaja istočasno. Raziskava percepcij porabnikov omogoča vpogled v percepcijo potrošnikov o določeni destinaciji ter posledično v njene prednosti in slabosti, stopnjo uresničevanja obljub itd. Sledi analiza konkurence, v sklopu katere se prouči ključne motive za potovanje in razišče, kako določena destinacija zadovoljuje oziroma uresničuje te motive v primerjavi s konkurenco. V nadaljevanju sledi oblikovanje znamke s pomočjo ustreznih modelov, v sklopu katerih se oblikujejo bistvo znamke in njene vrednote. Ta faza je zelo pomembna, ker se v njenem okviru oblikuje identiteta znamke. Ta predstavlja vsoto značilnosti destinacije, ki jo naredijo drugačno, posebno in boljše od konkurence v očeh potencialnih obiskovalcev. To fazo zaradi njene pomembnosti podrobneje analiziramo v nadaljevanju. V naslednjih fazah pa oblikovanju znamke sledijo vključevanje znamke v trženjske aktivnosti, nadzor uspešnosti in izboljšave (European Travel Commission et al., 2009).

Kot smo predhodno izpostavili, obstaja več modelov za oblikovanje znamke oziroma njene identitete. Najbolj razširjena je uporaba modelov piramide znamke in kolesa znamke. Vsem pa je skupen namen ustvarjanja bistva znamke. Kot najbolj celovit model velja izpostaviti kolo znamke, ki vsebuje občutno več informacij kot denimo model piramide znamke, ker zajema vse ključne podatke o znamki in destinacijam omogoča, da v svojo ponudbo vključijo proizvode in izkustva, ki okrepijo znamko. Posledično kolo na nek način predstavlja kombinacijo med modelom piramide znamke in modelom prikaza sredstev znamke. Kolo znamke vsebuje tako racionalne kot tudi čustvene elemente, kar skrbniku znamke omogoča vpogled v njen DNA (European Travel Commission et al., 2009).

Med modele koles znamke se uvršča tudi model identitete znamke destinacije (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Ta temelji na ključnih elementih osnovnega de Chernatonyjevega modela. Vsebuje vizijo, vrednote, osebnost in razlikovalne prednosti, ki so kot je razvidno s Slike 1, nadgrajeni s poslanstvom in koristmi za obiskovalce (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Posebno vlogo za delovanje oziroma uspeh tega modela imajo odnosi med različnimi deležniki oziroma notranjimi interesnimi skupinami (de Chernatony, 2010). Model temelji na oblikovanju in vzdrževanju znamke v okviru skupnosti, ki idealno združuje vse deležnike in spodbuja oblikovanje dolgoročnih odnosov med njimi (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Obljuba destinacije namreč postane realna šele, ko jo razumejo in uresničujejo vsi deležniki destinacije (Knapp, 2008). Sodelovanje deležnikov pri oblikovanju znamke pa je lahko uspešno le, če ti delujejo na osnovi enake vizije (Kitchin, 2005).



Slika 1: Model identitete znamke destinacije po Konečnik Ruzzierjevi in de Chernatonyju

Vir: M. Konečnik Ruzzier & L. de Chernatony, *Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia*, 2013.

Kot smo predhodno že omenili, je znamka kompleksna entiteta (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2009), kjub temu pa v praksi veliko destinacij k oblikovanju znamk ne pristopa celovito in se zanaša predvsem na ime in vizualne elemente, kot ključno orodje razlikovanja (Middleton et al., 2009; Schaar, 2013). Logotip in ime sicer predstavljata orodji za identifikacijo in prepoznavo, vendar je bistvo oblikovanja znamke v izgradnji prepoznavnih asociacij. Simboli, kot je na primer logotip, imajo sicer pomembno vlogo pri oblikovanju in vzdrževanju premoženja znamke in bi morali biti del njene razširjene identitete ali celo njenega jedra. Z njihovo pomočjo se povečata prepoznavnost znamke in njen priklic v spominu (Aacher et al, 2000), kot že omenjeno, pa samo simboli brez izvajanja celovite strategije ne morejo biti uspešni na dolgi rok. Premoženje znamke namreč predstavlja nabor sredstev in odgovornosti, ki so povezani z imenom in simbolom znamke ter dodajajo vrednost proizvodom ali storitvam (Aacher et al., 2000).

4. METODOLOGIJA RAZISKAVE O RAZUMEVANJU IN POMENU ZNAMKE GORSKOKOLESARSKE DESTINACIJE

Ker raziskav na področju razumevanja in pomena gorskokolesarske destinacije ter oblikovanja in vzdrževanja njihovih znamk ni, smo se odločili za izvedbo kvalitativne raziskave. Izvedli smo individualni, delno strukturirani in nestandardizirani globinski intervju s štiriindvajsetimi tujimi managerji vodilnih svetovnih gorskokolesarskih turističnih destinacij ter priznanimi strokovnjaki na področju gorskokolesarskega turizma. Globinski intervju kot kvalitativna oblika raziskave nam je omogočil pridobiti podroben odziv posameznih strokovnjakov na določen vsebinski sklop vprašanj. Za delno strukturirani intervju je značilno tudi, da obstaja vnaprej pripravljen opomnik, konkretna izvedba se prilagaja situaciji in poteku intervjuja ter omogoča dodatna pojasnila (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž). V sklopu raziskave smo pripravili dve vrsti opomnikov, ki se delijo glede na intervjuvance, in sicer na tiste, ki aktivno upravljajo oziroma sooblikujejo gorskokolesarsko destinacijo, in na skupino svetovalcev, ki deluje na področju razvoja gorskokolesarskih destinacij. Struktura obeh opomnikov je zelo podobna, prihaja le do odstopanj pri nekaterih vprašanih, ki so prilagojena značilnostim določene skupine.

Vprašanja prvega sklopa obeh opomnikov so namenjena vpogledu v poznavanje in predstave intervjuvancev o znamki destinacije na splošno. Izhajali smo iz ugotovitev Konečnik Ruzzierjeve (2010, str. 174), da je ena izmed najpogostejših napak, ki se pojavljajo pri obravnavanju znamk destinacij, enačenje znamke destinacije z njenimi vizualnimi oziroma vidnimi elementi (predvsem logotipom in sloganom). Nadaljnja vprašanja tega sklopa se navezujejo na pomen znamke za gorskokolesarske turistične destinacije. Tu se opremo na ugotovitve Buhalisa (2000, str. 98), da lahko destinacije svojo uspešnost povečajo z izgradnjo in managementom močne in dinamične znamke, ker tako lažje privabijo ne samo obiskovalce, temveč tudi vlagatelje, podjetnike in talentiran kader. Drugi sklop vprašanj se navezuje na deležnike znamke in načinih načrtovanja, oblikovanja in vzdrževanja znamke, itd. Tukaj se opremo na identitetni model Konečnik Ruzzierjeve in de Chernatonyja (2013, str. 233). Ta temelji na ključnih elementih osnovnega de Chernatonyjevega modela. Vsebuje vizijo, vrednote, osebnost in razlikovalne prednosti, ki so nadgrajeni s

poslanstvom in koristmi za obiskovalce (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Posebno vlogo za delovanje oziroma uspeh tega modela imajo odnosi med različnimi deležniki oziroma notranjimi interesnimi skupinami (de Chernatony, 2010). Model temelji na oblikovanju in vzdrževanju znamke v okviru skupnosti, ki idealno združuje vse deležnike in spodbuja oblikovanje dolgoročnih odnosov med njimi (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Obljuba destinacije namreč postane realna šele, ko jo razumejo in uresničujejo vsi deležniki destinacije (Knapp, 2008). Sodelovanje deležnikov pri oblikovanju znamke pa je lahko uspešno le, če ti delujejo na osnovi enake vizije (Kitchin, 2005). Poleg tega so v tem sklopu zajeta tudi vprašanja, ki se navezujejo na organizacijsko strukturo managementa znamke.

Destinacije oziroma njihove managerje, ki smo jih vključili v raziskavo, smo izbrali na podlagi vnaprej določenih kriterijev. Ti kriteriji so naslednji: da je gorskokolesarska destinacija splošno znana kot ena izmed vodilnih gorskokolesarskih destinacij na svetu oziroma da ji je bil podeljen certifikat odličnosti IMBA Ride Center, mednarodne kolesarske zveze IMBA. Splošno prepoznavnost destinacij smo določili na podlagi subjektivne presoje ter s pomočjo objav v vodilnih gorskokolesarskih medijih in socialnih omrežjih. Poleg predstavnikov, ki delujejo neposredno v managementu gorskokolesarskih destinacij, so med intervjuvanimi svetovalci zajeti tudi strokovnjaki, ki so v preteklosti zasedali managerske funkcije v destinacijah – na primer dolgoletni direktor največjega kolesarskega parka na svetu – Whistler Bike Park v Kanadi. Pri izbiri intervjuvancev smo za ključni dejavnik poleg znanja in dela na področju trženja oziroma razvoja gorskokolesarskih destinacij določili tudi aktivno znanje angleškega jezika, kar je omogočilo hitro in dosledno sporazumevanje in razumevanje.

Opomnike, pripravljene v angleškem jeziku, smo predhodno testirali na treh dodatnih osebah, njihovih odgovorov nismo vključili v kasnejše analize. Namen tovrstnega testiranja je bil odpraviti morebitne nejasnosti, ki bi lahko bile posledica nerazumevanja besedila. Na podlagi izsledkov testiranja opomnikov in pogovora z nekaterimi izmed intervjuvancev smo ugotovili, da so vprašalniki za nekatere preobsežni in bi nanje raje kot ustno odgovarjali pisno. Poleg tega so nekateri prosili tudi za krajšo različico opomnika, zato smo naknadno pripravili dodatna, krajša opomnika. Vprašanja v skrajšanih opomnikih so enaka kot pri daljših opomnikih, izpustili smo le nekatera vprašanja.

Pridobljene podatke smo interpretirali s tehniko analize vsebine. Analiza vsebine predstavlja katero koli tehniko za oblikovanje sklepanj pri kateri s kategoriziranjem in klasificiranjem enot besedila oblikujemo pojme, ki jih nato med seboj povežemo in oblikujemo teoretične modele in pojasnitve (Holsti, 1968; Mesec, 2009). V skladu s tehniko smo podatke, pridobljene v raziskavi, sistematično analizirali po korakih, ki jih predlagata Glaser in Strauss (1999), kategorije in teme pa smo razvili neposredno iz besedila odgovorov. Najprej smo odgovore kategorizirali v naslednjem koraku pa smo izvedli kodiranje. Da bi prepoznali vzorce in povezave med kategorijami smo podatke v posamezni kategoriji podrobno preučili. Izsledke raziskave smo dodatno podprli z analizo literature.

Najprej smo obravnavali odgovore managerjev. Odgovore smo sprva kategorizirali, v naslednjem koraku pa izvedli kodiranje. Kategorije, ki smo jih določili, so naslednje: oblikovanje in vzdrževanje znamk destinacij, management z destinacijsko znamko, deležniki

znamke, razvoj destinacijske znamke, vrednote destinacijske znamke, percepcija destinacijske znamke, diferenciacija destinacijske znamke, nadzor in management kakovosti, implementacija in komuniciranje destinacijske znamke, spajanje znamk in partnerstva ter podatki o intervjuvancih.

Nato smo obravnavali še odgovore svetovalcev, ki smo jih prav tako najprej kategorizirali, nato pa izvedli kodiranje. Kategorije, ki smo jih določili, so: oblikovanje znamk destinacij, vrednote, percepcija destinacijske znamke, vloga in vpliv deležnikov pri oblikovanju znamk destinacij, upravljanje z destinacijsko znamko, diferenciacija in pozicioniranje na trgu, razvoj blagovne znamke v destinacijskem managementu, soznančenje in partnerstva, implementacija in komuniciranje destinacijske znamke, podatki o intervjuvancih.

5. REZULTATI RAZISKAVE O RAZUMEVANJU IN POMENU ZNAMKE GORSKOKOLESARSKE DESTINACIJE

5.1 Značilnosti intervjuvancev

Intervjuvance smo razdelil v dve skupini, in sicer v skupino, ki aktivno upravlja oziroma sooblikuje določeno gorskokolesarsko destinacijo (managerji), in skupino svetovalcev, ki sodeluje z destinacijami na področju razvoja gorskokolesarskih turističnih proizvodov (svetovalci). V skupino managerjev je bilo vključenih pet oseb, v skupino svetovalcev pa devetnajst.

Trije intervjuvani managerji prihajajo iz Evrope (Češka, Švica, Italija), dva pa iz ZDA. Vsi imajo izvršne funkcije in v povprečju na obstoječem delovnem mestu delujejo 3,6 leta. Njihovo delo poteka v sklopu organizacij za management destinacij ali pa so vsaj aktivno vključeni v tovrstne organizacije. Na področju trženja v njihovih organizacijah v povprečju deluje šest zaposlenih, z izjemo organizacije enega izmed vprašanih, v kateri na področju trženja deluje 20 zaposlenih. Štirje managerji imajo univerzitetno izobrazbo, eden pa magisterij. Z gorskim kolesarjenjem se v povprečju ukvarjajo 13,2 leta.

19 intervjuvanih svetovalcev deluje na področju načrtovanja, izgradnje, managementa, trženja in ostalih aktivnostih na področju gorskokolesarskih turističnih proizvodov. Večina jih prihaja iz Severne Amerike (13), šest pa iz Evrope, natančneje iz Nemčije, Avstrije, Švice, Nizozemske in Češke. Intervjuvani svetovalci so v povprečju v razvoj gorskokolesarskih destinacij vključeni več kot 9 let, z gorskim kolesarjenjem pa se v povprečju ukvarjajo več kot 20 let. Izmed trinajstih svetovalcev, ki so odgovorili na vprašanje o izobrazbi, ima en doktorsko izobrazbo, osem univerzitetno, štirje pa magisterij.

18 intervjuvancev je odgovarjalo prek spletnega orodja Murvey, 5 prek dokumentov v obliki MS Word, ki smo jih posredovali prek elektronske pošte, eden pa prek pogovora v živo. Pri intervjuju, ki smo jih opravili v živo, s pomočjo programske opreme Skype, smo pripravili transkripcijo, pri tem pa poskrbeli za čim bolj dobeseden prepis. Izvajanje intervjujev je potekalo v obdobju od 24. 2. 2014 do 30. 5. 2014. (od februarja do maja 2014).

5.2 Analiza intervjujev, rezultati in interpretacija raziskave

5.2.1 Pomen destinacijske znamke ter njeno oblikovanje in vzdrževanje

Na podlagi interpretacije pridobljenih podatkov smo prišli do naslednjih zaključkov. Ugotovili smo, da si tako vprašani managerji kot tudi svetovalci znamko večinoma razlagajo kot njen posamezen element – na primer kot podobo v mislih obiskovalca, kot visoko stopnjo prepoznavnosti ali kot identiteto. Vsi managerji so potrdili, da ima njihova destinacija lastno znamko, pri utemeljevanju odgovora pa so navedli zelo heterogene odgovore kot na primer, da imajo znamko zato, ker so njihove aktivnosti v povezavi z znamko načrtne; ker je njihova destinacija svetovno prepoznana oziroma ker v okviru znamke tržijo svojo destinacijo. Menimo, da so opredelitve znamke obeh skupin površne in necelovite, saj znamka na primer ni samo prepoznavnost imena, kot je odgovorilo nekaj vprašanih, temveč je čustvena navezanost na proizvod in pričakovanje kakovosti storitev, ki navduši kupca ne glede na znesek, ki ga je moral zanjo plačati (Knapp, 2008). Eden od vprašanih enači znamko destinacije z njenim vizualnim delom, kar Kavaratzis (2007) in Konečnik Ruzzier (2010) smatrata za eno izmed najpogostejših napak, ki se pojavlja pri obravnavanju znamk destinacij. Pri celoviti opredelitvi znamke izhajamo iz uravnoveženega oziroma dvodimenzionalnega pogleda na znamko, ki ga opredelijo Konečnik Ruzzier et al. (2009) in zajema tako notranji in zunanji pogled na znamko destinacije.

Tako managerji, kot tudi svetovalci se strinjajo, da je znamka za destinacijo zelo pomembna, saj znižuje tveganje obiskovalcev in omogoča oblikovanje čustvenih povezav z obiskovalci, kar ima posledično velik vpliv na njihove odločitve. Z odgovori vprašanih se strinjamo, saj je znamka eno izmed ključnih orodij za trženje in prodajo na vse bolj konkurenčnem globalnem trgu (Morgan et al., 2004), še posebej, ker ima večina destinacij primerljivo infrastrukturo. Znamka destinacije predstavlja proces, v katerem destinacije izražajo svojo edinstveno identiteto skozi pozitivno podobo, ki jo jasno in dobro prikazujejo in umestijo med konkurenco (Nicolaisen et al., 2012).

Naslednja ugotovitev je, da gorskokolesarske destinacije k oblikovanju in vzdrževanju znamke večinoma pristopajo organsko, brez uporabe strategij in modelov. Nekaj vprašanih managerjev je med drugim celo poudarilo, da tovrstne strategije in modeli niso potrebni in bi ovirali razvoj. Kljub dejstvu, da nekatere destinacije ne uporabljajo formalnih modelov za oblikovanje znamke, pa neformalno zasledujejo podobne korake in aktivnosti, kot so opredeljeni v omenjenih modelih. Pri tem se destinacije v celoti zanašajo na kompetence vodilnih, zato se lahko tovrstni sistem poruši ob njihovi zamenjavi. Poudariti pa je treba, da najuspešnejše izmed obravnavanih destinacij strategijo imajo. Z organskim pristopom k oblikovanju in vzdrževanju znamke se ne strinjamo, saj gre pri oblikovanju znamke za dolgoročen proces, ki se odraža v prihodnji dobičkonosnosti, a le ob dolgoročni konsistentnosti, predanosti in vlaganjih (Aacher & Joachimsthaler, 2000). Zaradi dolgoročnosti in konsistentnosti oblikovanja in vzdrževanja znamke je strategija pomembna, ker predstavlja okvire in smernice za razvoj in omogoča izvajati nadzor uspešnosti. Odsotnost strategije lahko nasprotno vodi do nenehnega spreminjanja ciljev in sredstev za njihovo doseganje, kar ima lahko negativne posledice za poslovanje in uspeh destinacije.

Znamka mora biti tako vodena in nadzorovana, saj ponudnike storitev in njihove partnerje pesti pomanjkanje komunikacije, vizije in nadzora (Gnoth, 2002). Rezultati raziskave nakazujejo na nejasno opredeljeno vizijo med gorskokolesarskimi destinacijami oziroma celo njeno odsotnost. Pomanjkanje jasne vizije, ki je skupna vsem deležnikom pa je predpogoj za dolgoročen uspeh gorskokolesarske destinacije. Sodelovanje deležnikov pri oblikovanju znamke je namreč lahko uspešno le, če ti delujejo na osnovi enake vizije (Kitchin, 2005). Seveda pa se vizija pri gorskokolesarskih destinacijah razlikuje od vizije ostalih destinacij, saj ta temelji predvsem na doseganju dolgoročnih ciljev specifičnih za gorske kolesarje. Posledično pa je gorskim kolesarjem prilagojeno tudi poslanstvo, ki zasleduje uresničevanje ciljev gorskih kolesarjev v povezavi z ostalimi deležniki.

Zaradi odsotnosti strategij in uporabe modelov je samo oblikovanje znamke pri predstavnikih destinacij potekalo zelo različno. Strnemo ga lahko v oblikovanje vizije o načrtovanju prog, določitev imena, razvoj sistema načrtovanja destinacije ter oblikovanje vizualnih elementov oziroma v identifikacijo destinacije, opredelitev podobe, ki jo želijo posredovati obiskovalcem, ter oblikovanje temu primernih sporočil, ali kot izbiro deležnikov in ciljnih segmentov, izbiro trženjske agencije, izbiro primernega imena in vizualnih elementov, posredovanje znamke deležnikom ter izvedbo predvidenih komunikacijskih aktivnosti. Menimo, da bi lahko procese oblikovanja znamke, ki potekajo v obravnavanih destinacijah izboljšali v kolikor bi ti sledili teoretskim izhodiščem, na primer procesu kot ga opisujejo Govers et al. (2009), ki ga izpostavljajo, da vsebuje strategija oblikovanja znamke destinacije presojo, oblikovanje, pozicioniranje in formulacijo identitete destinacije, njene ponudbe in komunikacijske strategije. Tudi večina svetovalcev je k razvoju in oblikovanju znamke pristopila organsko, torej brez uporabe strategij in modelov, svetovalca, ki pa sta modele uporabila, sta te razvila sama in jih obravnavana literatura ne omenja. Uporaba modelov po našem mnenju pripomore k sistematičnemu oblikovanju konsistentne identitete znamke, zato destinacijam uporabo tovrstnih modelov priporočamo. Pri tem pa morajo destinacije izbrati model, ki najbolj ustreza njihovim značilnostim in potrebam. Kot smo že omenili, obstaja več modelov za oblikovanje znamke oziroma njene identitete, najbolj razširjena je uporaba modelov piramide znamke in kolesa znamke. Vsem je skupen namen ustvarjanja bistva znamke in destinacijam dajejo smernice in okvir za skladen razvoj posameznih elementov (European Travel Commission et al., 2009). Lastni modeli imajo lahko pozitiven učinek na oblikovanje identitete ali znamke, saj so večinoma prilagojeni posebnostim določene destinacije, vendar menimo, da je za destinacije smiselno, da se hkrati poslužujejo katerega izmed uveljavljenih modelov, saj so ti preizkušeni in hkrati tudi dovolj prilagodljivi.

Svetovalci in managerji so si enotni, da na proces oblikovanja znamke v največji meri vpliva poznavanje ciljne skupine oziroma poznavanje želja in potreb njenih predstavnikov. Poleg tega so izpostavili še kakovost ponudbe, razpoložljivost sredstev, politični in gospodarski interes, konkurenco, naravne danosti in kulturo oziroma identiteto lokalne skupnosti. Vprašani svetovalci kot ključne dejavnike pri ustvarjanju prepoznavne znamke izpostavijo avtentičnosti in iskrenost ter konsistentnost, enostavnost, kakovost in ugled. Strinjamo se z mnenjem svetovalcev in managerjev, da ima poznavanje ciljne skupine velik vpliv na proces oblikovanja znamke, pri ostalih dejavnikih pa so vprašani izhajali

predvsem iz razpoložljivosti sredstev in naravnih danosti, niso pa se poglobili v pomen posameznih aktivnosti v sklopu procesa oblikovanja znamke. V skladu z European Travel Commission et al. (2009) kot kritične dejavnike uspeha za oblikovanje znamke uvrščamo dobro razumevanje ciljnih segmentov, kvalitativne raziskave, ki razkrijejo globoke motive za potovanje, jasno razumevanje prednosti in slabosti ter položaj v odnosu do konkurence, management in podporo vplivnih skupin ter posameznikov, robusten sistem upravljanja znamke, program interne komunikacije v okviru znamke, predanost znamki, vključenost deležnikov in komunikacijo z njimi. Med kritične dejavnike uvrščajo še uporabo znamke v trženjskih aktivnostih deležnikov, nenehen nadzor učinka znamke, razumevanje, da je vsak deležnik odgovoren za vključevanje znamke, in dolgoročno predanost ter zavedanje, da je znamka središče vseh trženjskih komunikacij. Poleg tega pa je treba živeti znamko, znamka pa bo posledično postala izjemno pomembna in vredna. Sledijo še uporaba digitalnih orodij za trženjsko komuniciranje in nabor določenih spretnosti organizacij za management destinacij.

5.2.2 Vloga in vpliv deležnikov pri oblikovanju in vzdrževanju destinacijskih znamk

Tako managerji kot tudi svetovalci za najpomembnejše deležnike imenujejo predstavnike lokalne skupnosti, lokalno gospodarstvo, različne lokalne upravne enote in agencije, gorskokolesarsko skupnost lastnike zemljišč, turistične agencije, organizacije za trženje destinacij, strastne in predane predstavnike lokalnih skupnosti, regionalna turistična združenja in ostale. Z navedbami vprašanih se strinjamo, naše mnenje pa podkrepimo z ugotovitvami Garcia et al. (2012), ki sodelovanje z lokalnim prebivalstvom in podjetniki opredelijo kot ključni dejavnik za uspeh destinacije. Kitchin (2003) podobno ugotavlja, da ljudje ustvarjajo znamko, zato je pomembno, da se v okviru oblikovanja znamke destinacije vključi vse deležnike in zainteresirane skupine, saj bo znamka destinacije tako močnejša. Poudariti je potrebno, da v gorskokolesarski destinaciji gorski kolesarji niso samo ciljna skupina temveč predstavljajo pomembno notranjo interesno skupino. V kolikor gorski kolesarji in ostali deležniki aktivno ne sodelujejo, potem gorskokolesarska destinacija ne more biti uspešna. Model namreč temelji na oblikovanju in vzdrževanju znamke v okviru skupnosti, ki idealno združuje vse deležnike in spodbuja oblikovanje dolgoročnih odnosov med njimi (Konečnik Ruzzier et al., 2013). Ne glede na napore, ki jih gorskokolesarska destinacija vложи v izgradnjo primerne infrastrukture in promocijo, pa ta svoje obljube ne bo uspela izpolniti, v kolikor pri tem ne bodo sodelovali vsi deležniki. Obljuba destinacije namreč postane realna šele, ko jo razumejo in uresničujejo vsi deležniki destinacije (Knapp, 2008).

Ugotavljamo, da se stopnja odvisnosti od deležnikov med destinacijami razlikuje, vendar ti v nobeni izmed obravnavanih destinaciji niso zelo pomembni. Odgovori vprašanih so presenetljivi, saj v skladu z več avtorji, na primer z Nicolaisen et al. (2012) in Morgan et al. (2012), menimo, da organizacije za management destinacij zaradi množice različnih deležnikov in odvisnosti od njih težko nadzorujejo trženjski splet. Neodvisnost od deležnikov pa je tako predvsem odraz ne vključenosti ključnih deležnikov oziroma pomanjkanja sodelovanja z njimi. Destinacije oziroma njihove organizacije za management morajo

deležnike ne le vključiti, temveč tudi motivirati, da se identificirajo z znamko. Deležniki so vključeni v oblikovanje in vzdrževanje znamke prek delavnic, srečanj, sodelovanja v upravnem odboru, itd.

Kot glavne aktivnosti managerji in svetovalci skoraj enako opredeljujejo delovanje v vlogi ambasadorjev znamke, prostovoljno delo, stike z javnostjo, poznavanje zahtev in potreb strank itd. zbiranje sredstev, lobiranje, itd. Eden izmed vprašanih svetovalcev je izpostavil, da je ključna naloga deležnikov, da prenesejo znanje o proizvodih in potrošnikih v prakso. Drugi pa, da bi morali vsi deležniki kolesariti, saj bodo le tako postali avtentični ambasadorji svoje znamke. Z glavnimi aktivnostmi deležnikov, kot jih opredelijo vprašani, se na splošno strinjamo, pri tem pa izhajamo iz ugotovitev avtorjev Braun, Kavaratzis in Zenker, da so lokalni prebivalci destinacije tudi njihovi ambasadorji. Zaradi močnih povezav s turisti imajo ti namreč velik vpliv na pozicioniranje in trženje destinacijske znamke (Garcia et al., 2012).

5.2.3 Vrednote destinacijske znamke

Vprašani managerji kot temeljne vrednote svojih destinacij so izpostavili pristno izkušnjo na progah; šport, visokogorje, pristnost in svetovna odprtost; oziroma da je Bormio več kot mesto, saj nudi izjemne možnosti za različne aktivnosti itd. Eden od vprašanih managerjev je izpostavil nevarnost prevelikega števila temeljnih vrednot, in svetoval, naj destinacije ostanejo na splošni ravni in se šele tekom komunikacije poglobijo v vrednote. Managerji so izpostavili še, da morajo biti temeljne vrednote edinstvene in da vrednote pripomorejo k jasnejši opredelitvi ponudbe. Izkušnje, ki jih, temelječ na teh vrednotah, nudijo na obravnavanih destinacijah, so pristna izkušnja na progah, nepozabna in drugačna ponudba ter velika izbira različnih aktivnosti in izjemna narava. Svetovalci vrednote, ki naj bi predstavljale znamko opredelijo kot presečišče med vrednotami destinacije in vrednotami ciljne skupine, posledično pa so te odvisne od izbrane ciljne skupine. Na splošno pa so to zaupanje, kakovost, pozitivnost, odgovornost do okolja, ipd. Nekatere vrednote znamke so bolj primerne za določeni segment kot druge. Posledično mora biti nabor vrednot dovolj prilagodljiv, da se prilagaja različnim segmentom. Zato je pomembno, da si destinacija najprej izbere ciljne segmente. Z navedbami svetovalcev o razlikovanju vrednot med segmenti se strinjamo, saj so nekatere vrednote znamke bolj primerne za določeni segment kot druge. Posledično mora biti nabor vrednot dovolj prilagodljiv, da se prilagaja različnim segmentom. Zato je pomembno, da si destinacija najprej izbere ciljne segmente (European Travel Commission et al., 2009). Znamke so močno orodje, saj predstavljajo kombinacijo funkcionalnih in čustvenih vrednot. Gorskokolesarska destinacija ima zaradi osredinjenja na specifične potrebe in zahteve gorskih kolesarjev drugačno osebnost in nabor vrednot vrednote na katerih ta temelji.

5.2.4 Pozicioniranje

Managerji in svetovalci so bili enotni, da se konkurenca med gorskokolesarskimi destinacijami povečuje. Z njihovimi ugotovitvami se strinjamo, saj o tem pričajo različni sta-

tistični podatki in literatura, kot denimo Lofft et al. (2008), ki ugotavljajo, da se skladno z večjim številom gorskih kolesarjev in željo turistov po aktivnem udejstvovanju med dostopom v zadnjem desetletju povečuje tudi število turističnih destinacij, ki obiskovalcem nudijo celovito gorskokolesarsko izkušnjo. Po mnenju večine svetovalcev pa glavna konkurenca izvira iz privlačnosti in destinacij, ki niso povezane z gorskim kolesarjenjem. Obe skupini vprašanih se tudi strinjajo, da postajajo gorskokolesarske proge vse bolj standardizirane, vendar pa so različni standardi oziroma smernice dovolj ohlapni, da omogočajo destinacijam lastno interpretacijo in prilagajanje lokalnemu okolju. V skladu z Fisch (2013) menimo, da izgradnja poti, namenjenih gorskemu kolesarjenju, temelji na splošno znanih in razširjenih elementih, pravilih in orodjih za izgradnjo, kar vodi do nenamerne standardizacije gorskokolesarskih poti, ki si posledično postajajo vse bolj podobne. Destinacije naj bi se po mnenju managerjev pozicionirale na podlagi lastnih programov in z izgradnjo primerne infrastrukture, ki je prilagojena določeni destinaciji, koherentnostjo proizvodov in komunikacije ter avtentičnostjo znamke. Njihova edinstvenost temelji na filozofiji načrtovanja in ponudbe gorskokolesarskih poti, na naravnih danostih ter kulturni dediščini. Eden izmed vprašanih managerjev med drugim izpostavi znamko kot vir edinstvenosti njegove destinacije. Podobno meni večina svetovalcev in sicer, da naj bi edinstvenost destinacij temeljila na znamki ter izbiri primerne ciljne skupine ter ponudbi, ki temelji na lokalnih značilnostih in kulturi in se ujema z zahtevami ciljne skupine. Konkurenčne in primerjalne prednosti gorskokolesarskih destinacij po mnenju svetovalcev izvirajo iz raznolikih in edinstvenih prog za gorsko kolesarjenje, poleg tega pa še iz naravnega okolja, primerne infrastrukture, storitev, spremljevalnih aktivnosti, edinstvenosti, podpore lokalnega prebivalstva, kulture in zgodovine, čustvene povezave itd. Z mnenjem vprašanih, da se morajo za privabljanje obiskovalcev pozicionirati na podlagi edinstvene izkušnje, se strinjamo. Knapp (2008) tako denimo meni, da destinacije drugače ne bodo sposobne preseči konkurenco. Bistveno večji pomen kot vprašani, pa pripisujemo znamki. Pomen znamk za destinacije namreč potrjuje dejstvo, da se bo v prihodnosti konkurenčni boj za porabnike na področju turističnih destinacij odvijal na čustveni in izkustveni ravni in ne na ravni cen in otipljivih dejavnikov (Morgan, 2002 v Schaar, 2013). Ker ima večina destinacij podobno razvito infrastrukturo, so znamke eno izmed najmočnejših orodij za pritegnitev obiskovalcev, ki iščejo edinstvena doživetja (Morgan et al., 2004). Prav s pomočjo znamke lahko destinacije v zaostrenih konkurenčnih razmerah ustvarijo konkurenčno prednost, saj se destinacija v mislih potrošnikov, vplivnežev in deležnikov izpostavi kot edinstvena (Knapp, 2008). V kolikor se opremo na model identitete znamke destinacije (Konečnik Ruzzier et al., 2013), ki poleg poslanstva zajema tudi koristi za obiskovalce pa je pomembno izpostaviti, da se koristi v primeru gorskokolesarske destinacije zaradi edinstvenih potreb gorskih kolesarjev razlikujejo od koristi, ki jih obiskovalcem nudijo ostale destinacije.

Po mnenju svetovalcev se gorski kolesarji za izbiro določene destinacije odločajo na podlagi raznolikosti in kakovosti kolesarskih poti, enostavenega dostopa, znamke destinacije, širokega nabora storitev in infrastrukture, lokalne kulture, narave, prireditev, priporočil drugih kolesarjev itd. Z navedbami svetovalcev se strinjamo, saj podobne dejavnike opredeli tudi obravnavana literatura, denimo Tourism British Columbia (2010), ki je med ključne dejavnike uvrsti dostopnost mrežo gorskokolesarskih poti, prijazne prebivalce in

osebje, dobre nočitvene kapacitete, restavracije, enostaven dostop po avtocestah, bližino letališč in povezave z drugimi bližnjimi destinacijami. Ponovno velja izpostaviti pomen znamke v procesu odločanja gorskih kolesarjev. Znamka turistu zagotavlja kakovost, zmanjšuje tveganje in mu olajša prepoznavanje turističnega proizvoda med množico proizvodov konkurenčnih podjetij oziroma destinacij (Dieter Koch, 2012). Znamke kot smo že omenili, turistični destinaciji omogočajo, da razlikuje svoje proizvode in storitve od konkurence, hkrati pa porabnikom omogoča, da se lahko hitro odločajo o svojih nakupih (Grewal et al., 2014).

5.2.5 Nadzor kakovosti, uspeha, podobe in zvestobe destinacijske znamke

Večina vprašanih managerjev izvaja nadzor kakovosti, pri tem pa razen enega vprašanega, ki je odgovoril, da imajo specifičen sistem nadzora za različna področja, med drugim tudi za področje gorskega kolesarjenja, niso opredelili, za kakšno vrsto nadzora gre. Uspeh znamke destinacije analitično merijo le pri enem vprašanem, kjer uporabljajo periodične zunanje raziskave. V drugih destinacijah se zanašajo na subjektivno presojo in uspeh znamke merijo na podlagi navdušenosti obiskovalcev nad krajem oziroma njihovo željo, da bi ga obiskali. Povzamemo lahko, da se kakovost, doseganje ciljev, zaznано podobo in zvestobo destinacijskim znamkam v gorskokolesarskih destinacijah sicer spremlja prek različnih dejavnikov, ki pa večinoma niso formalizirani in objektivni. Menimo, da je merjenje uspeha znamke in njenega vpliva ključnega pomena za razumevanje, kako potrošniki dojemajo znamko in ali ta potrebuje morebitne spremembe. Destinacije bi morale vpliv znamke meriti v rednih intervalih, medtem ko naj bi podobo znamke preverjali vsake dve do tri leta. Za merjenje uspeha znamke, njenega vpliva in podobe se lahko destinacije poslužujejo različnih tehnik, ki jim pomagajo prepoznati morebitna odstopanja od zastavljenih ciljev in sprejeti primerne ukrepe (European Travel Commission et al., 2009).

6. DISKUSIJA IN PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE IN VZDRŽEVANJE ZNAMK GORSKOKOLESARSKIH DESTINACIJ

Znamke predstavljajo pomemben del našega vsakdana in nas spremljajo na vsakem koraku, tudi na področju destinacij. Ker so znamke aktualna in vsečna tematika, se jih poslužujejo številne gorskokolesarske destinacije, ne da bi se zavedale, kaj znamka pravzaprav predstavlja. Posledično prednosti znamk ne izkoristijo v polni meri navkljub dejstvu, da znamke gorskokolesarskim destinacijam pomagajo omiliti vpliv negativnih dejavnikov na izkušnje obiskovalcev. Izpolnjevanje obljub v gorskokolesarskih destinacijah je namreč izjemno težka naloga, saj na izkušnjo vpliva množica dejavnikov kot na primer vremenske razmere, na katere destinacija oziroma management nimajo vpliva.

Poti, namenjene gorskim kolesarjem, predstavljajo osnovo gorskokolesarskih destinacij. Zaradi zaostrovanja konkurence med gorskokolesarskimi destinacijami pa infrastruktura za gorske kolesarje kmalu ne bo več predstavljala bistvene konkurenčne prednosti. Posledično se krepi potreba po vzpostavitvi čustvenih povezav in prednosti, znamke pa desti-

nacijam poleg izražanja edinstvene identitete omogočajo prav to. Poleg tega subkultura gorskega kolesarjenja temelji na znamkah, kar so začele izkoriščati tudi gorskokolesarske destinacije. Veliko destinacij je pri uvajanju gorskokolesarskih turističnih proizvodov zamenjalo raziskavo ciljne skupine, njihovih potreb in značilnosti, saj so sklepale, da se te bistveno ne razlikujejo od potreb in značilnosti ostalih gostov – na primer smučarjev, pohodnikov, itd. V nekaterih destinacijah pa so celo izhajali iz predpostavk in stereotipov o gorskih kolesarjih, torej, da gre za mlade in ekstremne posameznike. Destinacije posledično niso dosegale zastavljenih ciljev, zato so opustile razvoj teh proizvodov ali pa so začele sodelovati z gorskimi kolesarji oziroma poznavalci tega segmenta uporabnikov. Tovrstno sodelovanje je sicer v večini bolj produktivno, saj ima tovrsten kader precej dober vpogled v zahteve in pričakovanja ciljne skupine, vendar pa se pri njih velikokrat pojavi težava v pomanjkanju izkušenj in znanja na področju trženja in oblikovanja znamk. Destinacije tako poslujejo bolje kot brez tovrstnega kadra, vendar bi lahko dosegale še boljše rezultate, če bi kader, ki dobro pozna ciljne skupine, nadgradili še z ustreznim znanjem in izkušnjami s področja trženja in oblikovanja ter vzdrževanja destinacijskih znamk. Izpostaviti je treba še dejstvo, da se gorsko kolesarjenje zelo hitro razvija, posledično pa se hitro spreminjajo tudi trendi. Na drugi strani so destinacije, ki se na tovrstne spremembe večinoma odzivajo počasi oziroma prepočasi, kar je prav tako posledica kadra, ki nima ustreznega vpogleda v dogajanje znotraj ciljne skupine oziroma pomanjkanja tržnih raziskav. Destinacije morajo tako posebno pozornost nameniti izbiri in spoznavanju ciljne skupine, hkrati pa je zaželeno, da odgovorni tudi sami kolesarijo, saj bodo le tako zares razumeli značilnosti in potrebe gorskih kolesarjev.

Kljub velikemu pomenu, ki ga znamkam pripisujejo managerji in svetovalci gorskokolesarskih destinacij, jih le malo razume njihov pravi namen in aktivnosti ter sredstva, ki jih terja njihovo oblikovanje. Destinacije in strokovnjaki s področja razvoja gorskokolesarskega turizma se kljub dejstvu, da so čustvene lastnosti vse bolj pomembne, še vedno posvečajo predvsem fizičnim lastnostim, ki pa jih ima tudi konkurenca in so v večini primerov enostavne za posnemanje. Gorskokolesarske destinacije se morajo opreti na edinstvene prednosti, ki temeljijo na značilnostih lokalnega okolja in kulture, ki jih bo konkurenca le težko posnemala ter si izbrati primeren položaj v primerjavi s konkurenco. Pri tem morajo več poudarka namenjati čustvenim lastnostim in znamki kot ključnemu orodju za razlikovanje.

Oblikovanje znamk gorskokolesarskih destinacij tako lahko zasleduje obstoječe modele za oblikovanje in vzdrževanje znamk, pri tem pa mora seveda izhajati iz posebnosti ciljne skupine, kar je v okviru večine modelov zajeto – okviru trženjske raziskave ciljne skupine. Gorskokolesarske destinacije lahko tako uspešno oblikujejo in vzdržujejo znamko v kolikor sledijo določenemu modelu, ki je prilagojen tako na edinstvenim značilnostim destinacije kot tudi ciljni skupine gorskih kolesarjev. Bistveno pa je, da gorskokolesarske destinacije izkoristijo prednosti in znanje vključeno v tovrstne modele, saj trenutno k oblikovanju zamk tovrstne destinacije pristopajo povsem nesistematično. V kolikor primerjamo gorskokolesarsko destinacijo z ostalimi destinacijami na podlagi modela identitete znamke destinacije (Konečnik Ruzzier et al., 2013), lahko zaključimo, da se zaradi dejstva, da so v dolgoročno uspešni destinaciji gorski kolesarji eden izmed pomembnejših delež-

nikov, njim prilagojena vizija, poslanstvo ter osebnost in vrednote na katerih ta temelji. Vizija pri gorskokolesarskih destinacijah razlikuje od vizije ostalih destinacij, saj ta temelji predvsem na doseganju dolgoročnih ciljev specifičnih za gorske kolesarje. Posledično pa je gorskim kolesarjem prilagojeno tudi poslanstvo, ki zasleduje uresničevanje ciljev gorskih kolesarjev v povezavi z ostalimi deležniki. V gorskokolesarski destinaciji pa se v primerjavi z ostalimi destinacijami razlikujejo tudi koristii za obiskovalce, ki se navezujejo na edinstvene potrebe gorskih kolesarjev.

Managerji in svetovalci k razvoju znamke gorskokolesarske destinacije večinoma pristopajo organsko, brez jasno zastavljene strategije in modelov, kar lahko ogrozi uspešnost znamke. Modeli za oblikovanje in vzdrževanje znamk dajejo destinacijam smernice in okvir za skladen razvoj posameznih elementov znamke. Sistematičen pristop zahteva dolgoročno predanost in več potrebnih sredstev, ki jih destinacije le stežka namenijo razvoju znamke, ker se tovrstna naložba navadno povrne šele čez daljše obdobje, poleg tega so nekatere destinacije kratkoročno uspešne tudi brez oblikovanja znamke, kar daje napačen vtis o pomenu in vrednosti znamke za destinacijo.

Razvoj znamke zahteva vključenost vseh relevantnih deležnikov, kar predstavlja svojevrsten izziv za organizacijo, ki znamko oblikuje in vzdržuje, saj mora zagotoviti konsenz med zelo heterogenimi skupinami in njihovo podporo, sodelovanje in sredstva za razvoj in management znamke. Izsledki raziskave so pokazali, da se v realnosti gorskokolesarske destinacije osredinijo le na nekaj deležnikov, ki so razvoju gorskokolesarskih proizvodov najbolj naklonjeni, ali pa znamko razvijajo celo brez vključenosti ostalih deležnikov, kar prav tako ogroža uspeh znamke. To potrjujejo tudi izjave nekaterih vprašanih, ki med glavne razloge za neuspešno implementacijo gorskokolesarskih turističnih proizvodov v destinacije prištevajo prav pomanjkanje interesa deležnikov. Destinacije oziroma njihove organizacije za management pa deležnikov ne rabijo le vključiti, temveč jih morajo tudi motivirati, da se z znamko identificirajo. Vključeni deležniki pa morajo biti poleg tega tudi razdeljeni v skupine glede na njihov vpliv in pomen.

Ob pomanjkanju jasne strategije in ciljev tudi nadzorovanje uspešnost v večini gorskokolesarskih destinacij potekata nesistematično, prav tako pa tudi nadzor kakovosti in podobe znamke. Osredotočanje na kazalnike, kot so trendi obiskanosti in dobičkonosnosti, je lahko namreč zavajajoče, saj ti ne odražajo nujno uspešnega managementa destinacije in znamke, temveč so lahko posledica porasta števila ljudi, ki se ukvarjajo z gorskim kolesarjenjem. Gorskokolesarske destinacije morajo zato razviti in dosledno slediti formaliziranemu in objektivnemu sistemu za merjenje doseganja zastavljenih ciljev, zaznane podobe, kakovosti in zvestobe.

Gorski kolesarji imajo specifične potrebe v primerjavi s potrebami tradicionalnih turistov, zato je potrebno klasične aktivnosti na področju oblikovanja in vzdrževanja znamk v primeru gorskokolesarskih destinacij prilagoditi. To področje je na globalni ravni še precej neraziskano, zato je članek eden prvih poskusov tovrstne obravnave. Večina gorskokolesarskih destinacij, tudi tistih najbolj uveljavljenih in uspešnih, se še ne zaveda pomena znamk in njihovih prednosti ali pa k oblikovanju in vzdrževanju znamk pristopajo brez

potrebnega predznanja. Razhajanja med teoretskimi osnovami in dejanskim stanjem na gorskokolesarskih destinacijah so tako precejšnja. Ugotovitve pričujočega članka bodo gorskokolesarskim destinacijam omogočile, da spoznajo kompleksnost procesa oblikovanja in vzdrževanja znamke ter da pridobijo potrebne osnove za oblikovanje in vzdrževanje znamk. Pri tem se bodo lahko oprli na smernice za razvoj in kritične dejavnike uspeha znamk gorskokolesarskih turističnih destinacij.

Izpostavitvi velja tudi omejitve med katerimi pri analizi teoretskih osnov izstopa omejeno število znanstvene in strokovne literature s področja gorskokolesarskega turizma. Pri kvalitativni raziskavi, ki je temeljila na intervjujih, pa predstavljajo ključno omejitev, podatki, ki so bili pridobljeni le s strani skrbnikov znamk oziroma ostalega strokovnega kadra na področju razvoja gorskokolesarskih destinacij. Odziva in mnenja ostalih deležnikov destinacij in obiskovalcev pa raziskava ne zajame, temveč ta temelji na predpostavkah, analizah sekundarnih virov in prej omenjenih intervjujih. Nadaljnje raziskave bi se tako morale v skladu z dvodimenzionalnim pogledom na znamko destinacije razširiti tudi na ostale deležnike znamke destinacije in na obiskovalce.

Na podlagi odgovorov vprašanih strokovnjakov in teoretskih podlag smo osnovali nekaj splošnih ter nekaj specifičnih smernic, ki pa se ne navezujejo le na razlike med posameznimi elementi modela za oblikovanje identitete znamke, temveč se osredotočajo predvsem na njihovo uporabo.

Raziskava je pokazala, da se v gorskokolesarskih destinacijah tovrstnih modelov po večini ne poslužujejo, zato je bistveno, da destinacije najprej začnejo svoje znamke oblikovati strateško in uporabljati modele za oblikovanje identitete. Ciljno skupino gorskih kolesarjev morajo zelo dobro spoznati ter pri oblikovanju identitete znamke upoštevati posebne značilnosti in zahteve ciljne ter posledično prilagoditi vizijo, poslanstvo, vrednote, osebnost in razlikovalne prednosti. Da bi dobro spoznali te značilnosti, bi se poleg raziskav morali odgovorni v destinaciji tudi sami udeleževati v gorskem kolesarjenju oziroma pridobiti ustrezen kader. Identiteto znamke morajo oblikovati na edinstvenih prednostih, ki temeljijo na značilnostih lokalnega okolja in kulture, ki jih bo konkurenca le težko posnemala.

V gorskokolesarski destinaciji predstavljajo gorski kolesarji enega izmed pomembnejših deležnikov, poleg njih pa mora destinacija aktivno vključevati, koordinirati in motivirati tudi vse ostale deležnike, združene v skupni viziji ter z jasno izoblikovanimi cilji. Deležniki morajo biti razdeljeni v skupine glede na njihov vpliv in pomen ter vključeni v oblikovanje znamke že od samega začetka. Dolgoročno mora destinacija zagotoviti identifikacijo deležnikov z znamko in jih spodbuditi k njenem vključevanju preko vseh svojih aktivnosti, saj je to predpogoj za zagotovitev ponudbe v skladu s projicirano identiteto oziroma zaznano podobo. Poleg tega pa mora zagotoviti tudi sistematičen, formaliziran in objektivni način merjenja doseganja zastavljenih ciljev, zaznane podobe, kakovosti in zvestobe.

LITERATURA IN VIRI

- Acher, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The free press.
- American Trails. (b. l.). Economic Benefits of Trail Tourism. Najdeno 8. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://atfiles.org/files/pdf/Economic-Benefits-American-Trails.pdf>
- Beedie, P. & Hudson, S.(2003). Emergence of Mountain Based Adventure Tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 625–643.
- Braun, E., Kavaratzis, M. & Zenker, S. (2010). *My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding*. Jönköping; Elsevier.
- Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. 2005. *Metode raziskovalnega dela: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Buckley, R. (2007). Adventure tourism products: Price, duration, size, skill, remoteness. *Tourism Management*, 28(6), 1428–1433.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97–116.
- Cai, A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742.
- Christou, E. (2012). Web 2.0 and Its Applications for Marketing. V Sigala, M., Christou, E. & Gretzel, U. (ur.), *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality. Theory, Practice and Cases* (str. 69–71). Burlington: Ashgate.
- De Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4th ed.). Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Dieter Koch, K., (2012). The 10 Brand: Trust Theses on the Future of Alpine, Destination Management/Branding. V Conradi, R. & Buck, M. (ur.), *Trends and Issues in Global Tourism 2012* (str. 57–60). Berlin: Springer
- Dimanche, F. & Sodja, M. (2006). *A sports portfolio for the development and image of a tourism destination: The case of the French Riviera*. Palma de Majorca: Illes Balears Forum Publishing.
- Economic Benefits of Mountain Bike Tourism*. Najdeno 22. maja 2014 na spletnem naslovu <https://www.imba.com/world-summit/resources/economic-benefits-mtb-tourism>
- Ekinci, Y. (2003). From destination image to destination branding: An emerging area of research. *e-Review of Tourism Research*, 1(2), 21–24.
- European Travel Commision (ETC) & United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2009). *Handbook on Tourism Destination Branding*. Brussels: ETC and UNWTO.
- Faulks, P., Ritchie, B. & Fluker, M. (2007). *Cycle tourism in Australia an investigation into its size and scope*. Gold Coast Campus: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
- Fisch, J. (2013). The McDonalds of Trail Building: Standardizing Mountain Bike Trails. Najdeno 18. februarja 204 na spletnem naslovu <http://www.singletracks.com/blog/mtb-trails/the-mcdonalds-of-trail-building-standardizing-mountain-bike-trails/>
- Fix, P. & Loomis, J. (1997).The Economic Benefits of Mountain Biking at One of Its Meccas: An Application of the Travel Cost Method to Mountain Biking in Moab, Utah. *Journal of Leisure Research*, 29(3), 342–352.
- Gajda, M. S. (2008). *U.K. mountain biking tourism - an analysis of participant characteristics, travel patterns and motivations in the context of activity and adventure tourism* (magistrsko delo). Edinburgh: Napier University.
- García, J. A., Gomez, M. & Molina, A. (2012). A destination - branding model: An emperical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646–661.
- Gisolf, M. (2013, 1. junij). Liminality and Tourism. Najdeno 12. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.tourismtheories.org/?p=700#!>

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. California: Sociology Press.
- Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *Journal of Brand Management*, 9(4–5), 262–280.
- Govers, R. & Go, F. (2009). *Place Branding: Global, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Green, D. (2003). *Travel Patterns of Destination Mountain Bikers*. Boulder: International Mountain Bicycling Association.
- Grewal, D. & Levy, M. (2014). *Marketing* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hall, M. C. (2010). Tourism Destination Branding and its Effects on National Branding Strategies: Brand New Zealand, Clean and Green But is it Smart? *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 68–89.
- Holsti, O. R. (1968). *Content analysis for the social sciences and humanities*. MA: Advison-Wesley.
- Jayswal, T., (2008, maj). Events Tourism: Potential to build a brand destination. Najdeno 17. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/564/1/252-262>
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking* (5th ed). United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Kavaratzis, M. (2007). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26–37.
- Keefe, C. (2002). Travelers Who Love History and Culture Spend More and Stay Longer than Average Tourists. Travel Industry Association of America. Najdeno 26. decembra 2014 na spletnem naslovu http://www.hotel-online.com/News/PR2002_1st/Jan02_HistoryTravelers.html.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kitchin, T. (2005). Brand sustainability: it's about life ... or death? V Ind, N. (ur.), *Beyond branding how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands* (str. 69–81). London: Kogan Page Limited.
- Knapp, D. E. (2008). *The brand promise. How Costco, Ketel One, Make- A-Wish, Tourism Vancouver, and Other Leading Brands Make and Keep the Promise That Guarantees Success!* New York: McGraw-Hill.
- Koepke, J. (2005). *Exploring The Market Potential For Yukon Mountain Bike Tourism*. Whitehorse: Cycling Association of Yukon.
- Konečnik Ruzzier, M. (2010). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
- Konečnik, M. & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421.
- Konečnik Ruzzier, M. & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 66(1), 45–52.
- Konečnik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2009). A two dimensional approach to branding: Integrating identity and equity. V Cai, L. A., Gartner, W. C. & Munar, A. M. (ur.), *Tourism branding: Communities in action* (str. 65–73). West Yorkshire: Emerald.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing* (9th ed.). Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- LeCarner, T. (2011, 4. maj). Fruita Fat Tire Fest: All About the Ride. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu http://velonews.competitor.com/2011/05/news/fruita-fat-tire-festival-its-all-about-the-ride_15863
- Lofft, C., Hawkings, J., Brown, J., Rogers, S., Winter, C., Derksen, K., & Wray, P. (2008). *Mountain Bike Tourism*. Vancouver: Tourism British Columbia.

- Matos, N., Mendes, J. & Valle, P. (2012). Model development of relationships between tourism experiences and destination image. V *2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference* [zgoščenka]. Corfu: Department of Tourism Management of the Alexander Technological Institute of Thessaloniki.
- Mesec, B. (2009). *Metodologija raziskovanja v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Middleton, V. T. C., Fyall, A. & Morgan, M. (2009). *Marketing in Travel and Tourism* (4th ed.). Oxford: Elsevier.
- Morgan, N. & Pritchard, A. (2002). Meeting the destination branding challenge. V Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (ur.), *Destination Branding, Creating the Unique Destination Proposition* (2nd ed.) (str. 59–67). Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2011). *Destination Brand Concepts: Tourism places, brands, and reputation management*. B. k.: Elsevier.
- Mountain Bikers of Santa Cruz, (2007). Economic Benefits of Mountain Bike Tourism for Santa Cruz County. Najdeno 23. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.mbosc.org/2007/07/2007.07.economic_benefits_mtb_tourism_sc-v2.pdf
- Neirotti, L. D. (2002). An introduction to Sport and Adventure Tourism. V S. Hudson, (ur.), *Sport and Adventure Tourism* (str. 1–21). New York: The Haworth Press, Inc.
- Nicolaisen J. & Blichfeldt, B. S. (2012). *Destination Branding: Mission Impossible?* Aalborg: Aalborg University.
- Northern Tasmania Development. (2011). *Mountain Bike Tourism Potential in Northern Tasmania*. Launceston: Northern Tasmania Development.
- Parks Canada (2010, marec). Secondary Research – Mountain Biking Market Profiles, Final Report. Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.pc.gc.ca/eng/docs/bib-lib/docs5/docs5c.aspx>
- Pike, S. D. (2007). Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 22(1), 51–61.
- Prideaux, B. (2009). *Resort Destinations Evolution, Management and Development*. Oxford: Elsevier.
- Schaar, R. (2013). Destination Branding: A Snapshot. *UW-L Journal of Undergraduate Research*, 16(1), 1–10.
- Seletti, M. (2013). Mountain_bikers & mountain_railways. *Perspektiven Mountainbike Tourismus* (str. 21–26). Davos: Swiss Sports Publishing GmbH.
- Stanciou, A. F., Teodorescu, N. & Pargaru, I. (2011). The image of the Tourism Destination - a Supporting Element in the Development of the Regional Tourism Brand Study Case: Mautenia. *Theoretical and Applied Economics*, 13(2), 139–152.
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism* (2nd ed.). Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Tausan, N. (2010). *Hiking and biking: contributing to rural development in Northern Montenegro*. Hague: SNV Netherlands Development Organisation.
- Taylor, S. (2013). Understanding and resolving land use conflict. V F. Pothecary, K. M. Brown, E. A. Banks (ur.), *Mountain biking in Scotland* (str. 6–8). Aberdeen: The James Hutton Institute.
- Tiedeman, B. G. (2002). *Michigan Mountain Biking Association Marketing Research*. Michigan: Central Michigan University.
- Tourism British Columbia (2010, marec). British Columbia - Mountain Bike Tourism. Najdeno 3. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.mbta.ca/assets/pdfs/Mountain-Bike-Tourism-Plan-March-2010-Final.pdf>
- Tourism Intelligence Scotland. (b. 1.). Mountain Biking Tourism in Scotland. Najdeno 16. oktobra 2013 na spletnem naslovu <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CEIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tourism-intelligence.co.uk%2Fintelligence-guides%2F07-mountain-biking&ei=bxjpUv-nB6OX4wTGjIH4CQ&usq=AFQjCNFQKyA8cCQRjh1IM-T5ytZomHfGnA&bvm=bv.60157871,d.bGE>

- Tourism Switzerland (2011). *Tourism Monitor Switzerland 2010*. Zurich: Switzerland Tourism.
- Tourism Tasmania. (2008). *Mountain bike tourism market profile for Tasmania*. St Hobart: Tourism Tasmania.
- UK Mountainbike Usage. Najdeno 22. maja 2014 na spletnem naslovu <http://imba.org.uk/research-reports/uk-mountainbike-usage/>
- Van 't Klooster, E., Go, F., & Van Baalen P. (2004). Exploring Destination Brand Communities: A Business Model For Collaboration In The Extremely Fragmented Tourism Industry. V *Proceedings of 17th Bled eCommerce Conference* (1-17). Bled: Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor.
- Visit Wales. (2012). *Mountain biking in Wales: Is your business geared up for the challenge?*. Cardiff: Visit Wales.
- Wenke, A. & Al-Alawi, S.(2010). *Developing Mountain Bike Tourism in Oman*. Ruvi:Bike and Hike Oman.
- Western Canada Mountain Bike Tourism Association. (2007). *Sea to Sky Mountain Biking Economic Impact Study*. Vancouver: Western Canada Mountain Bike Tourism Association.
- Whistler Blackcomb Holdings Inc. (2014). *Reports fiscal 2013 fourth quarter and year end results*. Whistler: Whistler Blackcomb Holdings Inc.
- Williams, P. & Soutar, G. N. (2009). Value, satisfaction and behavioral intentions in an adventure tourism context. *Annals of Tourism Research*, 36(3), 413–438.