

Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta

Ksenija Vodeb





Založba Univerze na Primorskem

Uredniški odbor

Katarina Babnik

Štefan Bojnec

Aleksandra Brezovec

Boris Horvat

Dejan Hozjan

Alenka Janko Spreizer

Alen Ježovnik

Lenka Kavčič

Alan Orbanič

Gregor Pobežin

Andraž Teršek

Jonatan Vinkler



Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta

Ksenija Vodeb



Znanstvena monografija

Turistična destinacija: sodobna obravnavna koncepta

dr. Ksenija Vodeb

Recenzenta

dr. Mateja Sedmak

dr. Štefan Bojnec

Glavni urednik

dr. Jonatan Vinkler

Vodja založbe

Alen Ježovnik

Izdala in založila

Založba Univerze na Primorskem

Titov trg 4, SI-6000 Koper

Koper 2014

Oblikovanje: Alen Ježovnik

Lektura, prelom in grafična priprava: Davorin Dukič

ISBN 978-961-6832-77-9 (spletna izdaja: pdf)

www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-77-9.pdf

ISBN 978-961-6832-78-6 (spletna izdaja: html)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-78-6/index.html>

© 2014 Založba Univerze na Primorskem



CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

338.48-4(0.034.2)

VODEB, Ksenija

Turistična destinacija [Elektronski vir] : sodobna obravnavna koncepta : znanstvena monografija / Ksenija Vodeb. - El. knjiga. - Koper : Založba Univerze na Primorskem, 2014

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/isbn/978-961-6832-77-9.pdf>

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/isbn/978-961-6832-78-6/index.html>

ISBN 978-961-6832-77-9 (pdf)

ISBN 978-961-6832-78-6 (html)

273989120

Kazalo

Kazalo tabel • 7

Kazalo slik • 9

1 Uvod • 11

2 Opredelitev pojma turistična destinacija • 15

2.1 Množični turizem in množični turist – razlogi za uporabo novega pojma • 16

2.2 Pregled definicij • 18

2.3 Značilnosti turistične destinacije • 22

3 Vrste turističnih destinacij • 25

4 Potencialni in realni turistični viri • 29

4.1 Razpoložljivi viri in njihove značilnosti • 29

4.2 Turistične privlačnosti in proces valorizacije turističnih virov • 31

4.3 Komparativne in konkurenčne prednosti • 37

4.4 Vrste virov • 41

5 Destinacija kot poslovni sistem • 49

5.1 Organiziranost in usklajevanje na ravni destinacije • 50

5.2 Destinacija lahko deluje le kot sistem! • 52

5.3 Značilnosti sistema destinacije • 54

5.4 Struktura destinacije • 57

5.5 Sinergija • 60

5.6 Sodelovanje • 62

5.6.1 Vzroki in motivi za sodelovanje • 67

5.6.2 Prednosti, pomanjkljivosti in pogoji uspešnega sodelovanja • 72

- 5.6.3 Vrste sodelovanja v turizmu • 77
- 5.6.4 Vrste združevanj (integracij) na ravni destinacije • 81

6 Kooperativne funkcije turistične destinacije • 83

7 Razvoj turistične destinacije • 87

- 7.1 Življenjski cikel turistične destinacije • 88
- 7.2 Nosilna zmogljivost turistične destinacije • 93

8 Načrtovanje turistične destinacije • 97

- 8.1 Načrtovanje nekoč in danes • 98
- 8.2 Proces načrtovanja destinacije • 99
- 8.3 Razvojna strategija in turistična politika • 100

9 Vplivi turizma • 103

- 9.1 Vrste vplivov • 103
- 9.2 Turistični vplivi in načrtovanje razvoja destinacije • 105
- 9.3 Multiplikacijska funkcija turizma • 110
- 9.4 Ekonomske funkcije turizma • 110
- 9.5 Socio-kulturne funkcije turizma • 112

10 Oblike organiziranosti turistične destinacije • 113

11 Marketing turistične destinacije • 115

- 11.1 Vloga marketinga turistične destinacije • 115
- 11.2 Turistični marketinški načrt na ravni destinacije • 116
- 11.3 Turistično potovanje po fazah • 119

12 Pomen človeških virov za turistično destinacijo • 123

13 Gostoljubnost in etičnost v turizmu • 127

14 Konkurenčnost turistične destinacije • 131

- 14.1 Definiranje konkurenčnosti • 132
- 14.2 Konkurenčna sposobnost • 135

15 Strategije konkurenčnosti • 139

- 15.1 Konkurenčna prednost • 146

16 Globalni vidiki poslovanja destinacije • 165

17 Novi trendi v razvoju destinacij • 171

18 Zaključek • 177

Viri in literatura • 179

Imensko in pojmovno kazalo • 189

Kazalo tabel

Tabela 1: Značilnosti množičnega turizma • 17

Tabela 2: Potencialne koristi sodelovanja in partnerstva v turističnem načrtovanju • 74

Tabela 3: Potencialne pomanjkljivosti sodelovanja in partnerstva v načrtovanju turizma • 75

Tabela 4: Pozitivni in negativni vplivi turizma na ekonomskem, družbenem in okoljskem področju • 104

Tabela 5: Konkurenčne metode, značilne za hotelirstvo • 145

Tabela 6: Calgaryjski model konkurenčnosti v turizmu • 150

Kazalo slik

- Slika 1: Prostorski modeli destinacij • 27
- Slika 2: Geneza virov • 30
- Slika 3: Od virov do turistične destinacije • 31
- Slika 4: Sydneyska operna hiša v Avstraliji, 2014 • 44
- Slika 5: Louvre v Parizu, 2013 • 45
- Slika 6: Model sistema destinacije • 50
- Slika 7: Splošni model sistema turistične destinacije • 53
- Slika 8: Sistem destinacije • 54
- Slika 9: Struktura sistema destinacije • 59
- Slika 10: Pomen sodelovanja • 63
- Slika 11: Pomen strateških partnerstev • 65
- Slika 12: Spremembe v družbenem sistemu in prelomnice v turizmu • 87
- Slika 13: Življenjski cikel turistične destinacije • 89
- Slika 14: Raziskovalna faza turistične destinacije • 89
- Slika 15: Faza utrditve (konsolidacije) v življenjskem ciklu destinacije • 91
- Slika 16: Nosilna zmogljivost turistične destinacije • 95
- Slika 17: Analiza petih dejavnikov konkurenčnosti (Five Force Analysis) • 137
- Slika 18: Generične strategije • 142
- Slika 19: Integrirani model konkurenčnosti turistične destinacije • 153
- Slika 20: Globalni dejavniki konkurenčnosti turistične destinacije ali »sistem čebule« • 166
- Slika 21: Koncepti »somewhere to go«, »something to do« in »something to experience« • 172
- Slika 22: Vesoljski turizem • 174

I

Uvod

Ko se je pojavila organizirana oblika turizma sredi 19. stoletja, je turizem veljal za modno muho enodnevnico. Napovedovali so mu namreč kratek rok trajanja zaradi do tedaj neslutelih razsežnosti tako množičnega pojava, kot je s časom postal. Od polovice 20. stoletja, ko se je razmahnil množični turizem, je ta predstavljal gospodarsko dejavnost (donosno panogo), metodo razvoja neke regije ali kraja, saj je bil gospodarski učinek najbolj razviden zaradi ekonomije obsega, ki so jo v množičnem turizmu lahko dosegali. V postindustrijski dobi na turizem gledajo vse bolj kot na fenomen zahodnega sveta, pojav, ki se odraža na okoljskem, gospodarskem in družbeno-kulturnem področju. Torej je viziranje turizma vedno bolj široko, poglobljeno in celovito. V najnovejšem času pa se uveljavlja prepričanje, da se turizem uvršča med pojave s fluidno teksturo izjemno čustvenih dimenzij, kjer so v ospredju doživetje, odnos, interakcija, zato je turizem danes razumljen kot empirična izkušnja med turistom, destinacijo in domačinom.

Kadar se odpravljamo na potovanje, je naš cilj preprost. Navadno si želimo odpočiti, zamenjati okolje in doživeti nekaj novega. Skratka, gre za spremembo, ki jo v vsakdanjem življenju potrebujemo za nabiranje novih moči za delo, ki ga opravljamo. Destinacija v tem smislu predstavlja prostor in vsebino, ki nam mora v omejenem času vse to omogočiti. Na podlagi naših lastnih motivov ter informacij o sami destinaciji nastajajo pričakovanja, ki so ob srečanju z destinacijo lahko presežena, dosežena ali pa sploh niso dosežena, kar lahko pomeni tudi razočaranje.

Turistična destinacija v sodobnem času predstavlja pojem, o katerem se veliko govori in razpravlja. Ko govorimo o turizmu, pravzaprav največkrat

govorimo o kraju, kamor se potuje, kjer se počitnikuje, dopustuje, saj je destinacija institucija sodobnega turizma.

Družba, v kateri živimo in katere del smo tudi sami, predstavlja družbeni sistem, del tega sistema pa je lahko njegova zrcalna slika ali pomanjšana podoba, ki ji rečemo turistični sistem. Če človekovo življenje in aktivnosti razdelimo na delovni in prosti čas, v slednjega običajno uvrščamo turizem in z njim povezane aktivnosti. Da bi razumeli turizem, moramo razumeti človeka in družbo, saj turizem izhaja iz družbe.

V tej knjigi bomo govorili o jedru turističnega sistema – turistični destinaciji, ki pa je tudi sama sistem. Sistemsko videnje in razumevanje destinacije nam omogočata celovit pogled in obvladovanje njene kompleksnosti, kar predstavlja učinkovito orodje, s katerim je vodenje sistema lažje in uspešnejše. Zato bomo že na začetku predstavili njene različne definicije, iz katerih bo sprva očitna kompleksnost pojma, nato pa jasna predstava o tem večdimenzionalnem pojmu. Razumevanje pojma destinacija je treba nujno povezati z razumevanjem kulturnozgodovinskega in družbenega konteksta, ki pravzaprav odreja ozadje in pogoje nastanka ter uporabe pojma turistična destinacija.

V nadaljevanju bodo predstavljene značilnosti destinacije ter njene osnovne sestavine – viri, ki pa z ustrezno turistično-gospodarsko valorizacijo lahko postanejo turistične privlačnosti. Slednje so za menedžment destinacije še najbolj pomembne, saj brez njih pravzaprav ni uspešne destinacije. Sposobnost menedžmenta ima pri tem ključno vlogo.

Za potrebe razumevanja sistemskosti destinacije bomo obravnavali zakonitosti tega sistema, ki so urejenost, organiziranost, načrtovanje, usklajevanje in povezanost. Pri spoznavanju vsakega sistema je nujno spoznati njegovo strukturo in povezave, ki znotraj sistema delujejo. Veliko pozornosti bomo namenili sodelovanju znotraj sistema, brez katerega je destinacija brezpredmetna.

Razvoj turistične destinacije in njen življenjski cikel bomo predstavili kot pogoj za razumevanje in sprejemanje ustreznih odločitev pri načrtovanju destinacije s strani menedžmenta. Prav tako bomo spregovorili o nosilni zmogljivosti destinacije. Pri vplivih turizma se bomo osredotočili na tri ključne skupine vplivov turizma, to so ekonomski, družbeni in okoljski. Predstavili bomo tudi oblike organiziranosti turistične destinacije ter spregovorili o vlogi marketinga na ravni destinacije. Ker brez ljudi ni turizma, bomo pri pomenu človeških virov za turistično destinacijo izpostavili mehke dele kakovosti turistične storitve, ki poleg znanja in spretnosti turistično ponudbo bogatijo s pristnim odnosom, iskreno prijaznostjo in gostoljubnostjo.

V nadaljevanju bomo spregovorili o konkurenčnosti, ki pa ima v sodobnem času trajnostno in dolgoročno podobo ter se dosega predvsem skozi sodelovanje in inovacije. Predstavili bomo strategije konkurenčnosti, ki so primerne zlasti za turistične destinacije, saj splošnih strategij konkurenčnosti iz gospodarstva in industrije zaradi njune specifičnosti ne moremo uporabljati v turizmu. Ker je konkurenčnost destinacije pomembna, mora biti tudi merljiva, zato bomo izpostavili dva aktualna modela za oceno konkurenčnosti destinacije.

V zadnjih dveh poglavjih knjige bomo spregovorili o globalnih dejavnikih konkurenčnosti turistične destinacije in njihovem vplivu na destinacijo ter o načinu reakcije menedžmenta na spremembe iz zunanjega okolja. Ta je namreč ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnih pozicij na turističnem trgu.

Navadno se vsaka knjiga konča z napovedmi in najnovejšimi trendi. Na tem mestu bomo opozorili, da je samo sprememba stalnica ter da je turistično potovanje ena od prioritarnih potreb človeka, saj je povezana z njegovo primarno potrebo po spremembi. Zato se predvideva, da se bodo destinacije še vedno razvijale v smeri potrebe in po meri človeka.

2

Opedelitev pojma turistična destinacija

Coming together is a beginning;

Keeping together is a progress;

Working together is a success.

Henry Ford

Na videz jasen in v vsakdanjem življenju velikokrat uporabljan pojem turistična destinacija je zaradi visoke kompleksnosti in večdimenzionalnosti težko definirati. Velikokrat z definicijo skušamo ujeti bistvo pojma in ga na kratko razložiti, a prav ko se mu dovolj približamo, se nam pojem turistična destinacija začne izmikati. Problematika opredeljevanja pojma turistična destinacija izhaja iz različnih vidikov, skozi katere ga lahko predstavimo. Dodatno zmedo pri definiranju povzroča še dejstvo, da se je razumevanje pojma destinacija skozi čas zaradi številnih razlogov, mednje štejemo tudi spremembe splošnih tržnih razmer, spremembe vedenja potrošnikov in drugih kontekstualnih sprememb v družbi spreminjalo.

Beseda destinacija je latinskega izvora (lat. »destinatio«) in pomeni cilj, namen, mesto. V turizmu je prišla z razvojem letalskega prometa v 70-ih letih 20. st. in je zamenjala do takrat uporabljan pojem turistični kraj ali mesto. Seveda ne gre zgolj za novo ime, pač pa tudi za novo vsebino, kar izhaja iz drugačnih zahtev sodobnega potrošnika. Zahteve potrošnika lahko spremljamo vzporedno z razvojem turizma in prav v tej fazi so se začeli kazati negativni učinki množičnega turizma, ki se je začel razvijati po 2. sv. vojni, v 50-ih letih 20. st.

Ekonomski razvoj v družbi poveljne Evrope in Severne Amerike vpliva na izboljšanje razmer, zlasti na področju kakovosti življenja. S tem na-

raščajo tudi nove in kompleksnejše potrebe turistov. Predvsem na podlagi potovalnih izkušenj, ki jih pridobivajo, se čedalje bolj krepi raznovrstnost potreb na turističnem potovanju. Pričakovanja na turističnem potovanju in turistična doživetja postajajo vse kompleksnejša in zato je kompleksnejša tudi turistična ponudba. Turistična ponudba na turistični destinaciji mora biti raznovrstna, bogata in vsebinsko smiselno povezana. Le tako lahko omogoča celovito turistično doživetje, ki ga sodoben turist pričakuje. Pojem turistična destinacija je torej posledica sprememb, ki so nastale na strani povpraševanja, kot tudi predvsem negativnih posledic množičnega turizma. Te spremembe so bile vidne na prostorskem, gospodarskem in družbenem področju zaradi množičnosti pojava in koncentracije turističnih tokov na specifičnih točkah v prostoru. Potrebno je bilo urediti določena pravila obnašanja deležnikov (turistov, lokalne skupnosti in turističnega gospodarstva) in se posvetiti skrbnemu načrtovanju prostora. Izkazala se je potreba po načrtovanju in razvoju turističnega proizvoda, različnih tržnih aktivnostih ter opredelitve segmentov gostov, ki obiskujejo nek kraj. Poiskati je bilo potrebno ustrezen termin, ki predstavlja določeno prostorsko enoto, razpolaga z dovolj elementi turistične ponudbe (integralni turistični proizvod) in se lahko na trgu ponudi kot celovit turistični proizvod. V turistični teoriji se je kot ustrezen razširil naziv turistična destinacija, ki predstavlja skupni, širši funkcionalni prostor enega ali več turističnih mest.

2.1 Množični turizem in množični turist – razlogi za uporabo novega pojma

Množični turizem je logična posledica razmer takratnega časa in stanja v družbi. Končala se je druga svetovna vojna in družba je bila potrebna miru. Po dolgem času se je življenje normaliziralo in v povojni obnovi se je krepilo navdušenje človeka novega obdobja. To novo obdobje je prineslo ponovni ekonomski zagon družbe, v kateri se poleg osnovnih potreb človeka ustvarjajo nove potrebe. Ena od teh potreb je potreba po potovanju – turističnem potovanju. Leta 1948 so Združeni narodi objavili Deklaracijo o človekovih pravicah in v 24. členu zapisali: »Vsakdo ima pravico do počitka in prostega časa, vključno z razumno omejitvijo delovnih ur, in pravico do občasnega plačanega dopusta.«

Krepitev ekonomskega razvoja družbe vpliva na krepitev potreb po potovanjih ljudi. V tem času postanejo zelo priljubljeni obmorski turistični kraji v Sredozemlju; tako se razvijejo tipični primeri množičnega turizma v Italiji, Grčiji in Španiji. Ljudje odhajajo na počitnice v tople kraje, njihova pričakovanja o počitnicah pa so dokaj skromna. Skromna pričakovanja in majhne potrebe so posledica odsotnosti potovalnih izkušenj, ki niso veza-

ne le na izkušnjo fizičnega, realnega potovanja. Številni ljudje, ki do takrat niso nikamor potovali, predstavljajo potencial turističnega povpraševanja, dokaj neobčutljivega za drugo kulturo in kraj potovanja.

Tabela 1: Značilnosti množičnega turizma.

Množični turisti	Turistično gospodarstvo množičnega turizma
Razvojna stopnja (zavesti) družbe	Ekonomski učinki
Po 50. letu 20. st	Hiter razvoj – hiter zaslužek
Čarterski poleti (razvoj letalske industrije, poceni nafta)	Nenačrtovan razvoj (veliki hoteli, veliko število turistov)
Poceni počitnice (plastični denar, kreditne kartice, enaki paketni aranžmaji)	Zaposlovanje velikega števila ljudi
Dostopnost počitnic (čas in sredstva)	Devizni priliv
Nezahtevni gosti	Kratkoročna orientacija – netrajnostni koncept
Rutinizirano konzumiranje počitnic	Visoka produktivnost (visoki dobički)

Vir: Avtor.

Po 50. letu prejšnjega stoletja, ko nastopi mir in se začne ekonomski razvoj v takratni družbi, je vse nared za novo obdobje v turizmu, nov način turističnih potovanj in preživljanja prostega časa. Turistična potovanja so dostopna večjemu številu ekonomsko aktivnih ljudi, ki svobodno razpolagajo s svojimi sredstvi in časom ter pri tem ne zahtevajo veliko. V prid temu je (vsaj do 1. naftne krize) poceni letalski prevoz, poceni paketni aranžmaji ter delovanje na strani ponudbe po principu ekonomije obsega. Zaradi odsotnosti izkušnje o nenačrtovanem ali stihijskem turističnem razvoju ter kratkoročnih vizij s pričo hitrih ekonomskih učinkov, deviznega priliva in zaposlitvene funkcije turizma se razvoj turizma prevesi v koncept, ki se mu na podlagi današnjih izkušenj ter posledic družba želi izogniti. Množični turizem ima tako negativen prizvok, slabšalni pomen, in je pokazatelj stanja in stopnje zavesti v družbi, ki opozarja na neželene posledice.

2.2 Pregled definicij

Sodobne tokove gibanja turistov pri načinu izrabe prostega časa zaznamuje heterogeno povpraševanje, ki pa je usmerjeno na integralne storitve in proizvode (ponudbo), skoncentrirane na enem mestu – destinaciji.

V zgornji definiciji prepoznamo več dejavnikov, ki oznanjajo novo obdobje in zahtevo po imenovanju ter opredelitvi končnega cilja potovanja sodobnega turista. Sodobni turist se razlikuje od množičnega turista iz sedemdesetih in osemdesetih let 20. st. Razlika je vidna predvsem v potrošniškem vedenju, nakupnih navadah, pričakovanjih in zahtevah ter odnosu do gostiteljske kulture. S časom se spreminjajo tudi vedenjski vzorci glede preživljanja prostega časa in vrste (tudi izbire) prostočasnih dejavnosti. Sodobni turist si vse bolj želi individualen pristop in obravnavo, individualno in ne paketno turistično storitev itn. Vse manj čuti potrebo po organiziranih oblikah turističnega potovanja (posredovanje potovalnih agencij) in se pri načrtovanju potovanja (zlasti z razvojem interneta) opira na lastne izkušnje. Povpraševanje torej postaja vse bolj heterogeno (v času množičnega turizma je bolj homogeno – enaki turistični aranžmaji) in uspešni turistični ponudniki vse bolj delajo na segmentaciji turističnega trga. Zanimivo je, da je imela potovalna agencija Thompson v Veliki Britaniji že leta 1980 24 različnih brošur za različne segmente turistov.

Potreba po celovitosti turističnega proizvoda izhaja iz potrebe novega turista, ki vse celoviteje doživlja svoje turistično potovanje, se ga bolj zave da in od njega pričakuje več. Zaradi te potrebe je nastal t. i. integralni turistični proizvod, ki predstavlja skupek turističnih proizvodov na turistični destinaciji. Integralni turistični proizvodi so storitve turistične destinacije (celovit, sestavljen turistični proizvod iz večjega števila posameznih proizvodov in storitev).

Večina empiričnih raziskav se sploh ne obremenjuje z definicijami destinacije in se ukvarja zgolj z lokacijo, kjer se odvija promet obiskovalcev. Take lokacije se analizira in meri glede na stopnjo privlačnosti, zadovoljstva gostov, uspešnosti upravljanja in menedžmenta destinacije ter možnosti za pridobitev dobre pozicije na turističnem trgu.

Kljub vsemu lahko rečemo, da destinacijo lahko definiramo glede na:

1. prostorski ali geografski vidik,
2. vsebinski vidik,
3. stališča turistov,

4. poslovni ali strateški vidik in
5. sistemski vidik.

Inskeep (1991) meni, da mora biti destinacija dokaj samozadostna ter mora zagotavljati širok obseg turističnih zmogljivosti in storitev, posebno tistih, oblikovanih za rekreacijo in sprostitev, možnosti za pridobivanje raznih izkušenj in ohranjanja zdravja. Enako definira destinacijo tudi Svetovna turistična organizacija (Bieger 2000). Keller (1998) meni, da je destinacija potovalni cilj, ki ga turist želi obiskati zaradi določenih privlačnosti, ki jih ta ponuja.

Pechlaner (1998) pravi, da destinacija obsega vrsto elementov, ki skupaj v različnih kombinacijah privlačijo turiste, da pridejo na počitnice ali enodnevni obisk. Ti elementi so prvotna turistična ponudba, izvedena turistična ponudba, dopolnilne storitve in vzdušje. V teh treh definicijah prevladuje vsebinski vidik, avtorji pa se opirajo na vsebino turistične ponudbe v turistični destinaciji, ki pa temelji na turističnih privlačnostih destinacije.

Bieger (2000) razume destinacijo kot geografski prostor (kraj, regijo ali zaselek), ki ga določen gost ali segment gostov izbere za potovalni cilj. Prostor vsebuje vso nujno opremo in objekte za prenočevanje, oskrbo, zabavo in poslovne zadeve. Howie (2003) meni, da je destinacija prostor, ki je odvisen od turistovega zanimanja. V teh definicijah zasledimo prostorski vidik, ki pa se nadaljuje z vsebinskim vidikom (privlačnosti destinacije). Podobno razmišljata tudi Weber in Mikačič (1995), ko definirata destinacijo kot mesto intenzivnega zbiranja turistov zaradi različnih zanimivosti, ki jih ta ponuja. Te zanimivosti predstavljajo njeno osnovno turistično privlačnost. Tudi Vukonić (1996) uporabi podoben koncept definiranja in pravi, da je destinacija širši prostor funkcionalne celote, ki svojo turistično identiteto gradi na konceptu kumulativnih privlačnosti, s katerimi zaradi doživetij, ki jih omogočajo, in z dodatno turistično infrastrukturo predstavlja prostor intenzivnega zbiranja turistov. V zgoraj navedenih definicijah je težišče na prostoru intenzivnega zbiranja ali koncentracije turistov, kamor prihajajo zaradi turističnih privlačnosti, ki jih prostor ponuja.

Magaš (2000) definira destinacijo s prostorskega in vsebinskega vidika. Meni namreč, da je destinacija prostorska turistično privlačna enota, ki je lahko turistična lokacija, mesto, območje ali regija (prostorski vidik). Po drugi strani pa je to optimalna kombinacija fiksnih in variabilnih dejavnikov, ki omogočajo turistično delovanje v skladu s preferencami trga, neodvisno od administrativnih meja (vsebinski vidik).

Swarbrook in Horner (2001) definirata destinacijo kot temeljno žarišče turističnega potovanja, ki je lahko nastalo iz poslovnih ali zdravstve-

nih, lahko pa tudi iz drugih razlogov. V prvem delu zasledimo koncept definiranja skozi koncentracijo turističnega povpraševanja na enem mestu, v drugem pa je skozi motiv (razlog) turističnega potovanja spet izpostavljen vsebinski vidik.

Strateški vidik definiranja destinacije prepoznamo v prvem delu naslednje opredelitve. Bieger (2000) meni, da je destinacija strateška enota turizma, ki na svojem prostoru ponuja vse storitve (ogleda, zabavo itn.), potrebne za določen tržni segment. Tudi Magaš (1997) meni, da je destinacija optimalno kombiniran in tržno prilagojen prostor, ki z razvojem pomembnih in dominantnih sposobnosti v destinaciji ustvarja pogoje, ki bodo v primerjavi s konkurenco dovolj kvalitetni za dolgoročno ustvarjanje dobrih turističnih rezultatov. Destinaciji pripisuje proizvodno funkcijo ponudbe počitnic, ki skozi optimalno kombinacijo fiksnih in variabilnih dejavnikov »proizvaja«
20 destinacijski turistični proizvod. Laws (1995) ima destinacijo za skupino med seboj povezanih dejavnikov, kjer dejavnost vsakega posameznika vpliva na dejavnost drugih, zato morajo biti skupni cilji opredeljeni in doseženi na usklajen način.

Iz zgornjih definicij lahko sklenemo, da je strateški oz. poslovni vidik definiranja destinacije zelo blizu razumevanju destinacije kot podjetja. V zadnji definiciji pa Laws nakazuje sistemski vidik destinacije, ki pa je lahko osnova razumevanja in razlage sodobnega pogleda na destinacijo, saj avtor izhaja iz sistemske teorije, ki tolmači sistem kot povezavo delov, medsebojno odvisnih ter osredotočenih na skupni cilj, v neko smiselno celoto. V sistemu je povezava delov pred samimi deli sistema; način, kako so ti med seboj povezani in kako delujejo, kakšni procesi jih povezujejo ter kako se odzivajo na povratne informacije, ki so rezultat procesov, vse to opredeljuje naravo sistema. Sistemski vidik definiranja destinacije omogoča vpogled in razumevanje delovanja destinacije, ki zagotavlja podporo pri njenem upravljanju in načrtovanju. V tej definiciji jasno prepoznamo potrebo po sistemskem ali integralnem načrtovanju destinacije ter potrebo po usklajevanju dejavnikov, kar je bistvo vsakega sistema.

Pechlaner (1998) meni, da so destinacije konkurenčne turistične enote, ki se nahajajo v precepu med trgov in potrebami gostov, lokalnih dejavnikov in podjetjem ali proizvodom. Turistična destinacija je tako posledica srečanja turistične ponudbe in povpraševanja na določenem trgu znotraj določenega segmenta gostov. Nastaja hkrati z zahtevami turistov in se oblikuje po njihovem povpraševanju. Turistično povpraševanje doživlja neko destinacijo kot celovit proizvod, čeprav še zdaleč ni zgolj turistični proizvod ali dobrina. Njena kompleksnost je precej večja in presega tako ozko pojmovanje.

V tej opredelitvi se prepletajo strateški vidik in stališča turističnega povpraševanja (turistov). Zakonitosti turističnega trga v ospredje postavlja jo turistično povpraševanje, ki usodno vpliva na turistično destinacijo oz. njeno ponudbo. Povpraševanje destinacijo vidi in doživlja kot celovit (integralni) turistični proizvod, zahteva po usklajenosti dejavnikov sistema destinacije pa je pri tem jasna predpostavka te celovitosti.

V nadaljevanju sledi zelo kompleksna sodobna opredelitev destinacije, ki nakazuje nezanemarljivo vlogo drugih interesnih skupin, v prvi vrsti lokalnega prebivalstva.

Turistična destinacija je kompleksna entiteta,

sestavljena iz množice različnih izdelkov, storitev in tudi doživetij;

vodena s strani večjega števila *interesnih skupin*

(turističnega sektorja, javnega sektorja in vlade,

različnih organizacij, lokalnih prebivalcev)

ter opazovana z *različnih zornih kotov*

(z zornega kota turistov, lokalnih prebivalcev,

z zornega kota menedžmenta destinacije).

Turistična destinacija mora zagotavljati delovanje in *usklajevanje* nalog strateškega menedžmenta in strateškega trženja.

V prvem delu definicije zasledimo prisotnost integralnosti turističnega proizvoda destinacije, ki vsebuje tudi neotipljive, nematerialne vsebine turistične ponudbe (doživetja, izkušnje itn.). Vodenje destinacije je v rokah številnih deležnikov (interesnih skupin), ki imajo lahko različna pričakovanja, interese in zahteve, zato je njihovo usklajevanje izziv, s katerim se je treba soočiti. Zgornja definicija predstavlja strateški vidik definiranja, kar je razvidno iz sklepnega dela, ki govori o strateškem menedžmentu in strateškem trženju.

Lahko bi oblikovali preprosto definicijo ter skušali ostati na vsebinskem in prostorskem vidiku, vendar že v naslednji besedi iščemo drugo stran istega kovanca, ki se zrcali v organizacijski dimenziji destinacije, opredelitev pa se nadaljuje skozi strateški vidik, kot je razvidno iz definicije spodaj.

Turistična destinacija je geografsko zaokroženo območje ene ali več občin, ki ponuja določen splet turističnih storitev oz. integralni turistični proizvod (od storitev prenočevanja, prehrane, zabave, rekreacije do drugih storitev za prosti čas), zaradi katerega ga turist izbere za svoj potovalni cilj. Destinacija je samostojen, celovit (integralni) turistični proizvod in konkurenčna enota, ki mora biti vodena kot strateška poslovna enota.

Smith (v Hall 2000) navaja številna merila, ki jih moramo upoštevati pri opredeljevanju in identifikaciji destinacij:

- destinacija naj vključuje sklop kulturnih, fizičnih in socialnih značilnosti, ki skupaj tvorijo regionalno identiteto;
- destinacija naj vsebuje primerno turistično infrastrukturo za podporo turističnega razvoja;
- destinacija naj ne zajema samo ene skupnosti ali privlačnosti;
- destinacija naj vključuje obstoječe privlačnosti ali ima potencial za podporo razvoja uspešnih privlačnosti, ki naj bi privabljale turiste;
- destinacija naj bi bila sposobna podpirati načrtovanje in trženje tega območja, ki pomeni nekakšno vodilo in spodbudo prihodnjemu razvoju;
- destinacija naj bo dostopna (dovolj) veliki skupini obiskovalce; dostopnost je lahko omogočena preko cestne, zračne ali vodne povezave.

Kljub omenjenemu pristopu in definiranju meril je Smith mnenja, da je določitev natančnih meja destinacije še vedno težavna. Meje turistične destinacije pravzaprav določa turistično povpraševanje.

2.3 Značilnosti turistične destinacije

Značilnost turistične destinacije je njen integralni turistični proizvod oz. kompleksen in večdimenzionalen turistični proizvod, zasnovan na številnih virih, proizvodih in storitvah ter oblikah lastništva. Tako znotraj destinacije lahko prihaja do različnih povezav in sodelovanja zasebnega, javnega in civilnega sektorja. Destinacija naj bi imela tudi druge ekonomske in socialne značilnosti, ki naj bi bile soodvisne ali nasprotujoče si z različnimi pogledi na turizem. Ni izločena ali izolirana enota, pač pa del širšega ekonomskega in socio-kulturnega okolja, ki tudi prispeva svoj delež in soustvarja identiteto te destinacije. Ena ključnih značilnosti ali pogojev je, da mora destinacija predstavljati gostoljubno skupnost. Pri tem seveda ne mislimo samo turističnih ponudnikov in tistih, ki so neposredno vključeni v turistično dejavnost. Vodenje tako celovitega in kompleksnega sistema je ključnega pomena in vpliva na uspešnost destinacije na turističnem trgu. To funkcijo prevzema nek javni organ ali izvoljen odbor z odgovornostjo načrtovanja in menedžment. Z drugimi besedami je to destinacijski menedžment. Vse našteve značilnosti destinacije pa ne predstavljajo celovite slike brez aktivnega zasebnega sektorja, ki lahko s svojim podjetniškim potencialom ključno vpliva na uspešnost destinacije.

Turistična destinacija navadno temelji na naravnih virih. To so potencialni turistični viri, ki ustrezno turistično valorizirani lahko postanejo turistične privlačnosti. Turistične vire je treba torej (pre)oblikovati v privlačnosti, ker te predstavljajo privlačno silo in motiv potovanja za turiste. Vsaka destinacija naj bi imela nekakšno ekonomsko strukturo in razvoj. Na to strukturo se »pripinja« tudi struktura prihodnje destinacije in predstavlja njen pridružen element. Podobno v tem prostoru in času, v katerega se umešča destinacija v nastajanju, že obstaja nekakšna socialna struktura in organizacija. Tudi to je del širšega okvira, znotraj katerega bo destinacija morala delovati. Pri nastanku destinacije zelo pomembno vlogo igra politična organizacija in politično ozračje oz. naklonjenost politike za razvoj turizma. Vse to so okviri, znotraj katerih nastaja novi podokvir – destinacija. Zagotoviti je treba uspešno povezavo drugih (že obstoječih) dejavnosti s turizmom na dolgoročni trajnostni osnovi. Zagotoviti je treba ustrezno namestitvev, transport in dostop, dopolnilno turistično ponudbo itn. Tudi stopnja turističnega razvoja, čeprav je ta lahko popolnoma začetna, navadno sodi v nabor osnovnih pogojev, potrebnih za nastanek turistične destinacije. Za destinacijo velja tudi to, da mora razpolagati z dovolj elementi ponudbe (načelo celovitosti turističnega proizvoda), biti mora tržno orientirana in upravljana ter neodvisna od administrativnih mej.

Kompleksnost turistične destinacije je posledica prisotnosti in vloge velikega števila deležnikov v strukturi destinacije ter različnih interesov in stališč teh deležnikov. Prav tako imajo ti deležniki najrazličnejše primarne funkcije kot samostojni subjekti v nekem prostoru, zato je razumljiva prisotnost različnih interesov, ciljev in rešitev za skupni razvoj. Tudi če se omejimo samo na turistične ponudnike v destinaciji, hitro ugotovimo, da gre za različne profile strokovnjakov, vrste ponudnikov, kjer ima vsak svojo funkcijo in poslanstvo. Pa vendar sta kritična točka in merilo uspešnosti povezovanje in usklajevanje vseh ponudnikov tako, da turistično povpraševanje zazna destinacijo kot celovit, smiseln in privlačen turistični proizvod. Zato je destinacija vzpostavljena takrat, ko so njeni posamezni deli (deležniki, ponudba, infrastruktura in drugi pogoji) smiselno povezani, ko delujejo v skupnem interesu, pri vsem tem pa je za uspeh destinacije tako pomembna njena edinstvenost, drugačnost in specifična identiteta.

Rabotić (2012) meni, da ima destinacija t. i. *front stage* ali osrednji prostor, ki je namenjen pogledu in vtisu obiskovalcev (urejeno središče, trg, sprehajališče, nakupovalno središče in podobno). Prav tako ima po njegovem mnenju destinacija tudi t. i. *back stage* ali ozadje, ki je za nekatere turiste mnogo bolj zanimivo in privlačno, saj na ta način pridejo v stik s pristnim okoljem, domačini in njihovo kulturo. Ozadje destinacije po nje-

govem mnenju ni namenjeno turističnemu pogledu, saj ni turistično. Opozorja pa tudi na zlorabe ali manipulacijo, ko je turistom *front stage* predstavljen kot *back stage*, kar je nedvomno zavajanje.

3

Vrste turističnih destinacij

Vrste turističnih destinacij po Konečnikovi (2003) ločimo glede na:

1. velikost destinacije,
2. motiv turista in njegovo oddaljenost od kraja stalnega prebivališča,
3. lastnosti turistične destinacije,
4. razmerja med destinacijami.

Po *velikosti* destinacije ločimo na makro (celine – Avstralija, Evropa, Azija itn.) in mikro destinacije (države, regije, mesta in manjša območja v mestu). Ključ delitve je v tem primeru velikost območja, ki obsega neko smiselno celoto (Kotler, Bowen in Makens 1999, v Konečnik 2003).

Če je *motiv* obiska destinacije smučanje, potem se bo turist gotovo odločal med ponudbo smučarskih destinacij. Če gre za ameriškega turista, ki prihaja v Evropo, je njegov motiv obiska Evropa kot turistična destinacija, cilj obiska destinacije pa je doživeti kulture in tradicije stare celine (Bieger 2000, v Konečnik 2003). Ta obisk bo gotovo daljši, znotraj destinacije pa si bo turist izbral npr. Benetke, Dunaj in Pariz.

Glede na *lastnosti* destinacije (Keller 1998, v Konečnik 2003) lahko ločimo destinacije, ki so zasnovane kot proizvod oz. na enem mestu ponujajo specifičen proizvod (npr. zabavišni parki Eurodisney, Gardaland, Legoland, Graceland, Dollywood itn.), in lokacijsko pogojene destinacije, ki so del nekega geografskega in kulturnega prostora in predvsem temeljijo na naravnih in/ali kulturnih virih ter kot take ponujajo več možnih integralnih turističnih proizvodov.

Sinclair in Stabler (v Konečnik 2003) ločujeta destinacije glede na *razmerja* med njimi oz. glede na odnos in zaznavanje turističnih destinacij z

vidika turista. Tako govorita o komplementarnih turističnih destinacijah in turističnih destinacijah kot substitutih. Kot primer komplementarnih turističnih destinacij z vidika ameriškega turista navajata evropski mesti Pariz in London. Omenjeni mesti za ameriškega turista predstavljata komplementarni dobrini in temu ustrezno za ogled obeh mest nameni enakovreden delež izdatkov. V drugem primeru, ko obravnavamo turistične destinacije kot substitute, avtorja navajata dve svetovni mesti, Sydney in New York. V tem primeru evropski turist, ki dojema cilj potovanja kot izbiro med dvema mestoma na različnih celinah z enako težo, izbere destinacijo na podlagi osebne percepcije. Razdelitev in obravnavanje turističnih destinacij kot komplementarnih ali substitutov je izjemnega pomena pri turističnem načrtovanju in trženju. Kljub temu je v literaturi doslej zaslediti zelo malo obravnav na to temo. Ta delitev je tudi dragocen vir podatkov pri trženju destinacije, vendar se menedžment s tem premalo ukvarja.

26

Tipologija turističnih destinacij je lahko tudi sledeča (Rabotić, 2012):

1. Klasične destinacije (naravne, kulturne in zgodovinske privlačnosti privabljajo turiste za daljše bivanje in to so načeloma resorti – letovišča, smučišča in podobno, kot so Sharm el Sheikh v Egiptu, Cortina d'Ampezzo v Italiji, St. Moritz v Švici)
2. Destinacije s specifičnimi predeli ali habitatom (privlačne zaradi naravnih virov, ki so življenjski prostor za različne redke ali/in ogrožene vrste, kot sta Galapagos ali Cres)
3. Destinacije poslovnega turizma (ko prvotno industrializirana ali poslovna središča postanejo mesta, ki privlačijo sfero poslovnežev, da podaljšajo svoj obisk v nakupovalnih ali zabaviških centrih, npr. Manchester ali Hong Kong)
4. Zdraviliške destinacije (temeljijo praviloma na naravnih danostih nekega prostora, ki razpolaga z izjemnimi pogoji za razvoj tovrstne zdraviliške dejavnosti, kot so klimatska zdravilišča (Rakitna, Rogla, Debeli Rtič), termalni vreli (Baden-Baden v Nemčiji, Vichy v Franciji, Spa v Belgiji, Karlovy Vary na Češkem, Rogaška Slatina v Sloveniji)
5. Stopover ali tranzitne destinacije (locirane vzdolž poti med emitivnimi in receptivnimi turističnimi regijami ponujajo možnost postanka in krajšega zadrževanja turistov na poti do končne destinacije)
6. Short break destinacije (privlačne za krajše obiske npr. ob koncu tedna ali za nekaj dni, največkrat gre za urbana središča s kulturnimi turističnimi privlačnostmi, kot sta Amsterdam na Nizozemskem ali Pisa v Italiji)

7. Izletniške destinacije (po navadi gre za enodnevne obiske krajev s specifično turistično ponudbo, dogodki ali prireditvami, ki so lahko magnet za obiskovalce)

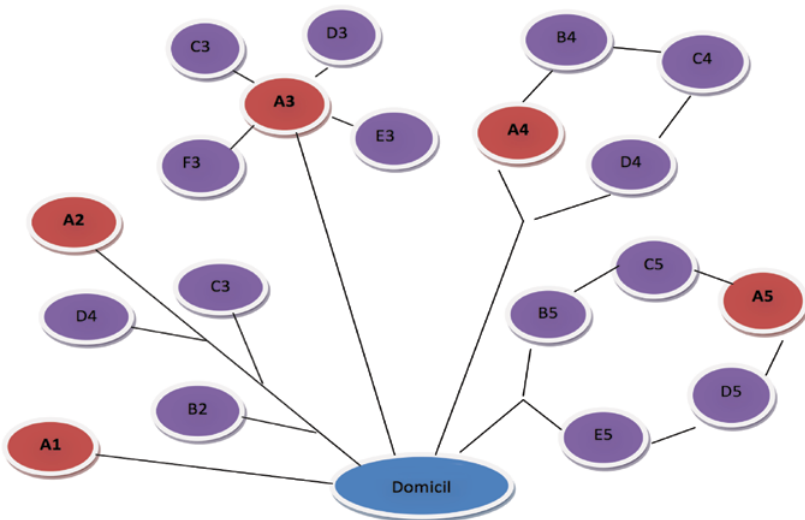
Svetovna turistična organizacija razlikuje:

1. oddaljeno destinacijo (najbolj oddaljeno mesto glede na domicil),
2. glavno destinacijo (mesto, v katerem se porabi največ časa),
3. motivacijsko destinacijo (primarni cilj obiska za turista).

Lue, Crompton in Fesenrainer (1993) ločijo destinacije glede na pet prostorskih modelov:

- (A₁) predstavlja potovanje v eno destinacijo,
- (A₂) predstavlja krožno potovanje v eno destinacijo,
- (A₃) predstavlja osnovno destinacijo, v kateri se biva in je hkrati izhodišče za obisk drugih destinacij v polmeru okoli osnovne destinacije,
- (A₄) predstavlja regionalno krožno potovanje,
- (A₅) predstavlja »verižno potovanje« (tipični itinerarij z obiski več destinacij brez centralnega cilja).

Ponazoritev petih prostorskih modelov destinacij predstavljamo v nadaljevanju s Sliko 1.



Slika 1: Prostorski modeli destinacij.

Vir: Prirejeno po Lue, Crompton in Fesenrainer (1993).

Howie (2003) loči med urbanimi in ruralnimi destinacijami, letovišči, zavarovanimi območji, regijami in državami. Za vsako vrsto destinacij veljajo določene značilnosti glede njenega razvoja, privlačnosti in vsebine ponudbe, načina udeležbe pri načrtovanju različnih interesnih skupin na destinaciji ter percepcijo in pričakovanja turistov glede na posamezno vrsto destinacije.

4

Potencialni in realni turistični viri

Turistični viri so ključni motiv za turistično potovanje. Predstavljajo bistvo privlačnosti destinacije. Viri so potenciali, na katerih bi lahko temeljil razvoj nekega prostora ali dejavnosti. Turistični viri predstavljajo del gospodarskih virov neke države in vsa tista sredstva, ki so v turizmu nekega območja lahko koristna.

Tako kot je destinacija jedro turističnega sistema, so turistični viri oz. turistične privlačnosti jedro turistične destinacije. Predstavljajo najpomembnejši del turističnega proizvoda. Svoje lastnosti ter identiteto prenašajo na identiteto same destinacije. Po njih je destinacija prepoznavna na turističnem trgu.

Turistični viri so potencialne turistične privlačnosti, ki to postanejo s turistično valorizacijo (prisotnostjo na trgu, distribucijo, prodajo itn.). Privlačnosti morajo biti informativno in prometno dostopne. Zato je vsaka turistična privlačnost turistični vir, vendar vsak turistični vir ni nujno tudi turistična privlačnost. Vir brez dostopa in brez turistične valorizacije namreč ni privlačnost.

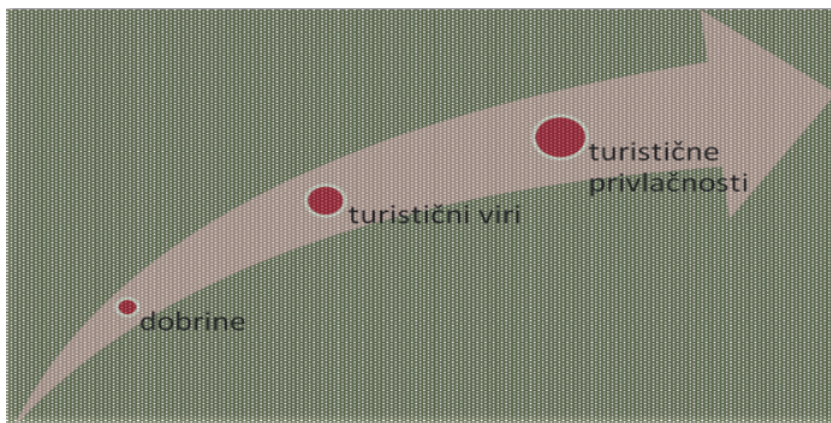
Turistični viri so naravne ali antropološke dobrine, ki se lahko gospodarsko valorizirajo. So del celotnega geografskega področja (regije ali države). Bogastvo turističnih virov predstavlja komparativno ali primerjalno prednost v gospodarskem razvoju države.

4.1 Razpoložljivi viri in njihove značilnosti

Geslo ekonomske geografije je, da viri niso, ampak nastajajo, mi pa dodajamo: in so ranljivi. So dragoceni, ker proizvajajo bogastvo. Ob uspešnem

menedžmentu lahko potencialne turistične vire s turistično valorizacijo preoblikujemo v turistične privlačnosti. Tako lahko postanejo konkurenčna prednost neke destinacije. Proces preoblikovanja dobrin v turistične potencialne in privlačnosti je prikazan na Sliki 2.

Turizem praviloma nima izključno svoje »surovine« (temeljnih virov); te si deli z drugimi dejavnostmi, včasih konstruktivno z dopolnjevanjem in sodelovanjem, včasih destruktivno s konflikti in nesporazumi. Vzrok je velikokrat zakonodaja, ki opredeljuje dobrine klasičnih dejavnosti (kmetijstvo, gospodarstvo, industrija), ne pa turizma zasebno. Zato je težje upravljati z dobrinami ali viri v »skupni« rabi.



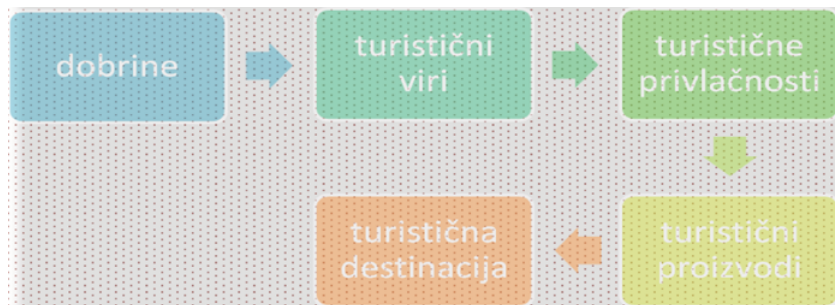
Slika 2: Geneza virov.

Vir: Avtor.

Razvoj ene dejavnosti (industrija) velikokrat vpliva na uničenje virov druge dejavnosti (turizem – onesnažen zrak, morje itn.). Turistično gospodarstvo zato mora zaščititi temeljne turistične vire (potencialne in realne privlačnosti). Obstajajo tako imenovani registri turističnih privlačnosti, razvojni in tržni načrti turizma, destinacijski menedžment, ki naj bi skrbel za zaščito in ohranjanje turističnih virov v destinaciji.

Turistične vire pogojujejo turistični trendi. Dokazana je namreč dialektična povezava med razvojem človeške družbe in razvojem turizma. Skozi različna obdobja so se pričakovanja turistov spreminjala, s tem pa tudi pomagala »oblikovati« turistične proizvode neke destinacije. Turist v postmoderini dobi od destinacije pričakuje precej več kot samo sonce, morje in pesek. Naravni viri neke destinacije torej ne zadovoljijo sodobnih trendov turističnega povpraševanja. Trendi se nagibajo k individualizirani, vrhunski storitvi, ki vključuje tudi aktivnosti, šport, rekreacijo, kulturo ali umetnost. Novi turizem zahteva avtentično izkušnjo, ki omogoča stik z lokalnim prebivalstvom in uživanje v izvirnem okolju.

Pri izbiri turistične destinacije so ključni motivi turista, zato je treba turistične destinacije načrtovati v skladu s potrebami in pričakovanji turistov. Način življenja, navade in trendi motive turistov spreminjajo. Posledično se spreminjajo tudi destinacije in se prilagajajo segmentom, ki so jim namenjene.



Slika 3: Od virov do turistične destinacije.

Vir: Avtor.

Na Sliki 3 je prikazan proces razvoja osnovnih sestavin turistične destinacije. Turistični trendi nakazujejo potencialne turistične vire. Ko turistično gospodarstvo začne angažirati turistično ponudbo, v to ponudbo vključuje turistične vire, ki s turistično valorizacijo (trženjem ponudbe) postanejo turistične privlačnosti. Turisti zanje vedo, so jim dostopni, jih kupujejo, konzumirajo in priporočajo svojim prijateljem. Te turistične privlačnosti v smiselnih vsebinskih kombinacijah predstavljajo turistične proizvode, ki pa tvorijo integralno turistično ponudbo turistične destinacije.

Wilkinson (v Howie 2003) meni, da je vire treba »razviti«, da bi pridobili »koristnost« v turističnem smislu. Vire definira kot elemente naravnih dobrin, ki šele v kombinaciji vlaganja znanja, tehnologije ter individualnih in družbenih ciljev lahko postanejo viri, ki zadovoljujejo potrebe ljudi (turistov).

Tudi drugi avtorji (Swarbrooke 2002; Kušen 2000; Weaver 2006; Hall in Page 2006) se strinjajo, da so turistične privlačnosti najbolj pomembna sestavina turističnega sistema, glavni motiv potovanja in jedro turističnega proizvoda. Vendar je pot od turističnega vira do turistične privlačnosti dolga in zahtevna. Rečemo ji lahko *proces valorizacije turističnih virov*, ki ga predstavljamo v nadaljevanju.

4.2 Turistične privlačnosti in proces valorizacije turističnih virov

Turistična privlačnost je torej vitalni organ destinacije, najpomembnejši element turističnega proizvoda in glavni motivator za turistična potovanja (Zorko 1999; Swarbrook 2002). Kretzschmar (2009) meni, da brez turi-

stičnih atrakcij ni turizma. Beerli in Martin (2004) pa menita, da so turistične privlačnosti sestavni deli destinacije, ki privlačijo turiste. McIntosh in Goeldner (1986) sta dejala, da je turistična privlačnost iniciator vsakega potovanja. Čomić in Kalmić (2007) pa sta prepričana, da je turistična privlačnost generator turističnih doživetij in spominov, ki še kako prispeva k oblikovanju podobe destinacije v vseh fazah turističnega potovanja. Gunn (1997) je nekoliko poetičen, ko pravi, da je turistična privlačnost življenjska moč turizma.

Turistična privlačnost je imenovan stalni vir, ki je pod nadzorom in se ga upravlja za uživanje, zabavo in izobraževanje obiskovalcev (Middleton 1988). Tudi Pearce (1991) govori o imenovanem prostoru s posebnimi naravnimi in antropološkimi značilnostmi, ki je v središču pozornosti obiskovalcev in menedžmenta. Gunn in Var (2002) definirata turistično privlačnost kot prostor, na katerem je ponujena vrsta turističnih proizvodov in storitev za določen segment obiskovalcev. Harris in Howard (1996) menita, da gre za fizične ali kulturne značilnosti na enem mestu, ki ga posamezni obiskovalci dojemajo kot sposobnega za zadovoljitev potreb v prostem času. Swarbrooke (2002) vidi turistično privlačnost kot imenovano mesto ali prostor s posebnimi človeškimi ali naravnimi značilnostmi, ki so v centru pozornosti obiskovalcev in menedžmenta. Prav tako Gunn in Var (2002) smatrata, da gre za razvite lokacije, ki so načrtovane in upravljane glede na turistovo zanimanje, aktivnosti in veselje. Walsh-Heron in Stevens (1990) sta oblikovala razširjeno definicijo turistične privlačnosti, ki se glasi:

»Turistična privlačnost je pojav na določenem območju, kraju ali središču aktivnosti, ki:

- je pripravljen za privabljanje tujih in domačih obiskovalcev ter se ga temu primerno upravlja;
- zagotavlja zabavo in vesela doživetja ter omogoča prijetno preživljanje prostega časa;
- je razvit, da realizira svoj potencial;
- se upravlja kot znamenitost, ki zagotavlja zadovoljstvo uporabnikom;
- zagotavlja primerno infrastrukturo in storitve, ki izpolnjujejo in zadovoljujejo povpraševanje, potrebe in interese obiskovalcev.«

Pearce (1991) meni, da je turistična privlačnost »določen predel s specifičnimi človeškimi ali naravnimi posebnostmi, ki so središče pozornosti turista in upravljavcev«. Prav tako meni, da mora imeti privlačnost osupljiv ali/ in nevsakdanji fizični oz. kulturni vir. Zagotavljati mora aktivnosti in doživetja obiskovalcev, ki spodbujajo domišljijo javnosti.

Swarbrook (2002) meni, da turistične privlačnosti predstavljajo »samostojne enote, posamezne predele ali točno določena manjša geografska območja, ki so dostopna in motivirajo veliko število ljudi, da prepotujejo določeno razdaljo od doma, navadno v prostem času, da jih za krajši, omejen čas obiščejo«. Pri tem izključuje pojave, ki se jih ne da nadzorovati ali upravljati (npr. podnebje, klima ipd.).

Vsekakor gre za kompleksnost pojma, saj je zaradi propulzivnosti področja težko poiskati univerzalno definicijo. Zaradi naraščajočih potreb in zahtev sodobnega turista namreč nenehno nastajajo nove oblike turističnih atrakcij, ki pa zaradi narave turističnih storitev posegajo čedalje bolj tudi v sfero nematerialnega in neotipljivega. Zato ne čudi, da Austin (2002) in Poria idr. (2006) predvidevajo, da je turistična privlačnost izrazito družbeni fenomen, ki zahteva predvsem obravnavo vedenja potrošnikov (turistov, obiskovalcev). Prav tako pa Benckendorff in Pearce (2003) ter Timothy in Boyd (2006) opozarjajo, da ne smemo zanemariti organizacijskega vidika in menedžmenta turističnih privlačnosti. Tudi Sharpley (2009) meni, da turistične privlačnosti niso zgolj razlog za potovanje turistov, pač pa predstavljajo fokus turistične aktivnosti, generirajo prihodek, delovna mesta ter širši regionalni razvoj destinacije in regije.

Dokler se za določenim virom s povpraševanjem ne pojavijo potrebe, interesi ali zahteve, ko se v proces vključi še menedžment, ki oblikuje ponudbe, lahko govorimo le o potencialnih virih. Turistični vir postane turistična privlačnost (McKercher in du Cros 2002), ko pripoveduje zgodbo, oživi znamenitost, omogoča udeležbo pri doživetju, naredi doživetje pomembno za turista, se osredotoča na avtentičnost in kakovost. Viri so skriti potenciali, ki ostanejo skriti, če jih ne razvijamo.

Sklenemo lahko, da s turistično valorizacijo turistične vire lahko transformiramo v turistične privlačnosti, brez nje pa ostajajo na ravni komparativnih prednosti oz. potencialnih turističnih virov. Pri tem ima ključno vlogo sposobnost menedžmenta destinacije, ki je zadolžen za valorizacijo turističnih virov. Ker gre za dolgoročno in ne enkratno dejanje, je valorizacija turističnih virov proces, ki poteka po fazah.

Proces valorizacije turističnih virov poteka po spodaj opisanih korakih:

1. **Prepoznavanje – identifikacija vira** je faza, ko identificiramo nek vir kot turističen na podlagi različnih impulzov iz okolja. Eden od možnih indikatorjev je turistično povpraševanje, ki nakazuje interes turistov za določen vir. Naslednji možni indikator so trendi, saj gre za predvidene spremembe, ki jih identificiramo z napovedmi (Lomine in Edmunds 2007). Impulz za identifikacijo turističnega vira je lahko okolje samo (lokalna skupnost ali turistično gospodarstvo), ki zazna nek vir kot turističen glede na konkurenco. Identifikacija turističnega vira nikoli ni samoumevna, lahko pa je popolnoma naključna. Včasih rabimo lupo, včasih pa daljnogled, da uzremo turističen vir – potencial za razvoj turistične privlačnosti, ki je bil lahko v surovi obliki v okolju prisoten dolgo časa, a za njim doslej ni bil izkazan interes. Jasno je, da se potenciali spreminjajo skozi čas, predvsem z družbenimi spremembami, in nekaj, kar se v preteklosti ni smatralo za potencial, v sedanjosti lahko predstavlja veliko priložnost za razvoj v turističnem smislu. Tako sta bila nekoč pomembnejša morje in sonce, sedaj so vse bolj kulinarika, kulturna dediščina in tradicija; nekoč obmorski kraji z blago klimo, sedaj adrenalinski parki, državne meje in podobno.
2. **Analiza – vrednotenje vira** je faza, ko na podlagi prepoznanega potenciala pričnemo z analizo le-tega; gre namreč za introspekcijo lastnih potencialov iz več zornih kotov, kar bo posledično pripeljalo do dozorelega zavedanja o nekem turističnem viru. Analiza turističnega vira je v osnovi vrednotenje prepoznanega vira na podlagi različnih kriterijev, pri čemer ne gre prezreti dejstva, da prepoznani vir umeščamo v že obstoječi kontekst nekega prostora, turistične destinacije, njenega obstoječega turističnega proizvoda, infrastrukture v natančno določeni fazi njenega življenjskega cikla. Zlasti so pri vrednotenju vira pomembne njegove specifične lastnosti in kakovosti, ki pomembno vplivajo na oblikovanje podo-be v očeh turistov. Vrednotenje identificiranega turističnega vira je tako odvisno od lastne vrednosti (subjektivna percepcija) in vrednosti virov konkurence (primerjava) ter projekcije razvoja turističnega vira v prihodnosti (povpraševanje in trendi). Pri vrednotenju vira igra ključno vlogo njegova posebnost, dragocenost, redkost, unikatnost, edinstvenost (največji, najstarejši ipd.) kot tudi vpetost in ujemanje z obstoječo strukturo destinacije ter njenimi obstoječimi privlačnostmi.

3. Artikulacija podobe vira je faza, ko se na podlagi vrednotenja iz predhodne faze oblikuje (artikulira) podoba turistične privlačnosti v nastajanju. Podoba turistične privlačnosti bo predstavljala ključen element pri izbiri in odločitvi turista za konkretno destinacijo. Podoba turistične destinacije je skupek idej, prepričanj in vtisov, ki jih ima posameznik o določeni destinaciji in vključuje tako objektivne – subjektivne, funkcionalne (bolj otipljive, jasne) – psihološke (abstraktne) kakor tudi posebne (unikatne) lastnosti turistične destinacije (Krašna 2007).

Za uspeh in konkurenčnost turistične privlačnosti ter posledično destinacije je ključnega pomena razkorak med lastno podobo in podobo destinacije v očeh turistov. Večji kot je ta razkorak, slabša je artikulacija podobe, kar povzroča težave s prepoznavnostjo na turističnem trgu in vpliva na tržni položaj destinacije. Do tega razkoraka pride, če oblikovanje lastne podobe in podobe, ki jo zaznavajo turisti, ne poteka usklajeno. Stopiti iz okvira (večkrat!), pomeni videti stvari v drugačni luči in ne le z lastne perspektive, to je zdrav in koristen način usklajevanja podobe vira, ki je na poti, da postane privlačnost.

Velika nevarnost pri artikulaciji podobe je tudi posnemanje ali kopiranje uspešnih turističnih privlačnosti, saj se pri tem še bolj zamegli identiteta in razlikovalne lastnosti privlačnosti, kar je dodaten argument za nejasnost podobe, ki pelje v neuspeh. Velikokrat se namreč ujamemo v zanko pretiranega približevanja konkurenčnim turističnim privlačnostim, zmotno misleč, da nam bo znana, uspešna (tuja) podoba lažje utrla pot do prepoznavnosti in vrednostnega sistema ciljnega segmenta turistov, ki jih nagovarjamo. Pri tem seveda izničujemo identiteto in lastnosti svoje privlačnosti, kar na podobo vpliva kot razredčilo in ustvarja zamegljeno identiteto, nejasno podobo ter s tem vse pogoje za nekonkurenčnost na turističnem trgu. Zato velja pri tem zasledovati lastno identiteto in pristnost, kar zahteva tudi določeno mero drznosti in tveganja.

4. Komunikacija podobe vira je faza v procesu valorizacije turističnega vira, ko oblikovano (artikulirano) podobo komuniciramo ciljni publiki. Gre za informiranje o podobi, njeno predstavljanje, s čimer je mišljen obojestranski proces, kar komunikacija je. V tem delu gre za nenehno interakcijo med ponudbo in povpraševanjem, ki svoje zaznave o podobi privlačnosti pošiljata kot signale eden drugemu. Sporočilo o podobi in njena interpretacija za potrebe ciljnega trga morata temeljiti na doslednosti in pri tem je izbira di-

stribucijskih kanalov silno odvisna od segmenta turistov, ki jim je privlačnost namenjena. Z drugimi besedami, pomembno je vednje o tem, kakšno informiranje je relevantno za ciljno publiko. Vrednostni sistem potencialnih turistov predstavlja pravo zakladnico informacij za ponudnike, saj se predvsem na podlagi tega odločajo o izbiri.

5. Razvoj turistične privlačnosti je naslednja faza procesa valorizacije turističnih virov in predstavlja razvoj privlačnosti oz. njegovo vključevanje v siceršnjo in novo turistično ponudbo. Na podlagi obstoječih turističnih proizvodov sestavljamo (dopolnjujemo) nove in drugačne turistične proizvode, ki so v skladu s povpraševanjem in pričakovanjem ciljnih segmentov in prav tako uglašeni z našimi lastnimi viri, njihovo zmogljivostjo, stopnjo razvoja in kakovostjo. Tukaj naj bi šlo namreč za smiselne vsebinske kombinacije turističnih proizvodov, ki turistu dopuščajo izbiro in oblikovanje osebnega integralnega turističnega proizvoda po lastnem okusu. Lahko bi rekli, da ta faza pravzaprav nenehno poteka oz. je del življenjskega cikla nove turistične privlačnosti kot turističnega proizvoda. Razvoj turistične privlačnosti je namreč tudi sam po sebi proces, ki nujno spremlja vse faze življenja neke turistične privlačnosti in se prepleta s procesom načrtovanja in upravljanja privlačnosti. Skrbno spremljanje odziva na strani povpraševanja in uglaševanje teh zahtev z nosilno zmogljivostjo (družbeno, okoljsko in ekonomsko) posameznega vira je modrost uspešne trajnostne valorizacije turistične atrakcije.
6. Trženje turistične privlačnosti je finalna faza procesa valorizacije turističnih virov, kjer pravzaprav pride do končne transformacije vira v privlačnost, saj šele takrat v celosti zadovoljimo oba pogoja za delovanje turistične privlačnosti – to sta dostopnost in prepoznavnost na turističnem trgu. Pri tem lahko uporabljamo standardno orodje marketing mixa, s poudarkom na vrednostnem sistemu ciljnega segmenta (do te faze naj bi ga že dodobra zaznali) ter oblikujemo take pogoje trženja privlačnosti, da dosegamo uglašenost z naravo podobe vira, ki je postal privlačnost. V vseh fazah, posebno pa v tej, je potrebno zagotoviti aktivno vlogo vključevanja vseh akterjev, ki sodelujejo v procesu. Vedno bolj postaja jasno, da je lokalna skupnost sestavni del privlačnosti/destinacije v vseh svojih dimenzijah. Ko pa nastopi faza trženja turističnega vira, je ključnega pomena interni marketing, ki zaobjema vse notranje akterje in nosilce turistične privlačnosti – turistično gospodarstvo, prebivalce,

lastnike, upravo, predstavnike varstva naravne in kulturne dediščine itn. (Brezovec idr. 2007). Vsi ti predstavljajo privlačnost, njene lastnosti, identiteto in zgodbo, ki jo morajo ne samo dobro poznati, ampak ponotranjiti, zato posnemanje predstavlja največje tveganje, saj smo lahko izvrstni, pristni in originalni le v tistem, kar pravzaprav smo – v naši lastni podobi.

Iz vsega zgoraj navedenega lahko sklenemo, da je turistični vir dobrina, ki se jo prepozna kot turistično, če v sebi nosi nek turistični potencial, ta pa je vezan na čas in razmere v družbi, ki nakazujejo na »uporabnost« (koristnost) te dobrine za turistične namene. V tem kontekstu turistični vir predstavlja komparativno ali primerjalno prednost, ki še ni turistično valorizirana, kar pomeni, da še ni aktivirana kot turistična privlačnost, v katero niso vloženi znanje, sredstva ali napor managementa. Turistični vir kot tak predstavlja zasnovo privlačnosti, ki turistom še ni dostopna, se ne trži v turistične namene in je turisti ne poznajo.

Za razliko od turističnega vira pa je turistična privlačnost že turistično valorizirana, »postavljena« na vidno mesto na turističnem trgu, turisti jo prepoznajo, je dostopna (fizično in informativno) in kot taka predstavlja osnovni motiv obiska v neki turistični destinaciji. Zaradi vložka znanja, sredstev in sposobnosti managementa ter vseh aktivnosti, ki so v procesu valorizacije zahtevani, turistična privlačnost predstavlja konkurenčno prednost, po kateri je destinacija prepoznavna na trgu. To prepoznavnost seveda črpa iz specifičnih lastnosti in identitete vira, na podlagi katerega je nastala, ki pa se v tej obliki zrcali v podobi privlačnosti, ki jo kot tako zaznavajo turisti in primerjajo (ocenjujejo) med številno množico podobnih ali manj podobnih privlačnosti, vezano na svoj motiv potovanja. Torej je turistična privlačnost vir z dodano vrednostjo, ta pa je rezultat sposobnosti managementa in vseh aktivnosti v procesu turistične valorizacije.

4.3 Komparativne in konkurenčne prednosti

Ekonomska teorija razlikuje komparativne (primerjalne) in konkurenčne prednosti. Primerjalne prednosti izhajajo iz naravnih virov države, konkurenčne pa iz sposobnosti države, da tem virom ustvari dodano vrednost (Mihalič 2002a). Tudi WEF (World Economic Forum) v svojem modelu konkurenčnosti poudarja, da je konkurenčnost države v njeni sposobnosti dolgoročnega oblikovanja in vzdrževanja ekonomske dodane vrednosti (economic value-added) (Ritchie in Crouch 1993, 26). Večje število konkurenčnih dejavnikov, ki jih država omogoča svojim podjetnikom, pomeni bolj usposobljen in uspešen boj za preživetje na trgu. Zato pravimo, da pri-

merjalne prednosti temeljijo na bogatih naravnih virih države, kot je npr. nafta, medtem ko konkurenčne prednosti temeljijo na sposobnostih podjetnikov, da tem virom ustvarijo dodano vrednost, v danem primeru z rafiniranjem nafte. Če to opredelitev razlikovanja prenesemo na mednarodni turizem, lahko trdimo, da so primerjalne prednosti ugodno podnebje, lepa pokrajina, privlačne plaže, neokrnjena narava, konkurenčne prednosti pa so turistična infrastruktura (hoteli, prireditve, privlačnosti, transportna mreža), kakovosten menedžment, spretnosti in znanje zaposlenih, turistična politika itn.

Naravni viri države so v mednarodnem turizmu prav gotovo pomembna primerjalna prednost, saj turist s seboj navadno odnese doživetje teh virov (pokrajina, podnebje, plaža itn).

Kušen (2000, 317) turistične vire opredeljuje kot skupno ime za potencialne in realne turistične privlačnosti, turistično infrastrukturo in nadstrukturo, potovalne agencije, organiziranost turistične destinacije, kadre v turizmu in podobno. Vsaka turistična privlačnost je turistični vir, toda vsak turistični vir ni nujno turistična privlačnost. Isti avtor turistične vire razvršča v tri skupine:

1. temeljni,
2. neposredni,
3. posredni.

V drugo skupino uvršča turistične stavbe, naprave, agencije, informacije, promocijski material, kadre, stopnjo izobrazbe lokalnega prebivalstva, turistično organiziranost destinacije in sistem turističnega informiranja. V tretjo skupino uvršča komunalno infrastrukturo, vsebine družbenega standarda, geografski položaj, prometno povezanost, dobro prostorsko organiziranost, estetsko oblikovane stavbe, ulice, trge, promenade, parke in podobno, mir v državi in njeno politično stabilnost. Avtor sklepa, da med emitivnim in potencialnim turističnim prostorom, ki ima potencialne turistične privlačnosti, deluje privlačna moč, ki sili k vzpostavljanju njune medsebojne komunikacije in k povečevanju receptivnih vsebin v potencialnem receptivnem prostoru.

Zelo pomembna in bistvena je povezanost med aktivnostmi podjetja in njegovimi viri, ki imajo pravzaprav posredno vlogo. Izhajajo iz izvajanja aktivnosti v določenem času, pridobivanja od zunaj ali iz kombinacije vsega tega (Porter 1994, 947).

Ritchie in Crouch (1993, 36) izpostavljata razliko med ekonomsko izmenjavo dobrin in turizmom, s posebnim poudarkom na pomenu primerjalnih in konkurenčnih prednosti za mednarodni turizem. Določena pre-

čudovita dolina je v gospodarskem pomenu brez vsake vrednosti, če do nje ne pelje pot ali cesta, po kateri lahko pridejo turisti in obiskovalci. Brez dostopnosti predmet nima vrednosti.

Končna vrednost in uspešnost podjetja sta merljivi s številom kupcev, ki so pripravljeni plačati njegove proizvode in storitve. Podjetje je dobičkonosno, če ta vrednost presega skupne stroške vseh njegovih aktivnosti. Isto velja za turistično destinacijo.

Kdor pride prvi, pridobi konkurenčne prednosti, saj po zaslugi prvenstva »pobira smetano«, zmanjšuje stroške z dodatnim učenjem, utrjuje svoj zaščitni znak in vzpostavlja odnose s kupci brez neposredne konkurence, dobiva najboljše distribucijske kanale in najboljšo lokacijo, najprimernejše surovinske in druge vire. Biti prvi, omogoča preoblikovanje inovacije v prednost drugih oblik, ki pa imajo lahko trajnejšo veljavo. Inovacijo se lahko tudi posnema, vse druge dodatne konkurenčne prednosti pa največkrat ne (Porter 1998).

Na splošno so moč ali posebne sposobnosti podjetja podlaga, ki mu omogoča pridobivanje konkurenčnih prednosti na trgu, medtem ko ga pomanjkljivosti omejujejo pri njegovih nalogah in dolgoročnih ciljih. Pojma »posebna sposobnost« ali »kritični dejavnik uspeha«, ki ju največkrat najdemo v literaturi, uporabljamo za oznako specifične kakovosti, ki podjetju omogoča edinstveno prilagajanje pri opravljanju njegovih nalog, in to boljše kot zmorejte tekmeči (Olsen, Tse in West 1992, 24).

Huntova (2000, 140) opozarja na možnost izgube primerjalnih prednosti, ki se lahko zapravijo zaradi šibkosti ali splošne slabe izrabe posameznih notranjih dejavnikov v obliki:

1. neuspeha podjetja v investicijah,
2. posledičnih dvomov in nejasnosti,
3. neuspeha v prilagajanju.

V nadaljevanju opozarja tudi na možnosti preoblikovanja nekaterih virov v nevire, in sicer zaradi sprememb okusa potrošnikov in tržnih segmentov. Tudi spremembe, ki jih prinašajo patenti, zaščitni znaki, franšize in druge pravice, podjetju lahko uničijo primerjalne prednosti njegovih virov (Hunt 2000, 142).

Konkurenčne in primerjalne prednosti so na nek način minljive, saj se lahko pridobijo ali izgubijo zaradi različnih sprememb in vplivov iz zunanega in notranjega okolja, zato jih podjetja skušajo ohraniti čim dlje. Trudijo se osredotočiti na tiste, ki so obstojnejši, da bi njihovi položaji na mednarodnem turističnem trgu ostali dolgoročni. Pravzaprav na trgu, ki

se zaradi povpraševanja in ponudbe neprenehoma spreminja, lovijo ravnotežje.

Prašnikar in Debeljak (1998, 328) stalno konkurenčno prednost opredeljujeta kot konkurenčno prednost podjetja, ki je tekmeči ne morejo prevzeti oz. ogrožati. Ghemawat (v Prašnikar in Debeljak 1998) to zelo lepo pojasni: »Če hoče biti podjetje izjemno uspešno, mora biti boljše od tekmecev. Problem je v tem, ker je tudi konkurenca dobila isto sporočilo.« Kot stalna konkurenčna prednost se lahko opredeli tista, ki podjetju prinaša dolgoročne koristi.

Obstajajo določene zakonitosti, vezane na konkurenčno prednost na mednarodnem trgu (Porter 1998, 579–583):

- *Konkurenčne prednosti so dejansko posledica napredka, inovacij in sprememb*; nekatere inovacije predstavljajo konkurenčno prednost, ko podjetje odkrije popolnoma nove kupce ali potrebe ali ko se usmeri na tržni segment, ki so ga tekmeči prej zanemarjali. Prednost se pridobiva, ker se mednarodna konkurenca počasi in neučinkovito odziva. Inovacije, ki prinašajo konkurenčne prednosti, velikokrat temeljijo na novih metodah ali tehnologijah, ki spreminjajo prejšnje vrednosti in zastarele procese.
- *Konkurenčne prednosti zajemajo celovit sistem vrednosti*; konkurenčne prednosti velikokrat kažejo na nove načine oblikovanja in vodenja celovitega sistema vrednosti. Pomen celovitega sistema vrednosti za konkurenčno prednost se kaže v prevladovanju grupiranja (clustering). Največjih konkurenčnih prednosti so največkrat deležne geografsko lokalizirane skupine (clusters).
- *Konkurenčne prednosti so lahko stalne le ob nenehnem napredovanju in izboljševanju*; prednosti, ki si jih podjetje pridobi, lahko obdrži le z nenehnim izboljševanjem, različnimi boljšimi načini opravljanja dela ter njihovo modifikacijo.
- *Konkurenčne prednosti zahtevajo nadgradnjo svojih virov*; imeti stalno konkurenčno prednost za podjetje pomeni oviranje dela tekmecev, ki ga želijo kopirati. To pomeni, da mora neprenehoma dograjevati, dopolnjevati in izboljševati ideje, da bi tekmečem pustilo čim manj prostora.
- *Stalna konkurenčna prednost zahteva globalni pristop k strategiji*; podjetje konkurenčne prednosti na mednarodnem trgu ne more stalno ohranjati brez raziskovanja in širjenja svojih baz podatkov (angl. »home-base advantages«) z globalnim pristopom k strategiji.

4.4 Vrste virov

Po poreklu vire delimo na dve osnovni skupini. Prva skupina predstavlja *naravne* ali biotopne vire: podnebni, geografski, hidrografski, biogeografski in pejsažni ali pokrajinski. Druga skupina predstavlja *antropološke* ali atropične vire, ki jih je ustvaril človek: kulturno-zgodovinski, etnosocialni, prireditveni, umetniški in ambientalni.

Vire lahko razdelimo tudi v tri skupine, in sicer:

1. *temeljni* turistični viri so potencialne in realne privlačnosti destinacije (za destinacijo so najpomembnejši, ker lahko ustvarjajo privlačno moč oz. motiv potovanja);
2. drugi *direktni* turistični viri so objekti na destinaciji (hoteli, dopolnilne dejavnosti, kadri – osebe, potovalne agencije, turistične skupnosti, informacije in promocijski material). Ta skupina virov turistom zagotavlja udobnost bivanja in aktivnost;
3. *indirektni* turistični viri predstavljajo ohranjeno okolje, geoprometni položaj, prometno povezanost, komunalno infrastrukturo, kakovost prostorske organizacije, politično stabilnost itn.

Naslednja delitev zajema dve skupini virov, in sicer:

1. *primarni viri* obsegajo tiste dobrine, ki niso proizvod dela ali ki jih človek ne more več proizvajati v enaki kakovosti in z enako uporabno vrednostjo. Sem prištevamo podnebje, ekologijo, kulturo, tradicionalno arhitekturo in pejsaž;
2. *sekundarni viri* zajemajo tiste turistične dobrine, ki so proizvod dela in ki jih človek ob drugih nespremenjenih pogojih še vedno lahko proizvaja v zahtevani količini in kakovosti. Sem prištevamo vsebine, razvite prav za turizem (hoteli, restavracije, transport, športno-rekreacijske vsebine in infrastruktura).

Ritchie in Crouch (2003) predlagata delitev turističnih privlačnosti v sedem skupin, ki pa zahtevajo ustrezno marketinško obravnavo in pristop.

1. *Pejsaž (pokrajina) in podnebje* delujeta na vizualne in čutne užitke.

Z vidika turističnega menedžmenta je ironično dejstvo, da so naravni viri najbolj pomembni dejavniki konkurenčnosti destinacije, saj so v večini nespremenljivi oz. na njihovo količino nimamo velikega vpliva. Glede kakovosti teh virov pa je nekoliko drugače. Kakovost naravnih virov je zelo odvisna od turističnega menedžmenta, sodelovanja z drugimi sektorji in ohranjanja kakovosti teh virov. Dolgoročno s tem vplivamo tudi na količino naravnih virov.

Destinacije, ki so obdarjene z naravnimi viri, v sodobnem času visoke onesnaženosti in prenaseljenosti postajajo zelo privlačne. Privlačnost destinacije, ki temelji na njenih naravnih virih, zares postaja pomembna, zato ne preseneča, da se turizem pojavi v naravnih območjih (angl. »natural area tourism«), in sicer kot pustolovski, naravni turizem, turizem v divjini in eko turizem. Takšne destinacije svoje konkurenčne prednosti navadno gradijo na naravnih virih, s katerimi razpolagajo.

Destinacije, ki nimajo blagega podnebja ali prečudovite pokrajine, imajo dve možnosti: prilagoditi se ponudbi s svojimi skromnimi viri ali pa se osredotočiti na tiste (manjše) segmente turistov, ki jih privablja prav nasprotje konvencionalnim virom (Antarktika, džungla ob Amazonki itn.).

2. *Kultura in zgodovina destinacije* ponujata turistu intelektualno zadovoljstvo.

Kultura na splošno ima v dimenziji privlačnosti destinacije drugi najmočnejši vpliv. Elementi kulture torej lahko predstavljajo turistično privlačnost neke destinacije. Ti elementi so rokodelstvo, jezik, tradicija, kulinarika, umetnost in glasba, zgodovina, tehnologija, arhitektura, religija, izobraževanje, stil oblačenja, prostočasne dejavnosti kot način življenja. Naj kot zanimivost dodamo, da domače prebivalstvo in turisti nimajo enake percepcije posameznih elementov kulture destinacije. Obe skupini udeležencev na destinaciji posameznim elementom kulture pravzaprav pripisujeta različen pomen (Ritchie in Zins 1978). Tako so na primer za domačine prvi trije elementi kulture prostočasne aktivnosti, kulinarika in tradicija, turisti pa na prvo mesto postavijo tradicijo, tej na drugem mestu sledi kulinarika, na tretjem mestu pa zgodovina.

Način doživljanja kulture destinacije pa je seveda odvisen tudi od kulture turistov samih. Destinacijski menedžment se mora pri oblikovanju turistične ponudbe zavedati, da je način predstavljanja kulturnih virov zato zelo pomemben, hkrati pa mora razumeti psihologijo ter kulturno ozadje, iz katerega segment turistov prihaja.

3. *Mešanica aktivnosti* ponuja fizične in čustvene spodbude.

Ne smemo pozabiti na pomen pestre ponudbe aktivnosti na destinaciji, ki posameznemu turistu ostanejo v spominu. Vedno gre za mešanico aktivnosti, združenih po vsebinah, ki pa morajo biti usklajene z vrsto destinacije, vrednotami domačega prebivalstva, zakonodajo in pravili lokalne skupnosti. Ponujene aktivnosti se morajo med seboj dopolnjevati in predstavljati edinstveno ponudbo destinacije. Ta edinstvenost omogoča prepoznavnost v očeh turistov ter konkurenčnost na turističnem trgu. Ide-

alno je, če zagotovimo mešanico aktivnosti skozi celo leto, da se izognemo sezonskosti.

4. *Posebni dogodki* ustvarjajo dinamiko in edinstvenost destinacije, oblikujejo identiteto.

Če ima destinacija »prirojene« komparativne prednosti (npr. Pariz, Rim, Veliki kanjon), je lažje graditi konkurenčno prednost, kot če mora inovativno osnovo za tako prednost zgraditi. Olimpijske igre, svetovna prvenstva in svetovne razstave so »mega« dogodki in predstavljajo priložnost za »prihod iz sence« ter oblikovanje podobe destinacije v očeh potencialnih turistov. Menedžment destinacije je tisti, ki v percepciji turistov oblikuje vrednost dogodka. Nekatere take destinacije prerastejo v »must-see« destinacije.

Med enkratnimi in ponavljajočimi se dogodki obstaja velika razlika. Pri ponavljajočih se dogodkih ima destinacijski menedžment možnost postopoma graditi destinacijo – njeno podobo, prepoznavnost in vrednost v očeh turistov. Primera takih destinacij sta teniški turnir v Wimbledonu in Oktoberfest v Münchnu.

5. *Zabava* – v nekaterih destinacijah je ključni motiv prihoda turistov moč posameznih zabavnih prireditev.

London, New York in Pariz so destinacije, za katere je ključna turistična privlačnost zabava. Las Vegas je iz puščave zgrajena zabavišna meka, kjer je poleg igralnštva ključna turistična privlačnost zabava. Disneyland je prav tako primer destinacije, ki temelji na zabavi. Zanimivo je, da takšna oblika zabave v Evropi ni tako razširjena ali priljubljena. Razlogi najverjetneje izvirajo iz socio-kulturnih in zgodovinskih razlik med Američani in Evropejci.

6. *Določeni elementi superstrukture*

Turistična superstruktura ali nadstruktura je opredeljena kot zgradba ali oprema, ki je primarno namenjena potrebam ali interesom turistov. V veliki večini gre za zgradbe, ki so primarno namenjene turizmu, so pa tudi takšne, ki so prvotno služile drugim namenom. Najpogostejši primeri turistične nadstrukture so hoteli, restavracije, turistični informativni centri ipd. Lahko ločimo tri vrste turistične nadstrukture: funkcionalni elementi, dopolnilni izgrajeni elementi in dopolnilni naravni elementi (Ritchie in Crouch 2003, 126).

Funkcionalni elementi predstavljajo različne skupine namestitvenih kapacitet (hoteli, penzioni, restavracije itn.), letališča, tematske parke, pristanišča, kongresne centre ipd. Dopolnilni izgrajeni elementi so muzeji,

živalski vrtovi, trgovsko-poslovna poslopja, športni in olimpijski stadioni, domovi slavnih ljudi, vesoljski centri ipd. Dopolnilni naravni elementi so cerkve, katedrale, naravna čudesa, zgodovinske točke, edinstvena industrijska ali arhitekturna mesta, univerze in mesta naravnih nesreč.

Nekateri primeri turistične nadstrukture so tako edinstveni, da pravzaprav predstavljajo privlačnost samo. V to skupino lahko štejemo Eifflov stolp v Franciji, Poševni stolp v Pisi v Italiji, Empire State Building in Kip svobode v New Yorku, Golden Gate Bridge v San Franciscu, Sydneysko operno hišo v Avstraliji, Kitajski zid, Parthenon v Atenah, Tadž Mahal v Indiji.



Slika 4: Sydneyska operna hiša v Avstraliji, 2014.

Vir: Lastni arhiv.

Nekatere zgradbe ali kompleksi so zaradi arhitekturnih značilnosti, vsebine ali kakšne druge edinstvenosti postali privlačnosti, ki jih je treba obiskati (»must-see«). Zelo znani taki primeri so muzej Louvre v Parizu, muzej Hermitage v Sankt Peterburgu, cerkev La Sagrada Familia v Barceloni, bazilika sv. Petra v Rimu ipd.



Slika 5: Louvre v Parizu, 2013.

Vir: Lastni arhiv.

7. *Tržne vezi* predstavljajo področje človeških odnosov.

Kljub veličastnim privlačnostim destinacij, zaradi katerih so izbrane kot potovalni cilji številnih turistov, obstajajo tudi manj očitne privlačnosti, ki ljudi spodbujajo k obiskovanju destinacij, ki jih sicer ne bi izbrali. Tržne vezi lahko ločimo na poslovne in osebne. Izziv, s katerim se sooča destinacijski menedžment, ni samo identifikacija posameznikov, na katerih te tržne vezi lahko uporablja, ampak tudi ugotovitev, kako jih lahko uporabi za spodbujanje, olajšanje in usmerjanje povpraševanja v destinaciji.

Med osebne vezi na prvo mesto prištevamo družinske in prijateljske vezi. Vpliv destinacijskega menedžmenta pri teh vezeh je seveda zelo šibak, razen v primerih, ko destinacija spodbuja dogodke tipa družinskih (generacijskih) srečanj, obletnic in osebnih jubilejev družinskih članov.

Na drugem mestu so osebne vezi, vezane na religijo. Za nekatere religije je značilno obiskovanje določenih svetih mest, kot so Meka (za muslimane), Rim in bazilika sv. Petra (za katoličane) ter Jeruzalem (za jude, kristjane in muslimane). Ta mesta imajo v omenjenih religijah poseben pomen in zato predstavljajo močan motiv za potovanje.

Naslednja podskupina osebnih vezi, ki je po značilnostih zelo podobna religiji, so etnične korenine. Afroameričani obiskujejo afriška mesta, kjer so živeli njihovi predniki. Tudi potomci evropskih priseljencev v ZDA (npr. Poljaki, Madžari, Italijani, Francozi in Nemci) svoje korenine iščejo tudi tako, da vsaj enkrat v življenju obišejo svojo pradomovino.

Tudi šport je ena od podzvrsti osebnih vezi z močnim motivacijskim nabojem, ki lahko sproži odločitev za obisk točno določene destinacije, in sicer zaradi lastnega športnega udejstvovanja (profesionalni, rekreativni, amaterski športniki) ali pa kot družinski spremljevalci športnika.

Profesionalne vezi so področje lažjega vpliva destinacijskega menedžmenta od osebnih. Ponujajo namreč več priložnosti za spodbujanje in vplivanje na odločitve, povezane s potovanji. Konference, simpoziji in kongresi so priložnosti za poslovna srečanja, izmenjavo izkušenj in poslovna poznanstva. Organizatorji in ponudniki tovrstnih storitev določajo prostor in čas dogodka. Podobna podvrsta poslovnih vezi je izobraževanje. Študenti, ki študirajo v tujini ali so na mednarodni izmenjavi, ustvarjajo povezave in odnose, ki so velikokrat osnova za potovalna in turistična vedenja v prihodnje.

Howie (2003) loči med otipljivimi (fizičnimi) in neotipljivimi privlačnostmi. V prvo skupino prišteva naravne in kulturne privlačnosti destinacije, v drugo skupino pa občutke dobrodošlice, varnosti, navdušenja, mladostnosti, dinamike, inspiracije, ki lahko vplivajo na edinstvenost izkušnje potnika.

Swarbrook(1995) meni, da je privlačnost ključni element destinacije, in jo razdeli v štiri skupine:

1. naravne značilnosti okolja,
2. izdelane (antropološke) značilnosti, ki predhodno niso ustvarjene v turistične namene (katedrale, mostovi, cerkve itn.),
3. izdelane značilnosti, ki so nastale za turistične namene (tematski, zabavišni parki, igralnice itn.),
4. posebni dogodki.

Kušen (2000) turistične privlačnosti razdeli v tri skupine:

1. naravne privlačnosti (geološke značilnosti, podnebje, voda, rastlinski svet, živalski svet, naravna dediščina),
2. kulturno-zgodovinske privlačnosti (kulturno-zgodovinska dediščina, kulturne in religiozne ustanove, prireditve, znameniti ljudje in dogodki, kultura življenja in dela),
3. privlačna turistična superstruktura (športno-rekreacijski objekti, zdraviliški objekti in ustanove, atrakcije zaradi atrakcij – igralnice).

Privlačnosti glede na motivacijo turista lahko razdelimo na:

1. primarne (ustvarjajo osnovno motivacijo – razlog, da se jih običe in doživijo),

2. sekundarne (imajo turistično privlačnost, ki pa ni takšna, da bi nekdo določeno destinacijo obiskal izključno zaradi nje).

Pri zgoraj navedenih vrstah virov različnih avtorjev opazimo veliko podobnih in prepletajočih se elementov. Ta pestrost delitve virov nakazuje, da sta tudi tu prisotna svojevrstna kompleksnost pojmovanja in tudi drugačni zorni koti, s katerih lahko gledamo na vrste virov.

5

Destinacija kot poslovni sistem

Beseda sistem označuje celoto sestavnih delov in je bila aksiom starih filozofov (Jere Lazanski 2009). Sistem (lat. »systema«) je skupina posameznih delov, povezanih v smiselno celoto. Predstavlja skupino preprostejših delov, ki so urejeni v celoto, ta pa je dovolj drugačna od okolice, da se lahko obravnava ločeno. Sistem je *skupina po funkciji in strukturi povezanih, soodvisnih elementov (enot), ki sestavljajo zaključeno celoto. Za vsak sistem veljajo enake zakonitosti, in sicer:*

- urejenost,
- organiziranost,
- načrtovanje,
- usklajenost,
- povezanost.

Koncept organske solidarnosti izhaja iz klasične systemske teorije, ki obravnava sistem kot organizem, sestavljen iz različnih delov, ki delujejo vzajemno pri vzdrževanju organizma. Če sistem ni v strukturni povezavi z okoljem, se zapira vase in njegov razvoj ni več mogoč. Lahko bi rekli, da je vsak sistem del nekega večjega sistema oz. njegov podsistem. Tudi povezave (in odnosi) sistema z okoljem in obratno predstavljajo ključno predpostavko obstoja nekega sistema. Tako kot mora biti sistem v strukturni in funkcijski povezavi s svojim okoljem, tudi znotraj sistema med posameznimi deli potekajo povezave (interakcija). Sistem je torej mreža struktur, ki jih povezuje (in drži skupaj) mreža procesov. Ti procesi predstavljajo smisel, dinamiko in življenje sistema.

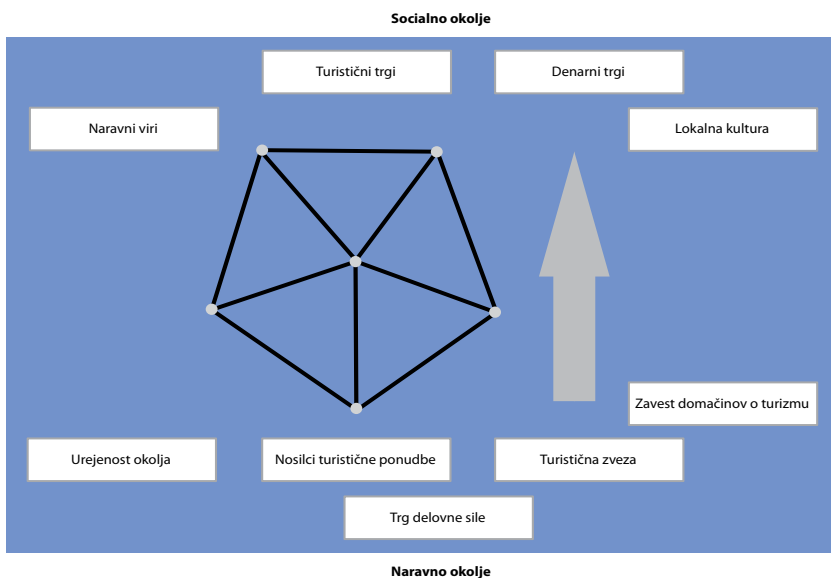
Splošna teorija sistemov in kibernetika sta jasno poudarili pomembnost strukture in razporejenosti elementov kot delov celote zaradi njihovega obnašanja (Jere Lazanski 2009, 12).

Vsak sistem ima svojo strukturo, zgradbo oz. način razporejenosti elementov (delov) v prostoru. Povezavam med posameznimi deli znotraj strukture sistema glede na njihovo umeščenost in pozicijo pravimo *strukturne povezave*. Povezavam med posameznimi deli sistema glede na njihovo nalogo, vlogo ali funkcijo, ki jo imajo v sistemu, pa pravimo *funkcijske povezave*.

5.1 Organiziranost in usklajevanje na ravni destinacije

50

Privlačnost, strateški razvoj in konkurenčnost destinacije so pomembne za njen celoten sistem. Z menedžerskega vidika lahko govorimo o destinaciji kot o virtualnem podjetju. To so mreže neodvisnih podjetij, ki poslujejo v skupnem poslovnem modelu in se opirajo na skupne vire (Bieger 2000). Če se omejimo samo na nosilce turistične ponudbe znotraj destinacije, lahko ugotovimo, da so to posamezni poslovni subjekti, specializirani za vrsto ponudbe, ki pa se zaradi nekaterih skupnih interesov in poslovnih ciljev povezujejo z drugimi ponudniki v okolju (destinaciji). Tako povezani in usklajeni skupne cilje lahko dosegajo prej kot bi jih vsak posamezni poslovni subjekt sam zase.



Slika 6: Model sistema destinacije.

Vir: Bieger, T., Strategic Competitiveness of Destinations – The Contribution of Culture Management, 2000, 244.

Iz Slike 6 lahko razberemo, da je zelo pomemben vpliv lokalne kulture in kulture gostov, ki se v destinaciji »dotikata«; zato je v menedžmentu destinacije treba upoštevati odnos lokalnega prebivalstva do turizma in turistov. Privlačnost destinacije je na vsak način odvisna od naklonjenosti gostov do že uveljavljene destinacije v primerjavi z novo, ki se je pojavila na trgu.

Turizem je bil kot pojav začasnega preseljevanja v vseh svojih oblikah vedno povezan s prostorom in opredeljen z njegovimi naravnimi značilnostmi. Zato ima turistična regija istočasno značilnosti in funkcije naravne in gospodarske regije. Turizem je vedno in trajno povezan z naravnimi značilnostmi prostora, ki so neprenosljive in jih ni mogoče »porabiti«, če so pravilno varovane. To dejstvo daje turističnim regijam značilnosti naravnih regij. Z valorizacijo naravnih značilnosti turizem spodbuja zagon določenih gospodarskih dejavnosti in tako turistične regije dobivajo značilnosti gospodarskih regij. To pomeni, da turistične regije vedno vsebujejo naravne geografske sestavine, vendar z razvojem turizma pridobivajo tudi pomembno gospodarsko vlogo (Andrić 1980, 47).

Pechlaner (1999, 336) poudarja, da mora biti destinacija sposobna izvajati ogromne količine storitev, ki jih gost pričakuje. Zato sklepa, da so destinacije procesno orientirane enote, ki morajo poskrbeti za proizvode in ponudbo za ciljne skupine in segmente gostov. Kolikor večja je razdalja med državo porekla gosta in destinacijo, toliko širše področje destinacije je treba definirati. Torej je destinacija kot kompletna ponudba, ki jo gost »konzumira« v času bivanja, realen proizvod.

Pollockova (1999, 249) navaja dve zanimivi značilnosti vseh turističnih destinacij:

1. primanjkljaj »intelligence«: zaradi razdrobljenosti turizma je težko zbirati ustrezne podatke o spremembah v obnašanju potrošnikov ter o njihovih željah kot tudi uporabiti te podatke;
2. pretirana odvisnost od zunanjih vplivov: večina dejavnikov povpraševanja za specifično destinacijo ni pod nadzorom in vplivom agencij, ki se ukvarjajo s turističnim marketingom. Nihanje deviznega tečaja, teroristični incidenti, slabo vreme ali nenadna odpoved katere od prireditev (zlasti kombinacija teh nevšečnosti) imajo velikokrat večji vpliv na turistične tokove kot katera koli oblika marketinških ukrepov. Če so turistični organi nepovezani, so njihovi odzivi na te zunanje motnje velikokrat zelo počasni in neusklajeni.

Zato avtorica večino turističnih destinacij primerja z velikanskimi dinosavri z nizko stopnjo inteligence in velikimi organi, ki jih povezujejo zgolj koža in mišice. Gibajo se okorno, kot spomeniki lastni teži z omejenim tipalnim aparatom in praktično brez uma. Ta visoka kritičnost Pollockove je posledica težke prilagodljivosti tistih turističnih destinacij, ki turistični sistem doživljajo kot skupino posameznih delov, ne pa kot povezano celoto. Zato meni, da je prava strategija tista, ki razvija možgane in živčni sistem turizma, s tem pa tudi inteligentni, proaktivni organizem, ki je sposoben zastaviti lastno pot do trajnostnega razvoja. Pri tem še posebno opozarja na način zbiranja, obdelave in spremljanja podatkov. Razumevanje potreb turistov izhaja namreč iz razumevanja njihove kulture, vrednostnega sistema, empatije in dovzetnosti za kulturne razlike.

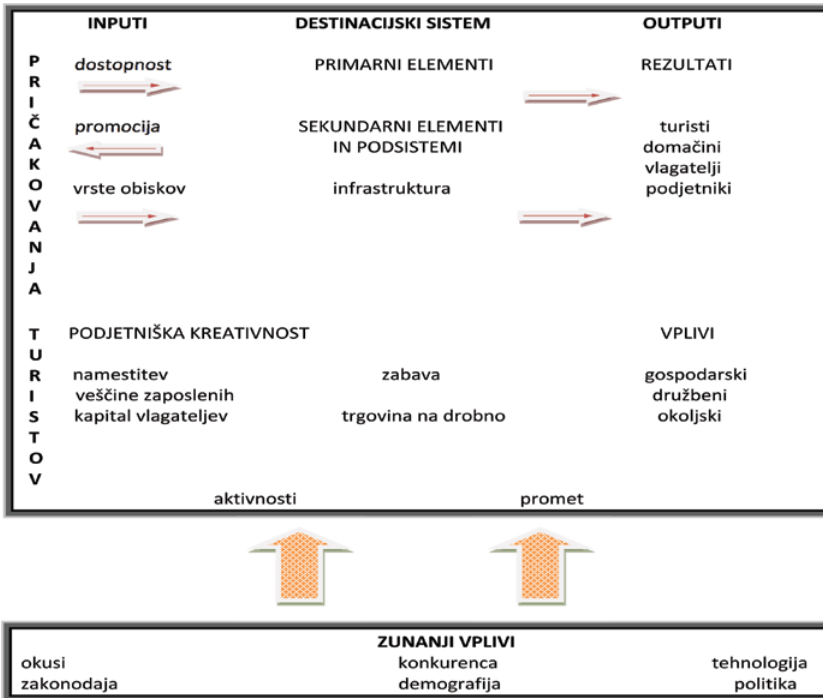
52

Organiziranost na ravni destinacije omogoča usklajevanje med udeleženci na destinaciji; usklajenost prispeva k celovitosti in edinstvenosti turistične ponudbe destinacije in s tem h konkurenčni poziciji na turističnem trgu. Usklajevanje temelji na komunikaciji kot obojestranskemu procesu v prenosu informacij.

5.2 Destinacija lahko deluje le kot sistem!

Povpraševanje doživlja destinacijo kot celoto. Pričakuje kakovostno turistično storitev, drugačno od vseh drugih. Destinacija ni en sam ponudnik s svojo storitvijo ali privlačnostjo, ki je ni treba usklajevati z nobenim drugim. Tudi posameznik se mora za kakovosten nastop na trgu izjemno potruditi. Večji izziv je zagotoviti destinacijski (integralni turistični) proizvod, sestavljen iz več različnih proizvodov, ki se dopolnjujejo in ustvarjajo nekaj več kot vsak proizvod sam. Če združimo različne predstave, zahteve, pričakovanja in izkušnje gostov, število sestavljenih turističnih proizvodov in identiteto kraja ter njegove vire, vidimo, da že na strani ponudbe obstaja veliko dejavnikov in pogojev za uspešen nastop na trgu. Tako kot turist vidi destinacijo kot celoto, tudi trg pričakuje celovit nastop destinacije, ne pa samo posameznih ponudnikov. Da bi zagotovili celovito podobo destinacije na trgu, je sistem destinacije treba upravljati in organizirati.

Koordinacija (usklajevanje) na nivoju destinacije je nujno potrebna, saj veliko ponudnikov posameznih storitev ni sposobnih, da bi sami zadovoljili cilje turistične politike destinacije, vzpostavili ravnovesje med turistično ponudbo in potencialnimi turisti ter prispevali h kakovosti turistične destinacije. Tudi Laws (1995) ponuja zelo izčrpen model sistema splošne turistične destinacije, ki ga prikazuje Slika 7.



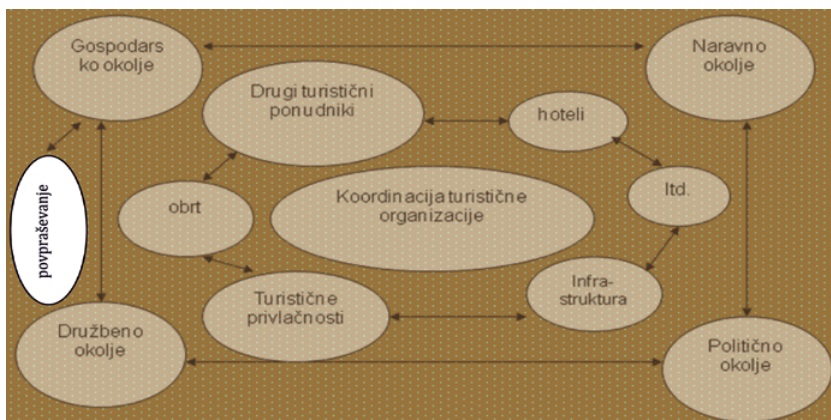
Slika 7: Splošni model sistema turistične destinacije.

Vir: Bieger, T., Strategic Competitiveness of Destinations – The Contribution of Culture Management, 2000, 244.

Sistemska teorija pravi, da je učinkovitost delovanja destinacije odvisna od spremembe katere koli njene sestavine. Za uspešnost njenega menedžmenta so najpomembnejša tri dejstva (Pechlaner, 1999, 37):

1. učinki na outputih so posledica sprememb na inputih, (inputi so upravljalvske in tehnične veščine, investicijski viri in pričakovanja turistov, namestitev, zabava in transport, ki se v procesu transformirajo iz inputov v outpute),
2. način, kako so povezani vsi deli destinacijskega podsistema in procesi,
3. način kontrole podsistema in procesov.

Zapleteni odnosi med elementi sistema določajo definicijo kompleksnega sistema. Sistem je kompleksen takrat, ko je sestavljen iz več podsistemov, od katerih ima vsak posamezen podsistem svoj cilj in je kot tak sam po sebi zelo zapleten (Jere Lazanski 2009).



Slika 8: Sistem destinacije.

54

Vir: Bieger, T., *Management von Destinationen und Tourismus-organisationen*, 1997.

Slika 8 prikazuje Biegerjev (1997) sistem destinacije, ki je obkrožen s štirimi ključnimi okolji, v katerih destinacija deluje. To so gospodarsko, družbeno, naravno in politično okolje. Vidimo, da so deli (elementi) sistema destinacije povezani z obojestranskimi puščicami, kar nakazuje na interakcijo oziroma komunikacijske odnose, ki so temelj vsakega sistema. V sredini slike je izpostavljena zahteva po usklajevanju udeležencev. Celoten sistem destinacije pa je pogojen s povpraševanjem, ki prihaja od zunaj in zahteva pripravljenost destinacije na ta zunanji impulz.

5.3 Značilnosti sistema destinacije

Vsak sistem, pa tudi destinacijski, ima kar nekaj značilnosti, na podlagi katerih ga lahko opišemo, razumemo in upravljamo. Predvsem izstopa ključna značilnost sistema destinacije, to je interakcija med posameznimi deli znotraj in zunaj sistema. Interakcija predstavlja osnovno in najpomembnejše vodilo vsakega sistema. To je način, kako so med seboj povezani posamezni deli in kako delujejo v medsebojnem stiku. Interakcija ustvarja odnose v sistemu, zahteva komunikacijo, ki je dvostranski proces prenosa informacij med deležniki, ter omogoča njihov dialog in usklajevanje, vezano na cilj oz. bistvo sistema. Interakcija v sistemu ustvarja procese, ki potekajo znotraj sistema, in procesi ustvarjajo interakcijo. Procesni so posamezni postopki in aktivnosti v sistemu, ki se izvajajo ciljno in z namenom doseganja določenih rezultatov v sistemu. Ker govorimo o destinacijskem sistemu, gre za procese, ki zagotavljajo celovito turistično doživetje za turista. Procesni omogočajo delovanje sistema pri opravljanju posameznih funkcij na podlagi komunikacije. Vedno gre za skupek postopkov in aktivnosti, ki omogo-

čajo zakonitost delovanja, značilnega za ravno ta sistem, zato so v naprej opredeljeni, predvideni, ciljno usmerjeni in načrtovani. Ker na ravni destinacije obstajajo nosilci ponudbe, pa tudi drugi deležniki, ki zagotavljajo različne proizvode in storitve, ne čudi, da je kompleksnost procesov na ravni destinacije na visoki ravni.

Naslednja značilnost destinacijskega sistema so *povratne informacije* (feedback), ki predstavljajo posledico, odziv ali svojevrsten rezultat procesov. Gre torej za nekakšen učinek procesov na ravni destinacije. Povratne informacije (učinke) lahko zaznavamo na različnih ravneh na destinaciji. Na ravni lokalne skupnosti so povratne informacije zaznane kot zadovoljstvo ali nezadovoljstvo (in vse možne nianse med tema dvema poloma) lokalnega prebivalstva ter zaznavanje kakovosti življenja spričo turističnega razvoja v njihovem domačem okolju. Ne gre prezreti dejstva, da odnos lokalnega prebivalstva do turizma tke celovito turistično doživetje skozi odnose, ki jih je deležen sleherni turist, četudi ni ustvaril neposrednega stika z domačini. Ta odnos je namreč zelo nematerialen, fluiden in subtilen, vendar je toliko bolj pomemben in mu je treba namenjati dovolj pozornosti pri načrtovanju nadaljnjega razvoja turizma na destinaciji. O tem bo govora v poglavju o načrtovanju turističnih vplivov. Naslednje področje povratnih informacij je kakovost storitev v zaznavah turistov, ki se zrcali skozi njihovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo (in spet cel spekter barv med tema dvema poloma). Gre torej za stopnjo zadovoljstva turistov, ki bistveno vpliva na uspeh delovanja destinacije ter njeno konkurenčnost. Poleg tega je tu tudi nič manj pomembno zadovoljstvo zaposlenih, ki je lahko močan vir notranje motivacije; ta se odraža v njihovem uspešnem delovanju in zagotavljanju konkurenčnih storitev ter s tem prispeva k celovitem turističnem doživetju slehernega turista. Če povežemo večino virov povratnih informacij, ki so omenjene, lahko govorimo generalno o uspehu ali neuspehu destinacijskega managementa in posledično konkurenčnosti turistične destinacije na trgu.

Kakorkoli, sklenemo lahko, da sistem poenostavljeno lahko razumemo kot vsoto nekakšnih vhodnih enot (input), procesov in izhodnih enot (output). Proces v tem smislu pomeni dobesedno transformacijo vhodnih enot v izhodne enote. Izhodne enote imajo tako drugačne lastnosti in vsebino od vhodnih enot, ker so »obdelane« v procesu. Lahko rečemo, da proces direktno vpliva na vsebino in lastnosti vhodnih enot in jih pretvarja v izhodne. V nekem drugem sistemu bi lahko pričakovali drugačne rezultate, kljub enakim vhodnim enotam ob drugačnih povezavah med deli sistema in procesih, kar bi prineslo drugačne izhodne enote. Jasno, da sistem destinacije predstavlja veliko kompleksnejši sistem in zato je ena njegovih

značilnosti *stohastičnost*. To pomeni, da destinacijski sistem ni eksakten kot matematični in drugi naravni sistemi. Glede na to, da je destinacijski sistem sestavljen predvsem iz delov, ki so človeškega (antropogenega) porekla, torej temelji na človeškem dejavniku, je nepredvidljiv, negotov in v nenehni dinamiki. To ni nujno negativno, saj je nepredvidljivost in negotovost pravzaprav v velikemu številu možnosti, ki izhajajo iz njegovega funkcioniranja. Za razliko od naravnih sistemov, ki so samoregulacijski, je destinacijski sistem nujno potrebno upravljati, da bi uspešno deloval. To je sicer skupno vsem družbenim sistemom, v katerega sodi tudi destinacijski.

Dinamičnost je naslednja značilnost destinacijskega sistema. Dinamika predstavlja nenehno spremenljivost in negotovost v sistemu, a hkrati vitalno priložnost za njegovo rast in razvoj. Spremembe so gonilo razvoja v vsakem sistemu, saj omogočajo izboljšanje procesov in povratnih informacij vsled zagotavljanja izvrstnega turističnega doživetja za turiste. Tudi navzven je dinamika konstanta, kar pomeni, da se okolje, v katerem deluje destinacija, vseskozi spreminja in »sili«
destinacijski sistem k prilagajanju. To je mogoče najkonkretnije ponazoriti s podnebnimi spremembami, ki so realnost, s katero se mnogokatero destinacije že soočajo. Tudi politične nestabilnosti v nekaterih delih sveta predstavljajo posledico dinamike, ki ravno tako vpliva na delovanje sistema destinacije. S to značilnostjo destinacijskega sistema so povezane naslednje značilnosti: prožnost, odzivnost, odprtost, vitalnost in inovativnost. V kolikor destinacija reagira na spremembe iz okolja pravočasno, proaktivno in pravilno ter je vitalna v svojih notranjih spremembah, omogoča celo inovativne premike, ki lahko poleg klasičnega prilagajanja predstavljajo tudi konkurenčne prednosti in popeljejo destinacijo po poti dolgoročnega uspeha na turističnem trgu.

Odprtost je značilnost sistema destinacije, ki omogoča komunikacijo, prenos znanja, kulture in dobrih praks. Pripelje lahko tudi do učinkovitejših procesov ter posledično boljših rezultatov v sistemu. Vsled visoke stopnje kompleksnosti v sistemu destinacije zaradi narave ponudbe in zahtevnosti povpraševanja je v sistemu destinacije nujna *organiziranost*, da bi zagotovili učinkovito doseganje zastavljenih ciljev in rezultatov. Prav tako je organiziranost na ravni destinacije potrebna, da bi zagotovili kondicijo sine qua non, to pa je usklajeno delovanje sistema destinacije. Brez usklajenega delovanja sistem destinacije namreč ne more zagotavljati izvrstnega turističnega doživetja, ki je razlikovalni element in ključnega pomena pri konkurenčnih prednostih med destinacijami. Optimalna organiziranost turistične destinacije zahteva jasno opredeljene pravice in obveznosti vseh nosilcev ter jasno opredeljene funkcije vseh udeležencev. *Šele vzpostavitev ustrezne orga-*

niziranosti turizma na nivoju destinacije ponuja priložnost za ohranjanje dolgoročne konkurenčne sposobnosti.

Usklajenost deležnikov je ključnega pomena za zagotavljanje celovite turistične izkušnje, »simfonije«, ki jo lahko zagotovi le ta konkretna destinacija. Celovitost turistične izkušnje je torej posledica usklajenega delovanja vseh udeleženih, kar je možno doseči z določenimi pogoji tehnične narave. Procesi v sistemu so lahko dodelani do te mere, da zagotavljajo odlične rezultate in s tem celovitost turističnega doživetja, vendar še vedno gre le za oceno tehnične dovršenosti. Umetniški presežek bo zagotovo zahteval edinstvenost, unikatnost, posebnost, ki je v današnjem visoko tehnološkem okolju, saj (za denar) ponuja vsem vse, še vedno v domeni posamezne in konkretne destinacije ter njenih virov. Med slednje štejemo naravne, kulturne, zgodovinske in druge specifične vire, ki so lahko posledica inovativnih premikov, o katerih je že bilo govora. Zato je poglobljanje v identiteto, pristnosti in lastni zgodbi bolj prepričljivo zagotovilo za dolgoročno konkurenčnost na trgu kot vrhunska tehnologija, oprema ali infrastruktura.

Struktura sistema prav tako predstavlja značilnost sistema destinacije, ki pa jo bomo predstavili v ločenem podpoglavju, ki sledi. Gre namreč za značilnost vsakega sistema, ki se zrcali v dejstvu, da je ta sestavljen iz posameznih delov. Povezave med temi deli predstavljajo smisel sistema, torej so ciljno naravnane in prispevajo k njegovemu razvoju. Tako spet pridemo do interakcije, s katero smo pri navajanju značilnosti sistema destinacije tudi pričeli. Sklenemo lahko z razmislekom o tem, da razumevanje vsakega sistema sloni na:

- procesih, ki potekajo med njegovimi deli,
- povratnih informacijah (ponudba–povpraševanje, načrtovanje–realizacija, investicijski cikli, informacije–odločanje, materialni in denarni tokovi ...) in
- interakciji med deli sistema – treba jo je razumeti (ozavestiti) ter nanjo vplivati. Interakcija med deli sistema in način, kako so ti medsebojno povezani, predstavlja namreč možnost razumevanja sistema in informacije, nujne za proces odločanja in upravljanja destinacije.

5.4 Struktura destinacije

Vsak sistem ima svojo strukturo, ki je na nek način značilna zanj, njemu lastna. Bolj kot za posamezne dele gre za povezave med deli in njihovo raz-

porejenost v prostoru, še bolj pa za (novo) celoto, ki jo v povezavi in medsebojnem delovanju tvorijo. Zanimivo je, da se deli te celote (sistema) lahko pojasnijo oz. opredelijo na podlagi medsebojnih interakcij in odnosov znotraj sistema, ki funkcionira kot celota.

Za odnose med deli sistema velja, da imajo:

- določene skupne lastnosti s sistemom (celoto),
- relativno avtonomijo (samozadostnost),
- avtonomijo, ki ne sme ogrožati celote (optimum svobode),
- odprtost med deli sistema in njihovimi povezavami, ključno za razvoj celote,
- povezave in skupno delovanje, ki lahko povzroča sinergijske učinke,
- dinamiko (spremembe, gibanje, razvoj in rast).

58

Sprememba delov sistema in/ali povezav, ki obstajajo med njimi, lahko pomeni novo strukturo in novo celoto, drugačnih lastnosti in dimenzij, torej nov sistem.

Glavni koncept sistemske dinamike je preučiti interakcije med vsemi elementi sistema in okolja. Predmeti in ljudje v sistemu reagirajo medsebojno skozi povratne zanke, kjer sprememba ene spremenljivke skozi čas vpliva na druge, ki spet vplivajo na izvirno spremenljivko (Jere Lazanski 2009, 13). Na podlagi vseh dejstev, vezanih na destinacijo kot sistem, lahko sklenemo, da so zakonitosti tega sistema sodelovanje, usklajevanje, organiziranje, načrtovanje in povezovanje. Sistem destinacije lahko ponazorimo na več načinov (nekateri so bili predhodno že prikazani). Zelo preprosto strukturo destinacije kot sistema vidimo na Sliki 9, kjer so v treh Venovih diagramih prikazane tri osnovne skupine udeležencev na destinaciji: turistično gospodarstvo (nosilci turistične ponudbe), turisti in okolje. V slednjo skupino uvrščamo geografski prostor, materialno okolje destinacije in tudi lokalno prebivalstvo.

Prepletenost in barvitost krogcev na Sliki 9 ni zgolj naključje. Iz tega preprostega prikaza strukture sistema destinacije lahko zelo veliko sklepamo o njenih značilnostih. Barvitost ponazorjenih skupin udeležencev na destinaciji predstavlja različne interese, cilje in usmeritve posamezne skupine. Med ključnimi cilji turističnega gospodarstva so tudi ekonomski učinki turizma, medtem ko pri lokalnem prebivalstvu v razvoju turizma destinacije v ospredju navadno ni ekonomskega interesa. Naravno okolje, enako kot družbeno, v ospredje postavlja trajnostni koncept razvoja in dolgoročno perspektivo. V ospredju so torej socio-kulturni učinki. Prepletenost krogcev predstavlja potrebo po sodelovanju in skupnem načrtovanju

razvoja destinacije, upoštevanju različnih interesov in zagotavljanju razvoja po meri vseh sodelujočih. Skupne interese, prepričanja in zahteve vidimo v prostoru prekrivanja posameznih krogcev. Najmanjši delež prekrivanja oz. skupnih interesov je v sredini, kjer se stikajo vsi trije. To pomeni, da je področje skupnih interesov, okoli katerih ni dvoma, zelo majhno, vse drugo pa od tega na nek način odstopa, kar pomeni, da zahteva usklajevanje, dialog, kompromise in iskanje skupnih rešitev.



Slika 9: Struktura sistema destinacije.

Vir: Avtor.

Prevlada interesov ene skupine udeležencev pomeni grožnjo v doseganju ciljev drugih dveh. Optimalna usklajenost in upoštevanje vseh interesov in potreb pa je zgolj teoretična utvara, saj v realnem okolju za to nikoli nimamo idealnih pogojev. Od primera do primera destinacij lahko naletimo na različno zastopnost oz. moč posameznih skupin udeležencev v strukturi destinacije ter medsebojno upoštevanje interesov.

Težave v destinaciji največkrat nastanejo zaradi usklajevanja njenih številnih dejavnikov (udeležencev). Optimalna organiziranost turistične destinacije zahteva jasno opredeljene pravice in obveznosti vseh nosilcev, torej jasno opredeljene funkcije vseh udeležencev. Šele vzpostavitev ustreznosti organiziranosti turizma na nivoju destinacije ponuja priložnost za ohranjanje dolgoročne konkurenčne sposobnosti. Nujno je potrebna koordinacija (usklajevanje) udeležencev na strani ponudbe (nosilcev turistične ponudbe) ter njihovo povezovanje in sodelovanje z javnim sektorjem (zaradi usklajenega dolgoročnega načrtovanja na ravni turistične destinacije).

Za zagotovitev edinstvenosti proizvoda (destinacije) je potrebna optimalna koordinacija ponudbe. Edinstvenost destinacije prispeva k prepoznavnosti in oblikovanju podobe destinacije v očeh turistov. To edinstvenost destinacija lahko gradi na podlagi svojih virov in njihovih lastnosti. Vsaka destinacija ima enkratni sestav lastnosti, ki so opredeljene z geografskim položajem, kulturo in zgodovino. Vse to skupaj z odvisnostjo od turizma in sezonskimi ter strukturnimi turističnimi značilnostmi vpliva na življenje domačinov in gostov.

5.5 Sinergija

Sistem turistične destinacije lahko organiziramo po modelu mrežnega partnerstva, ki so bila že nekajkrat omenjena, zato jih bomo v nadaljevanju vzeli pod drobnogled. Rezultat mrežnih partnerstev so lahko sinergijski učinki.

Sinergija in sinergijski učinki sodelovanja po Evansu, Campbellu in Stonehousu (2003) nastanejo, ko je skupna vsota delov večja od seštevka njenih delov. Sinergijo največkrat izražamo matematično: $2 + 2 = 5$ ali več, torej $2 + 2 = > 5$. Ko govorimo o sinergijskem učinku, pravzaprav govorimo o učinkovitosti, ki jo podjetja dosegajo s skupnimi močmi, samostojno pa je ne bi dosegala. Sinergija se kaže v povečani dodani vrednosti. Enako merimo tudi uspeh integracije na dolgi rok.

Sinergija je posledica usklajenega delovanja in ustvarjalnega sodelovanja. Predstavlja ključno komunikacijsko in razvojno usmeritev prihodnosti. Živimo namreč v času nenehnih in hitrih sprememb. Zanj je značilno, da so politični, gospodarski in družbeni procesi zelo povezani in prepleteni. Izkušnje različnih podjetij ter dogajanja v makro- in mikrogospodarskem okolju potrjujejo, da je vse več področij, ki zahtevajo multidisciplinarni pristop in obravnavo – to še zlasti velja za turizem. Z enostranskim pristopom tvegamo pojav neskladja kot posledice ozkih kapitalskih, lokalnih, sektorskih in drugih interesov.

Pojem sinergija ponazarja ustvarjalno sodelovanje na osnovi komuniciranja in usklajevanja motivov in interesov ter vrednotenje posameznih prizadevanj in dejanj. Sinergija pomeni zavedanje, da je ustvarjalno sodelovanje vredno več kot prizadevanja posameznikov ali posameznih organizacij. To pomeni, da sinergija kot ustvarjalno sodelovanje, ki temelji na vzajemnem spoštovanju, predstavlja razvojni koncept nove dobe.

Beseda sinergija izvira iz grške besede »synergia«, ki je sestavljena iz »syn« – s/z nečim in »ergon« – aktivnost. Pomeni skupno delovanje in vzajemno pomoč različnih oseb pri isti aktivnosti. Pomen besede poudarja potrebo po komuniciranju in usklajevanju zaradi ustvarjanja sistema vza-

jemnih odnosov na višji ravni, ki temelji na vrednotah. Oblikovanje sinergije najprej narekuje vzpostavljanje psihološko-komunikacijskega pristopa na osnovi usklajevanja in oblikovanja skupnega prizadevanja, ki temelji na spoštovanju in opredeljevanju razvojnih pristopov in prioritet. Vzajemno spoštovanje upošteva različnosti in potrjuje, da so posamezniki sprejeli čustveno obarvan namen sinergije na osebni ravni, kar jim omogoča, da proces vzpostavljanja sinergije lahko sprejemajo kot skupno pot. Oblikovano skupno prizadevanje spodbuja inter-akcijo kot skupno aktivnost. Ta mora biti miselno jasna in čustveno predstavljiva, da pritegne pozornost ter da bi lahko bila ustvarjalna in uresničljiva. To pomeni, da usklajevanje opredeljuje vzpostavljanje medsebojnih odnosov in sodelovanje. Stopnja usklajenosti in spoštovanja razlik opredeljuje kakovost sodelovanja. Ustvarjalno sodelovanje je tisto, ki spoštuje različnosti in na osnovi njih ustvarja nove vrednote in povezave. Te pa omogočajo izboljšanje konkurenčnosti ter razvoj in rast.

Sinergija pomeni vzpostavljanje odnosov na višji ravni in temelji na usklajenih razvojnih prizadevanjih, enakih vrednotah, ki združujejo izhodiščne, razvojne in uporabne vrednote, ter ustvarjanju skupnih vrednosti. Sinergija hkrati zahteva tudi usklajevanje znanj in razvojnih usmeritev, sposobnosti in izkušenj ter njihovo povezovanje v celoto. Sinergija izraža hotenja, ki zajemajo načrtovanje in uresničevanje razvojnih prizadevanj ter oblikovanje ustvarjalnih odnosov na ravni posameznikov, organizacij in družbe. Sinergija usklajuje različna stališča, motive in interese in zahteva celovito razumevanje, ki je rezultat integriranosti posameznikov, vključenih v procese timskega sodelovanja in znanj na različnih področjih.

Poslanstvo sinergije, ki sloni na vrednotah, je spodbujanje procesa vzpostavljanja usklajenih oziroma ubranih odnosov in interdisciplinarnega sodelovanja. Poslanstvo sinergije je torej ustvarjanje sinergijskih učinkov, kot so višja raven komuniciranja, učinkovitejše sodelovanje in delovanje posameznikov ter izboljšanje kakovosti vsebinskega in organizacijskega pristopa. To pa prispeva k uresničevanju osebnih, poslovnih in družbenih ciljev.

Ključ za uspeh sinergije se največkrat skriva v pristopih razvojno usmerjenih posameznikov, ki komunicirajo, sodelujejo in ustvarjajo nove strateške povezave. Sinergijo torej omogočajo pozitivna naravnost ter prizadevanja posameznikov in organizacij. Pomembni so tudi dialog, ki lajša razumevanje in pripravljenost za sodelovanje, ter kultura usklajevanja in družbene odgovornosti.

Vzpostavljanje sinergije zahteva analizo makro in mikro okolja, pa nog in organizacij, pa tudi analizo motivov, interesov in prizadevanj vodil-

nih struktur ter zaposlenih in prebivalcev. Sinergija je posledica dvigovanja odnosov na višjo raven in povečanje skupnih možnosti in priložnosti, ki ustvarjajo nove vrednote in pridobitve (http://www.9kpr.com/fileadmin/documents/5_del_Progress_Relations.pdf).

Iz zgornjih opredelitev izhaja, da je nujna predpostavka zagotavljanja sinergijskih učinkov skozi mreže strateških partnerstev sodelovanje, o katerem bomo spregovorili v nadaljevanju.

5.6 Sodelovanje

Sodelovanje in njegovi odnosi spadajo med najstarejše oblike poslovnih aktivnosti. Ljudje so v sodelovanju oz. takem poslovanju prepoznavali koristi in se zato odločali zanj. V preteklosti je osnovna spodbuda za sodelovanje večkrat nastala iz želje po finančni koristi, manjkrat pa iz težnje po zagotavljanju višje kakovosti storitev potrošnikom. Danes pa je prav zagotavljanje višje kakovosti storitev postalo osnovni motiv povezovanja in združevanja, ki temeljita na povezovanju različnih elementov v verigi storitev (Lässer 1999, 293). V današnjem času do sodelovanja največkrat prihaja zaradi izmenjave znanj med partnerji, ker je znanje vodilna sila razvoja. Vodilni motiv za sodelovanje na področju turizma je skrit v diferenciaciji proizvoda in storitev ter v združevanju moči (know-how, ideje, inovacije in drugi viri) zaradi doseganja konkurenčnih prednosti na mednarodnem turističnem trgu.

Domke-Demonte (2000, 142) poudarja, da sodelovanje podjetjem večja posebno sposobnost za zmanjševanje nepredvidljivega obnašanja drugih podjetij, in sicer zato, ker povečuje odvisnost med njimi. Takšni odnosi med podjetji so instrument regulacije medsebojne odvisnosti. Ne zahtevajo nastanka novih entitet (podjetij), številni pa celo odsvetujejo institucionalizacijo takšnih odnosov, in sicer zaradi potencialne okornosti, administrativne neučinkovitosti in zaviranja same ideje ter namena sodelovanja.

Sodelovanje so dolgo obravnavali kot drugo najboljšo pot za povečevanje konkurenčnih sposobnosti (prva je gotovo samostojni nastop in pridobivanje konkurenčnih prednosti). Richter (2000, 68) namreč trdi, da sta sodelovanje in konkurenca dve strani istega kovanca. Na sodelovanje so dolgo gledali kot na popolno nasprotje konkurenci – prvo je drugo izključevalo. V novejšem času pa so strokovnjaki opozorili na novo dimenzijo, ki zaznava moč sodelovanja v »igri« na globalnem trgu (Lynch 1993). Tudi Moore povezuje sodelovanje s konkurenco na zelo nenavaden način (v Bengtsson in Sören 1999, 182). V razlagi premikov v današnjem poslovanju namreč uporablja biološko analizo. Poslovni sistem pojmuje kot del ekosistema, ki se mora kot tak istočasno razvijati (>to coevolve<), da bi lahko obstal, ker

je gospodarstvo sestavljeno iz nepredvidljivih dejavnikov in okolja, ki se neprenehoma spreminja. Ni jasnega modela ali življenjskega cikla, ki bi lahko napovedal razvoj v smislu nekakšnega odnosa (sodelovanja/konkurence); ta odnos določajo sami udeleženci in okolje.



Slika 10: Pomen sodelovanja.

Vir: © Marko Vodeb.

Richter (2000, 153) poudarja, da nacionalni trgi prehajajo na raven svetovnih in da globalizacija postaja pogoj obstoja na trgu. Pravilen odziv na to je oblikovanje globalnih podjetij, ki ustvarjajo globalne mreže povezovanja podjetnikov s partnerji okoli sebe. Partnerji skupno prodajajo svoje proizvode na svojih domačih trgih. Vsak partner mora do podrobnosti dodelati svojo linijo proizvoda (fazo), s čimer precej bolje izkorišča svoje distribucijsko orodje. Partnerji izmenjujejo komplementarne tehnologije ter skupno izvajajo raziskave in razvoj (R & R). Na svojem domačem trgu in za tretje trge ustanavljajo združena podjetja. S tem globalne mreže sodelovanja postajajo ključni element v strategiji konkurenčnosti; zato je ena najzahtevnejših veščin podjetij skrita v uspešnem iskanju primernih partnerjev ter v uspešnem vodenju strateške mreže sodelovanja.

Tudi Go in Moutinho (2000, 329) menita, da v globalizaciji turizma podjetja nimajo drugih možnosti, kot da se globalizaciji prilagodijo in izkoristijo njen trend z uporabo ene od njenih strategij, koncentracije ali diverzifikacije. Z rastočo strategijo koncentracije podjetja usmerjajo svoje vire v dobičkonosno rast enega proizvoda na enem trgu z eno dominantno

tehnologijo. Ta strategija največkrat zajema pet oblik sodelovanja: strateška partnerstva, franšiziranje, menedžerske pogodbe, združena podjetja in prevzeme.

Woodin Gray (1991) definirata sodelovanje kot vstopanje podjetij v procese avtonomnih posledic iste problemske domene, in sicer z upoštevanjem skupnih pravil, norm in struktur pri delih, povezanih s to domeno.

Na področju turizma se za zagotavljanje kakovostnih storitev za goste brez večstranskega sodelovanja podjetnikov lahko naredi zelo malo. Zato se po celem svetu podjetja združujejo v različne oblike sodelovanja (Crotts, Buhalis in March 2000).

Najpreprostejšo definicijo strateških združevanj najdemo pri Inkpenu (2001, 406). Opredeljuje jih kot organizacijske sporazume o sodelovanju ob uporabi skupnih virov ali vodstvene strukture več kot enega podjetja. Navaja tri osnovne značilnosti strateških združevanj, in sicer:

- ohranjanje samostojnosti posameznih udeležencev,
- dolgoročna perspektiva skupne medsebojne odvisnosti,
- negotovost enega ali drugega partnerja pri ohranjanju svoje samostojnosti.

Tretja značilnost ni nujno prisotna, seveda pod pogojem, da partnerja pred vstopom v sodelovanje analizirata stanje, svojo dobičkonosnost prej in potem, cilje sodelovanja in strategijo njegovega razvoja. Tako se partner izogne nevednosti o tem, kaj bo v tem odnosu delal drugi partner in kaj bo počel on sam. Temeljni smisel sodelovanja je namreč načrtovati vse ključne dejavnike za sklepanje takšnih oblik odnosov in sodelovanja med podjetji.

Inkpen v nadaljevanju še poenostavi definicijo strateških združevanj in jih opredeli kot združevanje dveh ali več podjetij za izvajanje skupnih nalog.

Evans, Campbell in Stonehouse (2003, 250) definirajo strateška združevanja kot posamične horizontalne oblike medorganizacijskih odnosov, v katerih dve ali več podjetij sodeluje brez oblikovanja novih, posebnih organizacij, vse samo zato, da bi dosegli enega ali več skupnih strateških ciljev.

Gulati (1998) definira strateška združevanja kot prostovoljne sporazume med podjetji zaradi izmenjav in delitev ali zaradi skupnega razvijanja proizvoda, tehnologije ali storitev. Ta združevanja so lahko sad najrazličnejših motivov in ciljev in imajo lahko različne oblike. Njihove oblike so lahko horizontalne ali vertikalne.

Strateška združevanja ali odnosi, strateška partnerstva in podobne oblike so skupni imenovalci za vstopanje v odnose dveh ali več podjetij v na-

mensko zvezo, ki ima določeno sinergijsko in strateško vrednost (Crotts, Buhalis in March 2001).

Strateško partnerstvo je formalna ali neformalna medorganizacijska povezava dveh ali več avtonomnih organizacij s skupno, strateško, dolgoročno usmeritvijo za določen ali nedoločen čas. Njen namen je trajno (ne enkratno) sodelovanje z delitvijo koristi po načelu dobiš–dobiš (win–win) na enem ali več strateških področjih. Taka podjetja hkrati lahko konkurirajo na drugih področjih in so v celoti samostojna (za izstop iz tega odnosa se prostovoljno odločajo). V strateškem partnerstvu, ki ga vodijo iz svojih partnerskih organizacij, med seboj delijo (izmenjujejo in združujejo) neotipljive vire, specifične sposobnosti in tveganja, da bi s pomočjo sinergijskih učinkov dosegla dogovorjene skupne in individualne cilje. Ti so večja učinkovitost in uspešnost poslovanja na nivoju celotne povezave ali posamezne poslovne enote, ki omogoča graditev in ohranjanje konkurenčne prednosti ter jih krepi. S strateškim partnerstvom ne nastane nova organizacija, hkrati pa tudi niso nujna medsebojna vlaganja kapitala (Male 2001).

Tudi drugi avtorji (Poon 1993; Lynch 1993) poudarjajo, da strateška partnerstva ne temeljijo nujno na lastništvu.

Porter (1998) vidi v strateških zvezah pomembno orodje za izvajanje globalnih strategij. Definira jih kot dolgoročne sporazume med podjetji, ki presegajo navadne tržne transakcije in se nagibajo k fuziji oz. združevanju podjetij. Meni, da so mednarodne zveze med podjetji iz iste dejavnosti eno od sredstev globalne konkurence. Podjetja stopajo v takšne zveze iz številnih razlogov in interesov, zato med seboj delijo aktivnosti na mednarodni ravni.



Slika 11: Pomen strateških partnerstev.

Vir: Lastni arhiv.

Aaker (2001, 277) strateška združenja definira kot sodelovanje dveh ali več organizacij z namenom, da bi dosegle strateške cilje na dolgi rok. Rezultat sodelovanja mora imeti strateške vrednosti in prispevati k ukrepom za obstoj sodelujočih, da lahko uspešno konkurirajo in obvladujejo spremembe okolja. Strateške zveze po njegovem pomembno vlogo igrajo v globalni strategiji, ker so značilne za podjetja, ki jim manjkajo ključni dejavniki za vstop na določen trg, kot so npr. distribucija, blagovna znamka, prodaja, tehnologija, sposobnost raziskovanja in razvoja (R & R), proizvodne sposobnosti itn.

Ob pojavu negotovosti, ki je povezana s poslovanjem v drugih državah, strateške zveze predstavljajo alternativo za zmanjšanje investicij ter spremljanje prilagodljivosti in tveganja.

Lynch (1993, 24) opozarja, da so strateške zveze najbolj osnovne in preproste oblike sodelovanja. Vse njihove oblike, od združenih podjetij, enakovrednih partnerstev do franšiznih zvez, temeljijo na načelih delovanja strateškega združevanja. Zelo pomembno je, da je osnovni princip delovanja vsakega konzorcija enak, ne glede na obliko in pravno naravo sporazuma. Vrsto združevanj opredeljuje narava dejavnosti, zaradi katere se podjetja odločajo za sodelovanje, ne pa obratno. Številne strateške zveze so zelo formalne in nimajo pravne podlage, razen samih pogodb. Velikokrat se zgodi, da so nekatere oblike sodelovanja dogovorjene med posamezniki in potrjene samo s stiskom roke. Lynch navaja nekaj ključnih dejavnikov, ki jih je treba pri tem zagotoviti:

1. tesna poslovna povezanost med partnerji,
2. ugotovljen interes o prihodnosti zveze,
3. zveza je strateški posel z dolgoročno perspektivo.

Organizacijskih odnosov za taktične namene ni mogoče vzeti za strateške zveze, meni Lynch (1993).

Ključni elementi v mreži povezovanja med podjetji, zaradi katerih manjša podjetja s povezovanjem pridobivajo konkurenčne prednosti, so naslednji (Petrin 1990, 8–12):

1. prožnost,
2. kolektivna učinkovitost na osnovi specializacije dela med majhnimi podjetji in usklajevanje med njimi,
3. geografska bližina podjetij, povezanih v mrežo (zaradi komunikacije in sinergijskih učinkov),
4. sposobno podjetništvo (podjetja, ki nastanejo v mreži, lažje obstanejo),

5. sodelovanje in konkurenca,
6. endogeni notranji razvoj (mreže povezovanja med podjetniki spodbujajo regionalni razvoj, ker integrirajo ključne akterje in tako omogočajo razvoj gospodarske, politične in kulturne identitete regije),
7. gospodarski in družbeni cilji (uravnovešen razvoj regije in enotnost vrednot),
8. zaupanje (koristi morajo biti obojestranske, ne pa v škodo katere od posameznic; nobeno povečevanje uspeha ne sme škoditi uspehom drugih),
9. zaposlenost (timsko delo, participacija in samoiniciativnost zaposlenih, izpopolnjevanje),
10. interesne skupine (stopnja odvisnosti je enakomerno razporejena med majhnimi podjetji, kjer vsako zastopa svoje interese).

Uspešnost mrež povezovanja med majhnimi podjetji demonstrirajo številni evropski primeri; tako je na primer družbeni bruto proizvod na prebivalca (BDP per capita) v regijah Emilia Romagna, Toskana in Veneto večji od BDP-ja per capita v Veliki Britaniji.

5.6.1 Vzroki in motivi za sodelovanje

Našteti ključni elementi so hkrati razlogi, zaradi katerih se posamezna podjetja odločajo za sodelovanje z drugimi. Tako Aaker (2001, 278) navaja motive za njihov vstop. Skrivajo se lahko v želji doseči nekatere koristi globalne strategije, in sicer:

- cenejšo proizvodnjo,
- dostop do strateških trgov,
- premostitev prodajnih ovir.

V številnih podjetjih je največji vzrok za odločitev za sodelovanje hitrost doseganja določenih ciljev na trgu, ki jih zaradi nenehnih sprememb na konkurenčnem trgu posameznik težje (počasneje) doseže. S samostojnim nastopom tvega izgubo, ker je čas omejitveni dejavnik; vendar samo to ne bi smelo biti vzrok za vstop posameznika v partnerski odnos, saj s takšnim ravnanjem tvega obstoj partnerstva.

Child in Faulkner (1998) vzroke za sodelovanje razvrščata v skupine šestih zunanjih in štirih notranjih vzrokov:

Zunanji vzroki za sodelovanje so:

1. nestalnost svetovnih trgov in visoka gospodarska negotovost,

2. obstojanje ekonomije cilja in/ali ekonomije obsega kot načina za zniževanje stroškov,
3. globalizacija in regionalizacija številnih dejavnosti,
4. globalizacija tehnologije,
5. hitre tehnološke spremembe, ki zahtevajo visoke investicije,
6. krajši življenjski cikel.

Notranji vzroki za sodelovanje so:

1. doseganje ekonomije obsega in učenje s partnerjem,
2. dostop do koristne lastnine drugega podjetja, bodisi tehnologije, trga, kapitala, operativnih kapacitet, proizvodov ali osebja,
3. zmanjšanje tveganja z razdelitvijo, zlasti zahtev po kapitalu ali potreb po raziskavah in razvoju,
4. pomoč pri oblikovanju trga.

68

Lässer (1999, 239) navaja nekaj vzrokov za počasnost pri odločanju za sodelovanje:

- velike razlike v znanju potencialnih udeležencev,
- strah pred velikimi stroški transakcije, kar povečuje zavračanje sodelovanja,
- dejstvo, da je velikokrat težko voditi sodelovanje.

Pri vzpostavljanju sodelovanja je treba upoštevati naslednja merila (Bieger 1998 v Lässer, 1999):

- vzpostavitev trajnostnega, po možnosti mednarodnega sodelovanja,
- oblikovanje »majhnega in lepega« namesto »velikega in zapletenega«, ker je slednjega težko voditi,
- zagotavljanje dolgoročne perspektive z dolgoročnimi interesi,
- težko oblikovanje preproste in od oseb neodvisne pogodbe,
- izpeljava kontrole stroškov transakcije (čas in denar),
- uvajanje »vodenja znanja« za vzpostavitev ravnovesja med »know-howom« različnih partnerjev (vključno z izmenjavo znanja),
- sprejemanje partnerjeve kulture in obnašanja,
- medsebojno preverjanje znanja in po potrebi njegovo dopolnjevanje.

Naštetim merilom lahko dodamo še »redno preverjanje in dopolnjevanje znanja«, saj so spremembe (na trgu) prehitre, da bi si na določeni uspešni točki lahko privoščili daljši počitek. Našteta merila in načela so

osnova za delovanje in vodenje turističnega menedžmenta potencialne turistične destinacije, s čimer naj bi dosegli njen učinkovit razvoj.

Lässer opozarja, da ni dobro preceniti možnosti sodelovanja, čeprav je dober instrument za razvoj določene destinacije. Sodelovanje bo učinkovito le v primeru, če je pričakovana in uresničena korist za vsakega posameznega udeleženca višja od njegovih stroškov – inputi ne smejo presegati outputov. Izkušnje so pokazale, da so zlasti nematerialni stroški sodelovanja (npr. transfer znanja) velikokrat napačno ocenjeni, posebno zaradi nepoznavanja medsebojnih odnosov in razmer pri sodelujočih partnerjih (Lässer 1999, 240).

Tudi Porter (1998) opozarja, da sodelovanje samo po sebi ni panacea, ter navaja celo vrsto kritik na njegov račun in na račun strateških združenj.

Periceva (2000, 1356) navaja, da industrijska podjetja v podjetniške povezovalne mreže vstopajo zaradi pridobivanja virov in razvoja proizvoda, medtem ko storitvena podjetja vstopajo v partnerstva največkrat zaradi marketinga in oglaševanja.

Lynch (1993 20) predlaga pet osnovnih meril, po katerih se je treba odločati za partnerstvo:

1. temeljito razumevanje strukture sodelovanja in povezav njegovih strateških in operativnih funkcij,
2. administracija mora natančno razumeti posebne upravljalvske elemente nadzora »razširjene« organizacije,
3. oba partnerja morata vstopati v odnos z jasnim razumevanjem in realnimi pričakovanji,
4. ne glede na vrsto partnerstva mora biti vidna njegova edinstvena »entiteta«, vodstvo pa mora biti seznanjeno z vsemi viri in naravo prilagajanja, potrebnega zaradi spremembe okolja,
5. proces oblikovanja odnosa sodelovanja ne sme biti ločen od podpisnikov pogodbe o sodelovanju in operativnih menedžerjev. Prav tako morajo biti vsem jasni cilji sodelovanja in možnosti merjenja teh ciljev.

Merila za vstopanje v odnos sodelovanja so naslednja (Lynch 1993):

- konkurenčno uresničevanje strateških ciljev,
- zmanjšanje tveganja ob povečevanju koristi,
- vpliv na dragocene vire.

Če sodelovanje temelji na navedenih merilih, dolgoročno lahko pričakujemo številne prednosti in koristi. Vstop v odnos sodelovanja ob finančnih ali drugih težavah pa se zelo hitro obrne v neuspeh in propade.

Čeprav mora vsaka oblika sodelovanja temeljiti na medsebojnem zaupanju in komunikaciji, skupnih ciljih in strategiji, pa številni v sodelovanje vstopajo brez temeljitega predhodnega premisleka, pri čemer v ospredje postavljajo cilje, ki jih želijo doseči, pri tem pa se ne sprašujejo o prihodnosti in obstoju takega sodelovanja. Taka oblika sodelovanja je zasnovana na pomankljivih osnovah in kratkoročnih perspektivah (short term-based cooperation), zato zaradi napačne usmerjenosti in neučinkovitosti ni dobra. Uspeh vsakega sodelovanja je med drugim odvisen tudi od dobre analize temeljnih vprašanj, kot na primer (Crotts, Buhalis in March 2001, 3–7):

1. Ali si želimo partnerja?
2. Ali smo sposobni za partnerstvo?
3. S kom bi šli v partnerstvo?
4. Kako bi sodelovali?
5. Kako bi vzdrževali in ohranjali partnerstvo?

Pri prvem vprašanju moramo oceniti stopnjo, do katere bi sodelovanje lahko pripomoglo k pridobivanju strateških prednosti na trgu: strateška prednost izhaja iz sodelovanja, s katerim s pomočjo združenega delovanja dosežemo nekaj, kar je za našega kupca pomembno, in sicer ob manjšem tveganju za vse vključene udeležence sodelovanja. Tehnološke inovacije, izboljšanje storitev in delež na trgu ob nižjih stroških so cilji, zaradi katerih v partnerstva vstopajo številna turistična podjetja.

Pri drugem vprašanju je potrebna precej velika gotovost o tem, ali smo na partnerstvo pripravljeni. Kdor hoče biti dober partner, mora biti pripravljen na spremembo (prilagajanje) svoje organizacijske kulture. Temeljna merila pri izbiri pravega partnerja so ugled, sposobnost izvedbe, orientacija »dobiš–dobiš« in sposobnost oblikovanja ter ohranjanja zaupanja. Prvi korak pri izbiri partnerja je opredelitev področja, na katero bi lahko potencialni partner pozitivno vplival (in obratno). Pri ocenjevanju sposobnosti potencialnega partnerja za zmanjševanje tveganja poslovanja je treba presoditi elemente, kot so visoka stopnja kakovosti, verodostojna izvedba in zaupanje v drugo podjetje. Ne smemo prehitro soditi.

Na tretje vprašanje lahko odgovorimo z definicijo strateškega partnerstva, ki pravi, da gre za medorganizacijski odnos, kjer partnerji vstopajo v realne investicije, združujejo vire in napore za razvoj dolgoročnih individualnih in skupnih ciljev.

Četrto vprašanje lahko poglobimo s pomočjo kitajskega simbola za nevarnost, ki predstavlja kombinacijo dveh pomenov; eden označuje nevarnost, drugi pa priložnost. To je idealni opis možnega razvoja sodelovanja. Podjetjem, ki sodelujejo z velikimi sinergijskimi učinki in potencialnim ra-

zvojem, so na voljo velike priložnosti. Hkrati obstaja velika nevarnost, da izgubijo samostojnost in strateške podatke o poslovanju.

Crotts, Buhalis in March (2001) predvidevajo, da bodo podjetja kljub negotovi prihodnosti imela dovolj prostora za strateška partnerstva in sodelovanje v turizmu, seveda pod pogojem, da bodo razvijala programe sodelovanja, ki bodo lajšali neizogibne kulturne in operativne spremembe, potrebne za graditev uspešnega in trajnega sodelovanja in partnerstva.

Lynch (1993, 66–67) uspešnost sodelovanja vidi v uresničitvi osmih temeljnih zahtev:

- kritična gonilna moč (angl. »critical driving forces«) mora biti komplementarna za vse udeležence v sodelovanju;
- strateška sinergija (angl. »strategic synergy«) – partnerji morajo imeti komplementarne prednosti in moči (morajo se dopolnjevati) ter s sodelovanjem ustvarjati boljše rezultate, kot bi jih lahko samostojno; matematični prikaz za to je: $1 + 1 = 3$ in več;
- dobro ujemanje (angl. »great chemistry«) – v vodenju na vseh ravneh partnerstva se mora čutiti duh sodelovanja;
- dobiš–dobiš (angl. »win–win«) – v sodelovanju morajo prevladovati pozitivno vzdušje, timsko delo, zavedanje nujnosti delitve ter skupno prilagajanje okolju, skratka, treba je »dihati skupaj«;
- operativna integracija (angl. »operational integration«) – način poslovanja in metode vodenja se morajo ujemati, cilji se ne smejo izključevati, organizacijska kultura pa mora biti prilagojena obliki sodelovanja;
- možnosti za rast (angl. »growth opportunity«) – sodelovanje mora odpirati vse možnosti za rast in dajati možnosti za pridobivanje vodilnih pozicij v dejavnosti;
- trdna usmerjenost (angl. »sharp focus«) – popolnoma jasen namen je ena od največkrat omenjenih značilnosti uspešnega sodelovanja;
- zavezanost in podpora (angl. »commitment and support«) – vodstvo mora biti kot streha nad glavo in vzor vsem drugim entitam partnerstva v podjetju, toda da bi bile določene naloge lahko uspešno izpeljane, morata biti podpora in obveznost prisotna v vseh delih partnerstva.

Telfer (2001) vidi vzroke za pospešen razvoj sodelovanja in partnerstva v skupnem skladu virov, ekonomiji cilja ali ekonomiji obsega ter v razdelitvi stroškov in tveganja. Margun (v Telfer 2001) dodaja, da lahko vse bolj subtilno, globljo in trajnejšo gonilno moč hitrega naraščanja sodelovanja v

svetu pripišemo globalizaciji svetovne ekonomije, sprejemanju dejstva, da konkurenčnost sama po sebi ni nujno optimalno sredstvo za rast, in zavedati, da sta konkurenčnost in sodelovanje med podjetji potrebni kot zagotovilo za ohranjanje pozicij na dinamičnem in nestalnem trgu.

Če je osnovni cilj sodelovanja oblikovanje turističnega proizvoda visoke kakovosti za kupce, potem je sodelovanje potrebno in zaželeno tudi v očeh kupcev.

Laws (1995, 24–26) poudarja, da je sodelovanje med sosednjimi mesti, regijami ali državami usmerjeno v spodbujanje gostov, turistov, da pri izbiri svojih potovanj sprejmejo regionalne ali mednarodne vidike. Takšne poti so velikokrat del skupne ponudbe partnerjev (»katedrale«, »vinske ceste«, »gradovi«) v širšem čezmejnem območju, ki turistom zagotavlja neomejeno, popolno turistično doživetje brez administrativnih meja. Vsak partner prispeva k skupnemu učinku, ki ne bi bil tak, če bi vsi poslovali samostojno. Hkrati pa partnerji tako pridobivajo tudi prednosti, ki izhajajo iz sinergijskih učinkov sodelovanja.

Trditev izhaja iz študije o konkurenčnosti destinacij oz. srednjeevropskih glavnih mest, v njej pa je zajeto tudi mnenje o tem, kako izboljšati turistično privlačnost mesta Zagreb. Več kot 40 % vprašanih je menilo, da možna rešitev obstaja znotraj skupnega marketinga vseh srednjeevropskih mest (Dolničar in Weber 1999, 229). Tudi ta podatek potrjuje misel, da je vključevanje v sodelovanje pomembna prelomnica v pridobivanju in ohranjanju konkurenčnih pozicij na mednarodnem turističnem trgu.

5.6.2 Prednosti, pomanjkljivosti in pogoji uspešnega sodelovanja

Swarbrook in Horner (2001) opozarjata na prednosti sodelovanja in strateških partnerstev tako za podjetja kot tudi za potrošnike. Udeleženci partnerstev izboljšujejo ekonomijo obsega in dobivajo možnosti ponudbe širšega asortimenta proizvodov kupcem, medtem ko kupci dobivajo širši dostop do proizvodov in »nepretrgan« prehod od ene do druge storitve.

Če v sosednji destinaciji deluje partner, ki ima v ponudbi komplementarne privlačnosti, je z njim bolje sodelovati kot konkurirati.

Aaker (2001, 279) našteva, kaj vse je možno doseči s sodelovanjem:

- širša izbira proizvodov za zadovoljitev tržnih segmentov,
- dostop do potrebne tehnologije,
- doseganje večje zmogljivosti,
- dostop do proizvodnih možnosti po nižjih cenah,
- dostop do imena (znamke) ali odnosa s kupci,

- zmanjšanje potrebnih investicij (v nekaterih primerih je lahko investicijski prispevek podjetja v partnerstvu določena vrsta tehnologije, brez finančnih sredstev).

V sodelovanju lahko nastopi velik problem, kadar relativni prispevki na podjetje čez nekaj časa postanejo neuravnani in eden od partnerjev izgubi svojo lastniško vrednost ali kompetenco, s katero bi prispeval k sodelovanju. Strah pred tem problemom lahko omilimo, če partnerji v sodelovanje vstopajo z nekakšno komplementarno vrednostjo, ki predstavlja ključno vrednost za vse in je temelj drugih poslovnih področij.

Aaker za ohranjanje uspešnosti sodelovanja svetuje nekaj temeljnih postavk (Aaker 2001, 281):

1. obojestranske koristi – zdaj in v prihodnje,
2. spoprijem z razlikami v organizacijah – organizacijska kultura, struktura, sistemi,
3. gradnja na prilagodljivosti in sposobnosti nadziranja sprememb,
4. skupno življenje pred »poroko« (izkušnje kažejo, da je zgodovina predhodnega sodelovanja dober kazalec uspešnosti za prihodnost),
5. usklajen menedžment, da ne bi prišlo do prevlade samo ene strani partnerstva.

Evans, Campbell in Stonehouse (2003) po Brouthers idr. (1993) navajajo tako imenovane štiri C-je (angl. »Capability«, »Compatibility«, »Commitment« and »Control«), zaslužne za uspešno sodelovanje:

Sposobnost (Capability) za sodelovanje je kritično vprašanje, ki kaže na perspektivo partnerstva.

Dopolnjevanje (Compatibility) se nanaša na učinkovitost v smislu dopolnjevanja pomanjkljivosti enega od partnerjev s prednostmi drugega. Dopolnjevanje se morata tudi njuni organizacijski kulturi.

Zavezanost (Commitment) je merilo, ki se nanaša na pripravljenost partnerjev, da si zaupajo vire, napore in znanja.

Nadzor (Control) se nanaša na primernost sporazuma za usklajevanje aktivnosti znotraj sodelovanja. Prevlada enega od partnerjev v tem smislu ni priporočljiva, če »duši« aktivnosti sodelovanja.

Tabela 2: Potencialne koristi sodelovanja in partnerstva v turističnem načrtovanju.

- Lahko pride do združevanja več udeležencev, ki so na kakršen koli način povezani s turizmom in njegovim razvojem, ker spremembe in izboljšanja tako lahko prej zazivijo
- Moč odločanja in nadzora različnih udeležencev se lahko razdeli med številne udeležence, za katere je ta problematika zanimiva, kar je dobro zaradi demokratičnosti.
- Vključenost določenih udeležencev lahko poveča družbeno sprejemljivost odločitev in politik, tako da je izvajanje le-teh učinkovitejše.
- Sodelovanje lahko prinese več konstruktivnih in manj konfliktnih odnosov.
- Udeleženci, ki so neposredno ali posredno vpleteni v problematiko, v procesu ustvarjanja odločitev in določil lahko prispevajo svoja znanja, izkušnje, odnose in druge prednosti.
- Ustvarjalna sinergija lahko nastane v sodelovanju, najverjetneje zaradi večjega potenciala za ustvarjanje inovacij in učinkov.
- Partnerstvo lahko spodbuja učenje o delu, večinah in potencialih drugih partnerjev in hkrati razvija medsebojno soočanje in diskusijo, kar prispeva k uspešnosti sodelovanja.
- Partnerji lahko v ustvarjanju svoje razvojne politike bolj razumejo uresničitev dogovorjenih ciljev.
- Obstaja možnost boljšega usklajevanja politike in povezanih aktivnosti številnih udeležencev.
- Možno je pričakovati večje upoštevanje različnih gospodarskih, ekoloških in družbenih problemov, ki vplivajo na trajnostni razvoj virov.
- Lahko se doseže večje razumevanje pomembnosti neekonomskih interesov, če so le-ti vključeni v sodelovanje, kar lahko poveča število skupno razpoložljivih turističnih proizvodov.
- Lahko se oblikuje skupni sklad virov udeležencev, kar omogoča njihovo učinkovitejšo uporabo.
- Ko so udeleženci vključeni v proces odločanja, morajo biti njihove politike razvoja, ki izhajajo iz tega, prilagodljive in občutljive za lokalne razmere in spremenljive okoliščine.
- Lahko se spodbudijo neturistične aktivnosti, ki se lahko razširijo na sfere zaposlovanja ter na družbene in gospodarske sfere regije..

Vir: Bramwell B., Lane B., Collaboration and Partnerships in Tourism Planning, Politics, 2000, 7.

Tabela 3: Potencialne pomanjkljivosti sodelovanja in partnerstva v načrtovanju turizma.

- Na nekaterih področjih in problemskih točkah lahko obstaja navada sodelovanja omejenega števila udeležencev pri oblikovanju turistične politike.
- Partnerstvo je lahko samo »izgovor« za izogibanje resnim problemom.
- Konstruktivni konflikti so lahko ustavljeni.
- Naporu sodelovanja so lahko deficitarni glede na zahteve po dodatnih kadrih, vodstvu in administraciji.
- Udeleženci se lahko upirajo zmanjševanju lastne moči ali skupnemu delu z neznanimi partnerji ali nekdanjimi tekmeci.
- Udeleženci z manjšo močjo so lahko izključeni iz sodelovanja ali imajo manjši vpliv nanj.
- Moč znotraj sporazuma o sodelovanju je lahko prepuščena skupinam ali posameznikom z učinkovitejšimi političnimi veščinami.
- Nekateri udeleženci so lahko nezainteresirani ali pasivni v poslovanju z drugimi in se zanašajo nanje.
- Nekateri udeleženci lahko druge preganjajo s pogojevanjem, da bodo prekinili sodelovanje, če ne bo sprejeta njihova odločitev.
- Vpletenost demokratično izvoljenega vodstva v sodelovanju ali izgradnji soglasja lahko kompromitira njihovo sposobnost za zaščito javnega interesa.
- Odgovornost na relacijah med posameznimi nosilci sodelovanja je lahko nejasno razmejeno, tako da lahko večje institucijske enote zasenčijo določbo, kdo je komu odgovoren.
- Nestabilnost sodelovanja se v prihodnosti lahko poveča z razvojnimi politikami posameznih udeležencev, ker so bolj nepredvidljive od tistih, ki jih določi eno samo telo.
- Določeni interesi in sprejeta pravila številnih udeležencev v sodelovanju lahko zavirajo inovativnost.
- Potreba po razvoju soglasja in razkrivanja novih idej pred realizacijo lahko prepreči razvoj podjetništva.
- Vključevanje velikega števila udeležencev v proces oblikovanja razvojne politike je lahko drago in časovno zahtevno.
- Kompleksnost vključevanja različnih udeležencev v oblikovanje razvojne politike lahko ovira njihovo enakopravno sodelovanje.
- Lahko pride do razdrobljenosti v odločanju in do zmanjšanja nadzora realizacije.
- Moč posameznih partnerjev je lahko tako velika, da lahko pripelje do oblikovanja kartela.
- Nekateri sporazumi o sodelovanju lahko postanejo nekoristni, če jih omejuje lastna birokracija.

Vir: Bramwell B., Lane B., *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning, Politics*, 2000, 9.

Porter (1998) pri navajanju pomanjkljivosti sodelovanja in strateških partnerstev ne izbira besed. Opozarja na stroške ob nastanku sodelovanja s strateškega in operativnega vidika. Vidi tudi problem usklajevanja z neodvisnim partnerjem, ki ima velikokrat že na začetku drugačna mnenja in stališča. Vsekakor pa so te težave rešljive z jasno opredelitvijo ciljev in namenov sodelovanja ter s kakovostno komunikacijo med partnerji.

O zvezah in strateških partnerstvih Porter govori kot o nestabilnih tvorbah, ki po začetnem zletu kmalu propadejo. V takšnih oblikah vidi sredstva tranzicijskih držav, s katerimi se skušajo prebiti na zelene trge. Po njegovem je sodelovanje rezultat negotovosti posameznih podjetij in ga kot tako razvršča med drugorazredne prijeme, s katerimi podjetja želijo dohiti tekmece. Prepričan je, da se dolgoročno noben globalni gigantom ne bo zanesel na partnerja, ko gre za vrednosti in spretnosti, ki veljajo za njegove temeljne konkurenčne prednosti. V popolnem nasprotju z drugimi navedenimi avtorji meni, da strateška partnerstva niso sredstvo za oblikovanje konkurenčnih prednosti, temveč ponujajo le možnosti širjenja in krepitev.

ve. Po njegovem so sodelovanje in strateška partnerstva značilna za dejavnosti, ki doživljajo strukturne spremembe, zlasti kadar se podjetja počutijo ogrožena. Zato govori o sodelovanju kot o minljivem sredstvu, ne pa kot o stabilnem institutu. Sodelovanje povezuje z »novimi« državam, ki si na tak način želijo odpreti vrata in pospešiti vstop na mednarodni trg. Sklene s sodbo, da je sodelovanje izbira tistih, ki so v sredini, ne pa vodilni v svoji dejavnosti.

Zaradi teh sodb je treba pri naštevanju vseh prednosti in priložnosti, ki jih sodelovanje ponuja, upoštevati tudi njegove kritike oz. pomanjkljivosti, ki lahko nastanejo ob nepravilnem odločanju, poslovanju in vodenju. Da bi zagotovili optimalne rezultate, je treba iz teh vzrokov spoštovati vse zakonitosti, ki jih taka oblika odnosa nalaga.

Predvsem je treba strateško sodelovanje kot dolgoročno aktivnost razlikovati od kratkoročnih taktičnih interesov, ki po »opravljeni misiji« propadejo. Nepremišljenost in nepreverjenost informacij vsekakor nista priporočljivi. Odgovoriti moramo na ključna vprašanja, zaradi katerih se sploh odločamo za sodelovanje, nato preveriti zakonitosti, ki zagotavljajo uspeh, in končno zaradi zagotavljanja dolgoročnosti delovati proaktivno. O oblikah sodelovanja je treba razmišljati kot o načinih poslovanja, ki pa ne smejo omejevati, pač pa spodbujati potencialne koristi, ki jih v partnerstvu lahko uresničimo. Zato pravimo, da obliko sodelovanja določajo njegovi cilji in nameni. Uspeha ne moremo pričakovati, če nismo vložili vseh potrebnih naporov.

Lynch (1993) meni, da je sodelovanje ena od opcij rasti, zato je treba upoštevati vse njegove možnosti ter oceniti, kakšne so perspektive. Lynch navaja tri temeljne oblike rasti v podjetju (Lynch 1993, 3–4):

1. notranja ekspanzija (pomanjkljivosti so vidne v visokih zahtevah kapitala in šibki prilagodljivosti),
2. rast skozi prevzeme in fuzije (ta pristop zahteva veliko denarja, vendar »izpadi« na nekaterih trgih lahko povzročijo finančni zlom),
3. strateške zveze (promocija vrednih virov in konkurenčne prednosti na inovativen način).

V take mreže se povezujejo zlasti podjetja iz istih ali podobnih dejavnosti. Zaradi prilagajanja turističnega gospodarstva razčlenjenemu povpraševanju mora sodobni turizem, posebno pa turizem prihodnosti, temeljiti na visoki stopnji kakovosti ponudbe z visoko stopnjo diverzifikacije in prilagodljivosti, ki se zagotavljata z medsebojnimi povezavami turističnih gospodarstev in njihovih delov s pomočjo mrež, pogodb in vertikalizacije (Peric 2000, 1355–1356).

Znanje je postalo ključni dejavnik razvoja, strateško partnerstvo pa osnovni način sodobne korporativne koeksistence, in kot tako za partnerje ne priznava tistih podjetij, ki niso pripravljena ali sposobna ponuditi svojih proizvodov in storitev na ravni svetovnih standardov (Škrtić 1998, 158). Inovacije so zato neomejen vir ustvarjanja konkurenčnih prednosti, in če že ne morejo biti popolne, morajo biti vsaj neprenehoma prisotne. Potrebna sta njihov nenehni razvoj in izpopolnjevanje. Vir inovacij pa so ljudje. Poonova (1993) navaja, kaj morajo storiti podjetja, da bi ustrezno odgovorila na pritisk trga:

- iskati vodilne pozicije v verigi vrednosti svoje dejavnosti,
- združevati se diagonalno,
- vplivati na konkurenčno okolje.

Meni tudi, da sta za pridobivanje konkurenčnih prednosti hotelov in drugih ponudnikov pomembna vplivanje na proces prosperitete ter vstopanje v strateška združenja.

Pomembna je zavest, da ni nujno, da združenja in partnerstva, izhajajoča iz informacijskega sistema, temeljijo na lastništvu, saj so lastniške oblike bolj tvegane in kratkoročne. Za sodelovanje sta potrebni odprta komunikacija in prilagodljivost kot ključna sestavna dela za reševanje skupnih problemov in vzdrževanje produktivno zadovoljivega sodelovanja kot odnosa med partnerji. Integracija v širši prostor postaja gospodarsko-tehnični pogoj za obstoj, medtem ko integracijski odnosi zahtevajo mrežno prostorsko organiziranost; ta koncept presega koncept in ožino nacionalnega gospodarstva.

Pojem integracija izhaja iz latinske besede »integer« (nedotakljiv, celoten) in označuje združevanje delov v celoto in izpopolnjevanje ter ohranjanje obstoječe celote (Vujević 1980, 7). Hunziker (v Vujević 1980) meni, da je integracija združevanje s ciljem doseganja večje prodorne moči posameznih gospodarskih enot. S prodorno močjo je mišljeno enotno delovanje na trgu.

5.6.3 Vrste sodelovanja v turizmu

Evans, Campbell in Stonehouse (2003, 251) vrste sodelovanja razlikujejo po:

- motivih,
- razsežnosti,
- strukturi,
- ciljnih in

- načinih vodenja.

Frössl (v Vujević 1980) v prostorskem pogledu razlikuje lokalne, regionalne, nacionalne in nadnacionalne integracije.

Različni avtorji govorijo o različnih vrstah sodelovanja, vendar njegove osnovne oblike izhajajo iz vertikalnega, horizontalnega in diagonalnega povezovanja.

Tradicionalno je sodelovanje med tekmeči največkrat nastalo ob posameznikih, ki so bili v vertikalnem odnosu s podjetjem. Tako se je v proizvodni verigi oblikovala nekakšna virtualna integracija podjetij, ki je temeljila na hierarhiji. Horizontalno povezovanje je značilno za hitro rastoče nacionalne ekonomije. Nekoč so se podjetja bala vstopati v takšno sodelovanje iz strahu pred izgubo kontrole nad svojimi lastnimi kompetencami, medtem ko se danes to stanje korenito spreminja. Strateške mreže povezovanja danes predstavljajo možnost krepitev lastnih sposobnosti s partnerjem s pomočjo skupnih spodbud. Horizontalno sodelovanje največkrat pomeni sodelovanje podjetij v določenih področjih in funkcijah, da bi dosegla skupne cilje, medtem ko hkrati na drugih področjih ostajajo tekmeči (Richter 2000). Nekateri avtorji celo strateške mreže povezovanja označujejo za nove oblike konkurenčnosti in jih imenujejo konkurenčno sodelovanje (Bengtsson in Sören 1999).

Lynch (1993, 25) navaja naslednje oblike povezovanja:

1. *strateške zveze* kot najbolj preproste oblike vseh zvez so neformalni poslovni odnosi, za katere so značilni:
 - tesna operativna povezanost, kot so skupni treningi, usklajevanje razvoja proizvoda, dolgoročne pogodbe, temelječe na kakovosti, ne zgolj na ceni,
 - določeni skupni interesi za prihodnost,
 - dolgoročna strateška usmerjenost,
 - prvovrstna podpora, redni stiki visokega in srednjega menedžmenta,
 - obojestranski odnos, v katerem se delijo moči, informacije in skupne prednosti,
 - usklajevalni način vodenja, organiziran okoli sodelovanja in ne okoli hierarhije moči;
2. *enakopravno partnerstvo* kot višja oblika sodelovanja ima vse značilnosti strateške zveze, vključuje pa še:
 - pravico do odkupa minimalnega vložka (5 do 15 % ali tudi več), velikokrat z možnostjo pravice prvega odkupa delnic,

- neformalno združeno podjetje, ki je pravno ustanovljeno kot tretje neodvisno telo, vendar operativno ne pomeni posebne upravljalvske enote;
3. *franšizne zveze* kot sisteme večkratnih zvez, v katerih se partnerji povezujejo s trdno obvezujočimi licenčnimi sporazumi (tipičen primer je »starš« s številnimi manjšimi, geografsko razpršenimi franšizami); tak sporazum dovoljuje:
- pravico do ponudbe, prodaje ali distribucije blaga in storitev, velikokrat z vračilno obveznostjo nakupa blaga,
 - da lastnik licence ponudi dolgoročno podporo ter dostop do novih proizvodov in tehnologij;
4. *združena podjetja* kot formalizirane zveze, ki združujejo dve ali več posameznih podjetij in se kažejo kot:
- oblikovanje nove zasebne entitete,
 - dodelitev lastništva, operativnih odgovornosti in finančnih tveganj ter nagrad vsakemu udeležencu, vendar ob ohranjanju njegove lastne identitete/avtonomije,
 - oskrba s kadri v ločenih timih uprave.

Selin in Chavez (1995) govorita o različnih vrstah turističnega sodelovanja, od visoko strukturiranega, ki je podprto s pravno obvezujočimi sporazumi, do popolnoma nestrukturiranih, temelječih zgolj na dogovornih sporazumih.

Značilne oblike sodelovanja na področju turizma, ki zagotavljajo čisto konkurenčno pozicijo, so (Olsen, Tse in West 1991):

- strateška partnerstva (angl. »strategic partnerships«),
- franšiziranje (angl. »franchising«),
- tržno segmentiranje (angl. »market segmentation«),
- menedžerske pogodbe (angl. »management contract«),
- združena podjetja (angl. »joint venture«),
- prevzemi (angl. »aquisition«).

Strateška partnerstva lahko definiramo kot sporazume organizacij znotraj njihovega delovanja, ko si kot neodvisna podjetja delijo naloge upravljanja ter oblikujejo zveze, ki se nanašajo na konkretne skupne cilje. Obstajajo različne oblike strateških partnerstev, od najbolj preprostega povezovanja znotraj turističnih podjetij zaradi skupnega rezervacijskega ali trženjskega sistema do bolj zahtevnih oblik, kjer se hoteli in druga podjetja (potovalne agencije) največkrat združujejo v vertikalne integracije. Moč

take vrste sodelovanja je vidna v izjemno hitrem pridobivanju prednosti z blagovno znamko in njeno prepoznavnostjo.

Franšiziranje je najbolj priljubljena oblika sodelovanja med podjetji v turizmu s številnimi prednostmi (franšizerju običajno ni treba vlagati kapitala, v zvezi z regulacijo in licenciranjem aktivnosti na novih teritorijih se lahko izogne različnim težavam), a tudi pomanjkljivostmi (izbira in struktura organizacije, odnosi z oblastmi v državi ter sposobnost izvajanja nadzora standardov in operativnih procesov). Pri franšiziranju je mednarodna ekspanzija povezana z velikim širjenjem in prepoznavnostjo blagovne znamke podjetja, ki sta zaradi zvestobe gostov močan instrument za pridobivanje večjega tržnega deleža. Znana primera sta Best Western in Marriott.

80 V hotelirstvu so med najbolj priljubljenimi oblikami sodelovanja menedžerske pogodbe. Gre za sporazum med lastnikom hotela in upraviteljskim podjetjem, kjer lastnik potrebuje upravitelja kot agenta s polno odgovornostjo za profesionalno upravljanje hotela. Ta oblika sodelovanja omogoča hitro širitev in preprost prodor na trg z malo kapitala. Znani primeri so Hayat International, Hilton International, Marriott in drugi.

Združena podjetja so drug priljubljen način ali instrument za rast hotela z osnovnimi finančnimi viri. Velikokrat gre za velikega lastnika nepremičnine in podjetja, ki je povezano s turizmom in hotelirstvom. Ti investitorji so globalno usmerjeni, imajo dolgoročno strategijo zakupa kapitala in dolgoročne vrednosti. Strategija združenih podjetij je velikokrat na voljo velikim investicijskim skupinam z interesom in kapitalskimi vrednostmi. To je najbolj kompleksna oblika strategije rasti z visoko stopnjo tveganja (Tse in West 1999, 126–131). Najpogostejši cilj združevanja je v trženju.

V zadnjih nekaj letih so velik trend v turizmu postali prevzemi. Dejstvo, da pet največjih svetovnih hotelirjev nadzoruje več kot 1 % turističnega trga (povpraševanja) v kombinaciji z drugimi tržnimi dejavniki, je pripeljalo do povečanja števila prevzemov globalnih hotelskih podjetij (Go in Moutinho 2000).

Veliki strateški projekti se lahko uresničijo z različnimi oblikami sodelovanja, v katerih partnerji lahko sodelujejo s kapitalom ali brez njega. V prvo skupino štejemo pridruževanje turističnih podjetij konzorciju, sodelovanje v zadrugah, združena podjetja in nakupe manjšega deleža. V drugo skupino štejemo franšize, menedžerske pogodbe, vključevanje v prodajne in rezervacijske mreže (blagovne znamke), delne dogovore o sodelovanju, npr. hotelskih podjetij in podjetij iz drugih dejavnosti.

Prav zaradi kompleksnosti turističnega proizvoda sta zelo potrebna in koristna povezovanje in sodelovanje številnih turističnih in s turizmom

povezanih podjetij, da bi na globalni ravni lahko ponudili čim bolj kakovostne storitve in proizvode. Tako se krepijo konkurenčne sposobnosti vsakega posameznega udeleženca.

Razdrobljenost ponudbe, naj bo na destinacijski, regionalni ali državni ravni, ne prispeva k njeni kakovosti, ker gost zahteva enotnost, edinstvenost in celovitost svojega turističnega doživetja. Zato želja po novih trgih, racionalnejšem poslovanju in globalizaciji motivira poslovne subjekte pri povezovanju na horizontalni in vertikalni ravni.

5.6.4 Vrste združevanj (integracij) na ravni destinacije

Periceva (2000, 1357) definira *horizontalne integracije* kot odnose in zveze podjetij v isti dejavnosti (npr. turopaterji med seboj, hotelirji med seboj). Povezujejo se zaradi pridobivanja in zagotavljanja večjega tržnega deleža, povečanja ugleda blagovne znamke, boljšega imidža, zniževanja stroškov prodaje in boljše promocije blagovnih znamk. Tako združena lažje raziskujejo in razvijajo nove proizvode.

Positivni dosežki, ki jih takšne integracije prinašajo, so vidni v zmanjševanju stroškov poslovanja, znižanju tveganja po zaslugi vpliva blagovne znamke, povečanem dobičku in večji konkurenčni moči na trgu. Horizontalne integracije so lahko zasnovane na interesni ali kapitalski osnovi.

Najbolj znana, najstarejša in še vedno najznačilnejša horizontalna integracija v turizmu poteka v hotelirstvu v t. i. hotelskih verigah. Vujević (1980) definira horizontalne integracije kot povezovanje tržnih subjektov znotraj iste gospodarske veje ali dejavnosti, ki so tekmeči na trgu, in sicer zato, da s pomočjo specializacije, regionalizacije in drugih dejavnikov, ki vplivajo na to, dosežejo optimalne poslovne rezultate.

Pri *vertikalnih integracijah* si podjetja skušajo podrediti celo proizvodno verigo (hoteli, prevozniki itn.), poleg tega pa še prodajno in servisno mrežo. Prednosti takih integracij so večkratne. Tako ima na primer turopater zagotovljene potrebne zmogljivosti in tekmečem ne dopušča dostopa do strateško pomembnih prednosti. Ima samostojno politiko nabavnih cen in iz njih izloča posredniške marže. Vertikalne mreže največkrat temeljijo na kapitalu. Vujević take integracije definira kot pod isto upravo integrirane, medsebojno dopolnjujoče se objekte in podjetja, ki poslujejo v neprekinjeni proizvodnji in realizaciji proizvodov in storitev.

Poonova (1993) pa govori še o tretji obliki povezovanj, ki jo imenuje *diagonalna integracija*. Pri tej obliki so meje med posameznimi podjetji še bolj zabrisane, ne samo na področju turizma, pač pa tudi v dopolnilnih dejavnostih. Sem sodijo turopaterji, ki upravljajo mreže hotelov/turističnih naselij, finančna in zavarovalniška podjetja, ki kupujejo letalo prevozniške

družbe, delež v hotelskih verigah ali potovalnih agencija, potovalne agencije in letalski prevozniki, ki ponujajo kreditne kartice svojim kupcem itn.

Diagonalna integracija, ki temelji na informacijski tehnologiji, vključuje vse večje število tekmecev, ki delujejo zunaj turizma. Za razliko od vertikalne integracije, ki ponuja svojevrsten nadzor na različnih ravneh proizvodnje, in horizontalne integracije, katere cilj je povečanje pogajalskih moči pri dobaviteljih in v nadzoru nad potrošniki, je cilj diagonalne integracije v zmanjšanju proizvodnih stroškov ter v pridobivanju optimalnih koristi zaradi sinergij, kar povzroči prihranek v sistemu mrež aktivnosti in ukrepov, ki si delijo skupne baze podatkov ali znanje, ter zmanjšanje stroškov proizvodnje in storitev.

Bramwell in Lane (2000) menita, da vertikalne in horizontalne integracije niso značilno prisotne v turizmu. Tudi Aaker (1991, 278) našteva oblike sodelovanja, od svobodnih, neuradnih sporazumov do uradno združenih podjetij. Najbolj preprosta oblika sporazuma sta že sam poskus skupnega poslovanja (npr. prodaja proizvoda enega podjetja po kanalih drugega) ter dovoljenje, da ob razvoju sodelovanja nastajajo sistemi in organizacijske oblike.

Bolj kot je sporazum neuraden, hitreje ga je mogoče implementirati in je tudi bolj prilagodljiv. Tako kot se spreminjajo razmere in ljudje, je treba prilagajati tudi sodelovanje. Težava je največkrat v obveznostih, zato ob nižjih omejitvah izstopanja iz sodelovanja in ob manjši zavezanosti govorimo o nižjih ravneh strateškega sodelovanja. V takih primerih je zelo preprosto prekiniti sodelovanje, če med partnerji pride do nerazumevanja. Prekinitev neuradnega sporazuma ali ločitev med partnerjema sta smiselni le takrat, ko sta oba iskrena in si nič ne zamerita. Spoznala sta, da sodelovanje ne deluje, a sta pred tem poskusila vse za ohranitev njune zveze. Takšno partnerstvo ali zveza je prišlo v fazo umiranja.

6

Kooperativne funkcije turistične destinacije

Šele ustrezna organiziranost turizma na nivoju turistične destinacije predstavlja priložnost za doseganje in ohranjanje dolgoročne konkurenčne sposobnosti na turističnem trgu. Ker je destinacija sestavljena iz določenega števila nosilcev turistične ponudbe in drugih interesnih skupin (javni, zasebni in civilni sektor), je povezovanje in sodelovanje med njimi vitalnega pomena za razvoj, načrtovanje in obstoj destinacije.

Povezovanje zasebnega in javnega sektorja v turistični destinaciji je nujno predvsem zaradi potrebe po usklajenem dolgoročnem načrtovanju na ravni turistične destinacije. V destinaciji se oblikuje integralni turistični proizvod in potreba po ohranjanju oziroma zaščiti naravnih, socialnih in kulturnih privlačnosti turistične destinacije kot osnove turističnega povpraševanja. K organiziranju turizma na ravni turistične destinacije poleg specifičnosti turistične dejavnosti silijo tudi trendi v razvoju turističnega povpraševanja. Motivacija turista za potovanje je glavni element turističnega povpraševanja. Turist oblikuje svoj splet turističnih storitev in na tej podlagi primerja med seboj različne turistične destinacije, ki mu lahko ponudijo željeni splet turističnih storitev. Osnova za odločitev je torej izbira turistične destinacije. Te postajajo funkcionalne enote, ki na trgu medsebojno konkurirajo (Bieger 1996 v Konečnik 2003).

Posebnost turizma in dejstvo, da se ponudniki med seboj morajo organizirati in usklajevati, zahteva izvajanje poslovnih funkcij na ravni turistične destinacije. Avtorji naštevajo različne poslovne funkcije, vsi pa so si enotni v izražanju potrebe po oblikovanju posebne, centralne organizacije, ki na ravni turistične destinacije skrbi za usklajevanje med posameznimi subjekti in izvajanje posameznih kooperativnih funkcij.

Različni avtorji poudarjajo pomen posamezne funkcije; tako Freyer (1993) poudarja funkcijo oblikovanja turistične ponudbe na nivoju turistične destinacije in funkcijo trženja, Kaspar (1996) pa funkcijo zastopanja interesov turizma, funkcijo oblikovanja turistične ponudbe in trženja turistične destinacije. Heath in Wall (1991) pri opredeljevanju kooperativnih funkcij turistične destinacije izhajata iz potrebe po strateškem tržnem načrtovanju na ravni turistične destinacije in poudarjata funkcijo načrtovanja, zastopanja interesov destinacije in turističnega gospodarstva, spodbujanja razvoja turistične ponudbe pri privatnem sektorju in funkcijo trženja. Inskoop (1991) poudarja predvsem funkcijo načrtovanja, trženja in oblikovanja turistične ponudbe, Tschiederer (1980) pa funkcijo načrtovanja kot najpomembnejšega dela turističnega menedžmenta turistične destinacije. Svetovna turistična organizacija (World Tourism Organization 1998) z vidika pomena vloge javnega sektorja v turizmu in zagotavljanja dolgoročnega razvoja poudarja funkcijo načrtovanja, posebej pa izpostavi tudi funkcijo izobraževanja vseh, ki sodelujejo v turizmu.

Bieger (2000) kooperativne funkcije zgoraj omenjenih avtorjev združuje v štiri glavne funkcije: funkcijo načrtovanja, funkcijo oblikovanja ponudbe, funkcijo zastopanja interesov ter funkcijo trženja. Po Biegerjevih priporočilih (Bieger 2000) mora vsaka turistična destinacija v okviru posamezne funkcije izvajati sklop nalog, ki pa jih mora prilagoditi svojim posebnostim. V nadaljevanju so naštetje najpomembnejše naloge, ki jih morajo izvajati turistične destinacije v okviru vsake izmed štirih glavnih funkcij.

V okviru *funkcije načrtovanja* se izvajajo naslednje naloge:

- dogovarjanje s političnimi strankami v destinaciji pri določanju ciljev turističnega razvoja destinacije;
- tekoče analiziranje konkurenčne situacije destinacije, ki vključuje analizo trgov, neposredne in posredne konkurence, povpraševanja, dobaviteljev in panoge;
- določanje konkurenčne strategije destinacije, predvsem pozicioniranje destinacije na trgu,;
- spreminjanje konkurenčne strategije destinacije s svetovanjem turističnim podjetjem ter z aktivnim menedžmentom sprememb in menedžmentom inovacij.

Naloge v okviru *funkcije oblikovanja ponudbe* so naslednje:

- zagotavljanje javne ponudbe, kot je vzdrževanje sprehajalnih poti, animiranje gostov, informacijska služba;

- koordiniranje turistične ponudbe destinacije in povezovanje turističnih storitev destinacije v pavšalne proizvode;
- ustvarjanje novih oblik turistične ponudbe s svetovanjem in dajanjem pobud zasebnim turističnim ponudnikom ali z oblikovanjem in izvajanjem lastnih turističnih storitev;
- kontroliranje kakovosti turistične ponudbe v destinaciji.

V okviru *funkcije trženja* gre za izvajanje naslednjih nalog:

- izdelava trženjske strategije destinacije;
- skrb za ohranjanje imidža destinacije in oblikovanje blagovne znamke destinacije;
- pridobivanje gostov s pospeševanjem prodaje, rezervacijskimi sistemi, oglaševanjem in odnosi z javnostmi;
- informiranje potencialnih gostov.

V okviru *funkcije zastopanja interesov* so naloge naslednje:

- spodbujanje lokalnega prebivalstva k pozitivnemu odnosu do turizma;
- koordiniranje interesov panoge;
- zastopanje interesov turizma v politični in drugi javnosti (Bieger 2000 v Konečnik 2003).

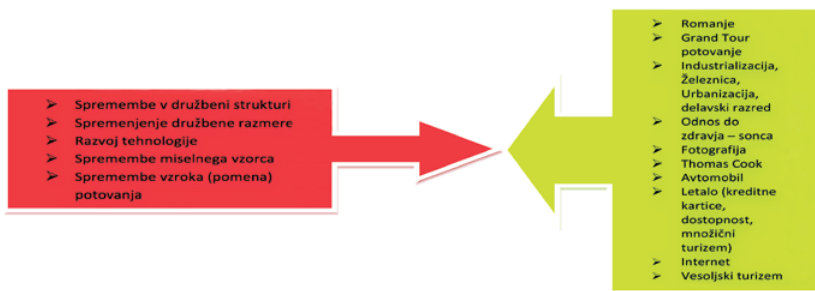
Skrbno vodena politika turistične destinacije mora v skladu s cilji turistične destinacije zagotoviti dosledno izvajanje kooperativnih funkcij destinacije, ki jih prilagodi glede na postavljene strateške plane destinacije in njeno upravljanje instrumentov trženjskega spleta destinacije. Pomembno vlogo pri načrtovanju in izvajanju turistične politike imajo nacionalne turistične organizacije in druge oblike organiziranja na državnem, regionalnem in lokalnem nivoju. Vloga nacionalnih turističnih organizacij nedvomno izstopa pri trženju destinacij, saj v okviru svojega delovanja skrbijo za razvoj turističnega informacijskega sistema, načrtovanje turistične destinacije in ovrednotenje trženjskih aktivnosti turistične destinacije. Ocena trženjskih aktivnosti mora izpostaviti rezultate trženja destinacije v primerjavi s postavljenimi strateškimi plani, ki jih destinacija opredeli v skladu s potrebami in željami potencialnih turistov destinacije (Bošković 2002).

7

Razvoj turistične destinacije

Motivi turista so ključni pri izbiri turistične destinacije, zato je treba turistične destinacije načrtovati v skladu s potrebami in pričakovanji turistov. Način življenja, navade in trendi spreminjajo motive turistov. Posledično se spreminjajo tudi destinacije, ki se prilagajajo segmentom, katerim so namenjene.

Te spremembe v vedenju potrošnikov–turistov so posledica dogodkov v okolju. Če gledamo na turistični sistem kot podsistem družbenega sistema, vidimo, da spremembe iz družbenega sistema vplivajo na spremembe v turističnem sistemu. To lahko razumemo, če vemo, da je turistični sistem pomanjšana podoba družbenega sistema. V zgodovini turizma obstaja kar nekaj prelomnic, ki so bistveno vplivale na pojavno obliko turizma in znotraj tega na turistične ponudbe kot take. Slika 12 prikazuje spremembe v družbenem sistemu, ki so bile glavni vzroki za prelomnice v razvoju turizma.



Slika 12: Spremembe v družbenem sistemu in prelomnice v turizmu.

Vir: Avtor.

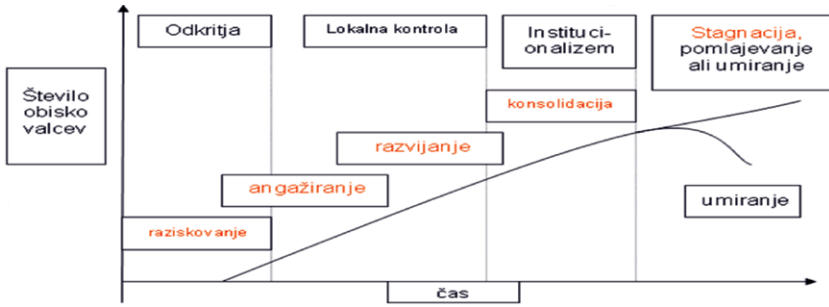
Destinacije so spremenljiva, živa snov, dinamična entiteta, ki se spreminja zahvaljujoč »zastarelosti« ponudbe (življenjski cikel) ali/in zaradi pritiska povpraševanja (trendi, zunanji vplivi). Osnovni dejavnik sprememb destinacij so preference gostov.

Destinacija je živ organizem, ki ima posamezne življenjske faze. Najprej se odkriva in prilagaja potrebam obiskovalcev, nato se razvija, širi in bogati svoje vsebine in privlačnosti ter končno prihaja v fazo zrelosti, zasičenosti in umiranja. To je proces, ki ga destinacija »živi« neodvisno od dejstva, ali delujejo zunanji ali notranji dejavniki.

Vse destinacije imajo svojo evolucijo, ki je podobna življenjskemu ciklu vsakega proizvoda, kjer se prodaja povečuje v odvisnosti od razvoja proizvoda: skozi plasma, razvoj, zrelost in umiranje. Ta dinamični vidik turistične destinacije naj bi bil akcijski program delovanja turističnih skupnosti in organizacij.

7.1 Življenjski cikel turistične destinacije

Bierman (2003 v Butler 2006) definira destinacijo kot državo, regijo ali mesto, ki predstavlja prostor turističnega obiska. Ne glede na geografski vidik pri definiranju destinacija predstavlja proizvod, ki mora biti tržen. Kot večina proizvodov imajo destinacije svoj življenjski cikel, ki je ključnega pomena za razumevanje in odločanje menedžmenta v posamezni razvojni fazi destinacije. Butler je leta 1980 predstavil v literaturi znan model Tourism Area Life Cycle (TALC), ki je bil splošno sprejet in še danes pojasnjuje posamezne faze življenjskega cikla destinacije. Na svetovni ravni v turistični literaturi slovi kot največkrat citiran in navajan model; avtor trdi, da je model zelo preprost in zato med teoretiki in praktiki verjetno tudi tako priljubljen. Njegov pomen je najbolj viden v prispevku in razvoju turistične misli, ker omogoča spremljanje in razumevanje razvoja destinacije skozi vsa njena življenjska obdobja. Butler (2006) pojasnjuje, da je model nastal na podlagi spremljanja sprememb v okolju, ki s svojo dinamično značilnostjo vplivajo na potek dogodkov v nekem času. Do sprememb prihaja na samih turističnih virih in privlačnostih kot tudi na področju motivacije turistov. Spremembe so vidne na področju ekonomskega, socio-kulturnega in ekološkega okolja.



Slika 13: Življenjski cikel turistične destinacije.

Vir: Prirejeno po Butlerju, 1980.

Raziskovanje je začetna faza življenja destinacije, ki jo odkrivajo (avan) turisti (alocentriki), željni novih, še ne turističnih krajev. Pri tem mislimo na kraje, ki še nimajo razvite turistične podobe ali infrastrukture. Za to fazo je značilno majhno število obiskovalcev, medtem ko turistične zmogljivosti (nastanitev in druga ponudba) praktično ne obstajajo. Pričakovanja lokalnega prebivalstva so v tej fazi precej velika, saj jih zanimanje obiskovalcev in priložnosti razvoja turizma navdajajo z upanjem, da bodo od tega razvoja tudi sami deležni koristi. To je čas, ko se vzpostavlja nujna komunikacija (prometna, informacijska itn.), ki obiskovalcem in turistom omogoča dostop. V tej fazi so odnosi med domačini in obiskovalci pristni in prijateljski, gostoljubnost je prisotna, kot tudi iskreno zanimanje za način življenja in kulturne vrednote.



Slika 14: Raziskovalna faza turistične destinacije.

Vir: Lastni arhiv.

Angažiranje ali uvajanje je faza življenjskega cikla destinacije, ki v turističnem gospodarstvu povzroča pobude za zagotavljanje turistične ponudbe in pozneje promocijo destinacije. Število obiskovalcev v destinaciji postopoma narašča. Nastajajo turistična področja, v katerih se v sezonah zbira večje število obiskovalcev in turistov. Ta področja in sezone so v svoji ponudbi še vedno neusklajena in ne moremo govoriti o integralnih turističnih proizvodih, ki so bistvo turistične destinacije. Čuti se pritisk na javno upravo, naj zagotovi potrebno infrastrukturo, saj obseg ponudbe narašča skladno s številom turistov. V različnih sektorjih se tudi krepi zanimanje za razvojne projekte in izvedbo turističnih proizvodov, razvitih s pomočjo projektov.

Razvojna faza v življenju destinacije pomeni prihod večjega števila turistov; v sezonah njihovo število zdaj lahko tudi presega število lokalnega prebivalstva. Zaradi potencialnih negativnih družbenokulturnih in okoljskih vplivov turizma je zelo pomembno integralno načrtovanje destinacije. Ponudniki turističnih storitev se med seboj povezujejo in usklajujejo delovanje ter s tem prispevajo k tvorjenju različnih integralnih turističnih proizvodov, ki zaznamujejo destinacijo in njeno identiteto. Mrežna partnerstva zaradi usklajenih interesov in delovanja deležnikom omogočajo sinergijske učinke. V tej fazi življenja destinacije nadzor nadaljnega razvoja turizma presega lokalne okvire in je načrtovanje potrebno tudi na regionalni oz. državni ravni. Zaradi popularnosti destinacije med turisti, ki je zdaj že precej prepoznavna in priljubljena, lahko pride do pretirane »gneče« in s tem posledično do zmanjšanja kakovosti turističnih storitev. V tej fazi je čas, da destinacija začne z ukrepi za omejevanje števila turistov oz. prerazporeditev turističnih prihodov z ustreznimi tržnimi ukrepi na področju oblikovanja in načrtovanja ponudbe. Naponi in stroški za doseganje optimalnih in trajnostnih učinkov na vseh področjih so v tej fazi najnižji.

Faza konsolidacije ali utrditve prinaša prve težave, ki se izražajo v upadanju števila turistov, čeprav v določenih trenutkih (med sezonami) to število še vedno preseže število domačinov. Alocentriki se iz destinacije umikajo in največje število gostov je zdaj tipa psihocentrikov. Turistična infrastruktura je dodobra razvita in se še širi, saj so vlaganja investitorjev še vedno precej varna in donosna.



Slika 15: Faza utrditve (konsolidacije) v življenjskem ciklu destinacije.

Vir: Lastni arhiv.

Stagnacija je faza, v kateri destinacija med turisti ni več moderna in priljubljena ter predstavlja začetek konca. Tudi investitorji zanjo ne kažejo več interesa, saj dobički turističnih družb zaradi slabšanja kakovosti ponudbe in vedno manjšega števila turistov vztrajno padajo. Potrebni so bistveno večji tržni napor, da bi se stalni gostje obdržali, saj se vračajo samo še tisti, ki težje sprejemajo spremembe pri izbiri turističnih destinacij in je njihova odločitev za to destinacijo bolj stvar navade kot pa kakovost ponudbe. Velikokrat se v tej fazi pojavljajo ekološke, socialne in gospodarske težave (nižji prihodki od turizma, nezaposlenost, onesnaženost narave in podobno).

Umiranje je faza dokončne izgube turistov, v kateri destinacija spet postaja odvisna od manjših lokacij, enodnevnih izletnikov in obiskovalcev. Spet se pojavljajo sezone in z njimi neenakomerni pritiski na okolje ter družbo. Integralna turistična ponudba destinacije je s tem pretrgana in destinacija razpada. Velikokrat prihaja do lastniškega preoblikovanja hotelov ali drugih namestitvenih zmogljivosti, ki se v luči nastalih sprememb namenijo drugim uporabnikom (npr. domovi za starostnike). Alternativen scenarij za preprečevanje te faze je zgodnje ugotavljanje in ustrezno ukrepanje destinacijskega menedžmenta.

Pomlajevanje vključuje zagon za novo zasnovano destinacijo, iskanje novih privlačnosti, nove podobe, nove kakovosti, novih trgov in novih distribucijskih kanalov. Največkrat so to na novo ustvarjene privlačnosti, ki te-

meljijo na inovacijah, alternativne oblike turizma in podobno. Turistične privlačnosti umrle destinacije so navadno popolnoma izčrpane in ne predstavljajo smiselne osnove za graditev nove. Poiskati je torej treba nove turistične vire in jih preoblikovati v turistične privlačnosti, ki bodo z novo podobo, tržno strategijo in ciljnim segmenti tvorile bistvo nove turistične destinacije. Temu procesu lahko rečemo repositioniranje, saj se mora destinacija znova »postaviti« na turistični trg.

Faze v destinacijskem življenjskem ciklu so posledica prepletanja socialnih, okoljskih, gospodarskih in političnih sprememb, ki se odvijajo znotraj destinacije ali zunaj nje.

Podobno kot zgoraj navedene faze življenjskega cikla destinacije, ki se nanašajo na vidik destinacijskega menedžmenta, s pomočjo razvoja destinacije lahko spremljamo spreminjanje socialnih odnosov med lokalnim prebivalstvom in turisti. Spremljanje teh odnosov omogoča *Doxey Irritation Index* ali krajše *Irridex model*. Doxey (1975) namreč razlaga, da vsaka turistična destinacija doživi štiri različne faze razvoja socialnih odnosov med turisti in lokalnim prebivalstvom. Te faze imenuje:

1. evforija ali navdušenje,
2. apatija ali pasivnost,
3. zasičenost ali vznemirjenje,
4. antagonizem ali nasprotovanje.

Evforija ali navdušenje je prisotna v začetni fazi razvoja destinacije, za katero je značilno manjše število turistov – to so predvsem alocentriki. Lokalno prebivalstvo obiskovalce sprejema z iskrenim navdušenjem, zato je navdušenost prisotna tudi pri turistih. Vladajo neuradna gostoljubnost, pristnost, avtentičnost in domačnost. Število obiskovalcev je obvladljivo za ustvarjanje kakovostnega odnosa, kar obe strani navdaja z navdušenjem.

Apatija ali pasivnost je naslednja faza socialnih odnosov med lokalnim prebivalstvom in turisti, ki se pojavi zaradi povečanega števila turistov. Ko število turistov preseže mejo, do katere je možno ohranjati kakovostne odnose med lokalnim prebivalstvom in turisti, se začnejo prve težave. Zaradi obvladovanja večjega števila turistov neuradno in pristno gostoljubnost pri prodaji turističnih proizvodov in storitev zamenjajo uradni odnosi, pojavi se potreba po načrtovanju novih priložnosti, zlasti na področju trženja. Turizem je zdaj posel, ki zahteva posloven odnos, treba ga je načrtovati in upravljati. Lokalni prebivalci se v odnosu počutijo in vedejo pasivno, kar se prenaša tudi na turiste.

Zasičenost ali vznemirjenje je faza, ko lokalni prebivalci že čutijo in kritizirajo negativne učinke turizma – predvsem jih motijo gneča, prometne

konice, hrup in podobno. Lokalne oblasti pri omejevanju razvoja turizma nimajo podpore zasebnega sektorja (podjetnikov), saj je dobiček od turizma v tej fazi najvišji doslej, investicije v infrastrukturo pa so še vedno donosne.

Antagonizem ali nasprotovanje je faza močnega in odkritega nasprotovanja turističnemu razvoju ter njegovim posledicam pri lokalnih prebivalcih. Za vse negativne učinke turizma lokalni prebivalci krivijo turiste in jih brez zadržkov »obsojajo« za svoj položaj. Počutijo se ujeti v verigo turistične industrije, izrabljeni za namen turizma. Velikokrat se jezijo na turiste, češ da niti pred lastno hišo nimajo več prostora za parkiranje, da so izrinjeni iz lokalnih parkov, da kopaljšče ni več takšno kot je bilo ipd.

Življenjski cikel turistične destinacije omogoča razumevanje nastanka destinacije iz kraja, ki prvotno nima destinacijske identitete, ga pa »odkrije« poseben tip turistov (alocentriki), in sicer v dovolj velikem številu, da se podjetniki (zasebni sektor) angažirajo pri oblikovanju turistične ponudbe za ta določen ciljni segment. Če destinacijski menedžment ni sposoben ugotoviti faze, v kateri se destinacija trenutno nahaja, destinacija glede na svoje razpoložljive vire, dejavnike, ki imajo največji vpliv na njo, in tržne razmere (interes povpraševanja turistov za tovrstnimi destinacijami) nima možnosti za optimalen razcvet in razvoj.

7.2 Nosilna zmogljivost turistične destinacije

Nosilna zmogljivost turistične destinacije (angl. »carrying capacity«) je maksimalno število ljudi, ki lahko uporabljajo nek kraj, ne da bi pri tem prišlo do nesprejemljivih sprememb v fizični okolici in do nesprejemljivega padca kakovosti turističnega doživetja (Mathieson in Wall 1996). Meje nosilne zmogljivosti je težko opredeliti, nujno pa jih je nadzirati.

Za načrtno uveljavljanje trajnostnega razvoja turizma je ključnega pomena pravočasno in celovito prostorsko načrtovanje, ki v strategijah načrtovane posege umešča v prostor. Svetovna turistična organizacija (UNWTO) in Program Združenih narodov za okolje (UNEP) poleg celovitega prostorskega načrtovanja regij in usklajenega upravljanja turističnih destinacij priporočata tudi izdelavo analize nosilne zmogljivosti za posamezne destinacije in turistične kraje. Z analizo nosilne zmogljivosti za turizem se opredeli maksimalno število obiskovalcev, ki lahko hkrati obišejo regijo ali turistično destinacijo, ne da bi pri tem povzročili nesprejemljive posledice za prostor ter ekološko in socio-ekonomsko okolje. Metoda analize nosilne zmogljivosti se je v mednarodni praksi izkazala kot ustrezen pripomoček za preprečevanje prenasičenosti turistične destinacije in za uresničevanje načel trajnostnega turizma v praksi. Zelo pomemben je tudi

učinek, ki ga ima sam proces izdelave analize nosilne zmogljivosti na lokalno prebivalstvo, turistično gospodarstvo in lokalno upravo. Z njihovim aktivnim vključevanjem ima ta proces hkrati tudi funkcijo izobraževanja in ozaveščanja o nujnosti trajnostnega razvoja turizma (Jurinčič 2005).

Razvoj turistične destinacije zaradi trajnostne naravnosti ne sme prestopiti *štirih pragov*, in sicer:

1. ekološkega praga (toleranca ekosistema),
2. praga infrastrukturnih zmogljivosti,
3. praga tolerance lokalnega prebivalstva,
4. praga tolerance turistov (zasičenost, banalnost, degradacija prostora).

Nosilno zmogljivost destinacije lahko ločimo na osnovi *treh vidikov*:

- *z vidika virov* gre za tako imenovano *fizična nosilno zmogljivost* (število ležišč, parkirnih mest, letalskih sedežev – preprosto merljiva) in *biološka nosilna zmogljivost* (določa meje razpoložljivosti ekosistema – težko merljiva),
- *z vidika turistov* gre za tako imenovano *psihološko ali zaznavno nosilno zmogljivost*, ki se nanaša na trenutek, ko turisti občutijo, da bi bilo nadaljnje povečanje števila turistov zanje moteče (zelo težko merljivo, ker je del subjektivnih občutkov posameznikov), in
- *z vidika lokalne skupnosti* gre za tako imenovano *socialno nosilno zmogljivost* (sposobnost tolerance turistov s strani lokalnih prebivalcev, ki pomaga pri načrtovanju destinacije).

Združenje narodnih parkov ZDA je razvilo matematično formulo za izračun nosilne zmogljivosti turistične destinacije, ki velja predvsem za zaščiteni ali zavarovani območja, kot so narodni, krajinski parki in podobno.

$$CC = f(Q, T, N, U, DM, AB)$$

pri čemer pomeni:

CC – carrying capacity (nosilna zmogljivost destinacije), Q – fizična velikost destinacije, T – toleranca izkoriščanja virov turistične ponudbe, N – število turistov, U – vrsta izkoriščanja virov turistične ponudbe, DM – menedžment turistične ponudbe, AB – navade in odnos lokalnega prebivalstva ter menedžerjev.

Nosilna zmogljivost destinacije ni zgolj znanstveni koncept, ki določa maksimalno število turistov, ki ga lahko sprejme destinacija, ne da bi s tem povzročali zmanjšanje kakovosti turistične ponudbe, pač pa gre za proces,

v katerem morajo biti določene omejitve razumljene kot svojevrstna usmeritev razvoja destinacije v prihodnje. Nosilna zmogljivost destinacije tako ni trdno določena in se s časom spreminja, odvisna pa je predvsem od:

- sezone,
- vedenjskih navad turistov,
- destinacijskega menedžmenta,
- dinamičnih okoljskih sprememb,
- sprememb v odnosu lokalnega prebivalstva.

Če na nosilno zmogljivost destinacije gledamo kot na proces, dobimo učinkovito orodje za načrtovanje in usmerjanje razvoja destinacije v skladu s spremembami v okolju. Razvoj destinacije je treba nujno načrtovati in usmerjati, da v ekonomskem, družbenem in prostorskem smislu dosežemo optimalne rezultate.

95



Slika 16: Nosilna zmogljivost turistične destinacije.

Vir: Lastni arhiv.

Na Sliki 16 vidimo staro lekarno v centru Pariza. Vodstvo lekarne s posebnim obvestilom na vratih prosi turiste, naj ne vstopajo zaradi turističnega obiska, ker s tem motijo njihovo delo. Nosilna zmogljivost z vidika lokalnega prebivalstva je v tem primeru več kot očitna.

8

Načrtovanje turistične destinacije

Pogoj za uspešno delovanje turistične destinacije je učinkovita organizacija, kar pomeni sodelovanje in usklajenost vseh njenih udeležencev. Nujna je ustanovitev nekakšne centralne (krovne) organizacijske institucije, ki bi usklajevala in nadzorovala delovanje vseh struktur (ponekod so to nacionalne organizacije, drugod jih ni). Vsekakor pa je načrtovanje destinacije nujno za zagotavljanje uspešnosti delovanja. Vsaka destinacija mora znotraj funkcije načrtovanja v sodelovanju s političnimi strukturami določati cilje turističnega razvoja. S pomočjo analize trga, konkurentov, povpraševanja, dobaviteljev in panoge v celoti mora tudi neprenehoma analizirati svojo konkurenčnost.

Izbira konkurenčne strategije destinacije ter pozicioniranje destinacije na trg je del procesa načrtovanja, brez katerega si danes ni več možno predstavljati uspešnega razvoja neke destinacije. *Pozicioniranje* je oblika tržne komunikacije, ki je odločilna pri povečevanju privlačnosti destinacije. Cilj pozicioniranja je oblikovanje določene (jasne, razločne) podobe destinacije v zavesti potencialnih kupcev. To ni proces, ki se zgodi sam po sebi, ampak je skrbno načrtovan in usklajen z razvojnimi cilji. Prvo pravilo učinkovitega tržnega pozicioniranja destinacije temelji na iskanju edinstvenosti destinacije, ki pa je del njene lastne identitete. Sestavine identitete destinacije so deloma povezane z njenimi turističnimi potenciali (viri) in pozneje turističnimi privlačnostmi, ker predstavljajo bistvo njene identitete. Če je identiteta jasna in razločna, je edinstvenost destinacije navadno lažje artikulirana in vidna očem gostov. Učinkovito pozicioniranje destinacije poleg tega zahteva izčrpno poznavanje trga, lastne konkurence in profila turistov (oz. njihovih percepcij destinacije), zato je izvajanje konku-

renčnih strategij in spodbujanje inovativnosti prava pot za uspešno pozicioniranje.

Turistično načrtovanje se izvaja na makro (nacionalni) in mikro (lokalni) ravni. Lokalni načrti in razvojni programi morajo biti pri tem usklajeni z nacionalnimi in nadnacionalnimi (primer turistične politike slovenskega turizma). Načrtovanje turizma v destinaciji je nujno za povečanje pozitivnih in zmanjšanje negativnih učinkov turizma. Načrtovanje turistične strategije razvoja mora biti del načrtovanja razvoja celotnega gospodarstva v destinaciji vse do državne ravni, ker so načrti lažje uresničljivi, če gre za podobna vprašanja, cilji razvoja celotnega gospodarstva pa ne morejo biti doseženi, če cilji posameznih gospodarskih dejavnosti niso medsebojno usklajeni.

98 Osredotočenost na lokalno skupnost pri načrtovanju destinacije je izjemno pomembno. Pri tem mislimo na sprotno in celovito informiranje, spodbujanje sodelovanja, organiziranje delavnic, fokusnih skupin, vključevanje domačinov v turistično ponudbo, predstavitev razvojnih načrtov ter predstavitev skupnih koristi. Koncept kakovostnega načrtovanja v turizmu tu pomeni odgovornost javnega, zasebnega in civilnega sektorja ter iskanje skupnih interesov pri načrtovanju razvoja destinacije.

8.1 Načrtovanje nekoč in danes

Načrtovanje je sposobnost človeka, da napoveduje, predvideva, misli vnaprej in se na pogoje v okolju ne odziva samo nagonsko ali spontano.

Začetek afirmacije turizma kot pojava in gospodarske dejavnosti je povezan s prepričanjem, da turizem ne more škoditi okolju in da prinaša izključno razvojne priložnosti z nešteto ekonomskimi koristmi, od novih delovnih mest in razvoja regije do podjetniških priložnosti za posameznike. To prepričanje, skupaj z razmišljanjem, da so turistični viri neskončno uporabljivi in prosto dostopni, je pripeljalo do množičnega turizma ter njegovih negativnih posledic predvsem v družbenokulturni in prostorski sferi. To je obdobje v družbi s prav značilnim vrednostnim sistemom, vedenjskimi vzorci in družbeno strukturo, kjer kolektivno navdušenje nad turizmom pravzaprav ne presega odnosa družbe do turizma kot nekakšne postranske stvari, okrog katere ni prav dosti filozofije ali resnega posla. Zato je razvoj turizma lahko samoumeven in »neskončen« tam, kjer se razpolaga z bogatimi turističnimi viri (prijetno podnebje, morska obala ipd.). To je seveda del miselnosti tistega časa, v katerem sta na prvem mestu količina in ne kakovost.

Integrirano načrtovanje v turizmu se v svetu pojavi sredi 60-ih let prejšnjega stoletja, ko se posamezniki v družbi začnejo zavedati prednosti načr-

tnega delovanja. Sociološke raziskave in razprave utopijo o turizmu »raztrgajo« sredi 70-ih in 80-ih let, ko avtorji konfliktnih teorij, kot so Boorstin (1964), Turner in Ash (1975), omenjajo »turistične horde« (asociacija na množični turizem) in sociološke deviacije, ki so v družbi nastale zaradi turizma. Konfliktne teorije uničujejo »mit« o turizmu kot univerzalnemu nosilcu miru in sodelovanja med narodi ter širitvi pozitivnih vrednot. Opozarjajo na kulturne paradokse, izzvane s prihodom turistov in turističnim razvojem, nasprotje vrednot, rušenje socialnega ravnovesja itn. Prvič se začnemo spraševati o kulturni komercializaciji, promociji lažne avtentičnosti, proizvodnji stereotipov in družbeni anomiji. Vse to krepi zavedanje družbe o posledicah nenačrtovanega turizma in njegovih vplivih na okolje.

Sredi 90-ih let prejšnjega stoletja se pojavi izraz »optimalni razvoj turizma«, ki nakazuje na iskanje ravnovesja med zmogljivostmi in ohranjanjem sedanjega stanja v okolju. To je čas, ko se začnemo še bolj zavedati nenehnih sprememb na trgu in pomena pravočasnega odziva nanje. Sistemski pristop pri načrtovanju turizma (destinacije) postaja metoda organizacije menedžmenta na vseh področjih (marketing, informiranje, transport itn.). Vse bolj se v načrtovanje vključuje lokalno prebivalstvo, ker se destinacijski menedžment zaveda pomena javno-zasebnega partnerstva (sobivanje, sodelovanje, soustvarjanje).

8.2 Proces načrtovanja destinacije

Proces načrtovanja je zelo pomemben pri razvoju destinacije, ki neposredno vpliva na njeno učinkovitost in uspešnost. Proces načrtovanja poteka po korakih, ki so opisani v nadaljevanju.

- *Skrbna priprava* je prvi korak v procesu načrtovanja destinacije, ki zajema formuliranje izhodišč in smernic, izbiro raziskovalnega tima oz. skupine ljudi in strokovnjakov, ki bodo pri načrtu sodelovali, oblikovanje nadzornega odbora ter organizacijo aktivnosti pri izdelavi študije.
- *Opredelitev ciljev* je drugi korak v procesu načrtovanja destinacije, kjer se je treba zavedati, da so končni rezultati in učinki odvisni od pravilne formulacije ciljev ter razdelitev na primarne in sekundarne cilje.
- *Raziskovalni del* je najobsežnejši korak v procesu načrtovanja, saj vključuje zbiranje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov, kot so trendi, značilnosti konkurenčnih destinacij, prihodi turistov, turistične privlačnosti, nastanitvene zmogljivosti in druge vsebine, prometna infrastruktura, zaposlenost v turizmu, lastnosti in kako-

vost okolja, obstoječa organiziranost turizma, investicijska politika, zakonodaja s področja turizma in podobno.

- *Analiza turističnih privlačnosti* je četrti korak v procesu načrtovanja. To pomeni, da se obstoječe turistične privlačnosti ocenjujejo po dostopnosti, privlačnosti (priljubljenosti) in organiziranosti, delijo se na primarne in sekundarne, analizira se obstoječa infrastruktura in opravi se tržna analiza.
- *Kvantitativna in kvalitativna analiza ter sinteza* je naslednji korak v procesu načrtovanja, kjer prihaja do integracije različnih delov rezultatov predhodno opravljenih analiz, opredelitve ciljnih skupin turistov, sinteze fizičnih, gospodarskih in družbenih dejavnikov. To postaja osnova za strukturni načrt ter identifikacijo glavnih razvojnih potencialov destinacije.
- *Formulacija politike razvoja in priprava strukturnega načrta* je šesti korak procesa načrtovanja destinacije, v katerem se opredelijo alternativni scenariji razvoja in njihova ocena ter izbira končnega najboljšega načrta.
- *Zaključek in oblikovanje priporočil* je sedmi korak procesa načrtovanja destinacije, ne pa tudi zadnji. V zaključku povzamemo vsebino in razvojne predloge ter podamo morebitna izhodišča za nadaljnji razvoj oz. usmeritve razvoja.
- *Realizacija in njen nadzor* je osmi korak pri procesu načrtovanja destinacije, kjer nadzor omogoča spremljanje izvedbe načrta po korakih, hkrati pa omogoča sprotno preverjanje ustreznosti ter pravočasno odkrivanje nepravilnosti. Nadzor realizacije načrta omogoča proaktivno delovanje in odpravljanje potencialnih ovir.

8.3 Razvojna strategija in turistična politika

Politika je naziv za vrsto premišljenih ukrepov in akcij nosilcev določene politike. Samo ekonomska znanost pozna več kot dvajset posebnih politik (nabavna, cenovna, upravljavska itn.). Skupno jim je to, da imajo enak metodološki in strokovni okvir. Opredeljeno je, kdo je nosilec politike, kakšni so njeni cilji ter kakšno strateško vsebino, posamične naloge, sredstva ter način izvedbe vsebujejo. Vsaka politika naj bi bila konkretna, aplikativna in operativna. Pri turistični politiki je treba ločiti njen statični kontekst, ki je vezan na njeno strukturo, in njen dinamični kontekst, ki pa je vezan na njeno vsebino in formulacijo.

Ritchie in Crouch (2005) definirata turistično politiko kot skupek pravil, predpisov in usmeritev, razvojnih ciljev in strategij, ki omogočajo okvir,

znotraj katerega se sprejemajo individualne in skupinske odločitve, te pa imajo neposreden vpliv na razvoj turizma in dnevnih aktivnosti za destinacijo. Namen turistične politike je oblikovanje okolja, ki omogoča maksimizacijo pozitivnih in minimizacijo negativnih učinkov turizma. Naloge turistične politike so:

- oblikovanje pravil igre, zahteve, po katerih morajo delovati turistični subjekti,
- določitev sprejemljivih aktivnosti in vedenja,
- omogočanje skupnih usmeritev in vodil za vse udeležence znotraj destinacije,
- pospešitev soglasnosti okoli specifičnih vizij, strategij in ciljev v dani destinaciji,
- omogočanje okvira za javne in zasebne razprave o vlogi turističnega sektorja in njegovem prispevku celotnemu gospodarstvu in družbi ter
- omogočanje učinkovitejšega umeščanja turizma v druge gospodarske sektorje.

Vsako okolje, država, regija ali mesto na osnovi skupne »odločitve« udeležencev lahko razvija neko strategijo razvoja ali politiko. Odvisno od preferenc države izhaja, ali ima za svojo vodilno dejavnost in filozofijo razvoja turizem ali pa se glede na razpoložljive vire usmerja v katere druge dejavnosti. Nacionalna turistična politika mora biti usklajena z vsemi področnimi politikami na nadnacionalni in regionalni ravni. Turistična politika mora biti zastavljena dolgoročno ter mora upoštevati vse dostopne vire in njihovo čim bolj smiselno (gospodarsko) valorizacijo. Zaradi multidisciplinarne narave turizma jo mora sestavljati multidisciplinarni tim. Politika mora biti zaradi nenehnih sprememb v okolju dinamična in prožna in se mora na spremembe »odzivati« z ustrezno prilagoditvijo.

Turistična politika je sestavljena iz prikaza (analize) stanja in razvojnih trendov, SWOT analize, vizije in dolgoročnih ciljev, opredelitve problemov in ukrepov ter določitve prednostnih razvojnih usmeritev. Izvedbeni del ima običajno dodatno informacijo o tem, kdo je zadolžen za posamezno nalogo, in vsebuje časovni okvir programa.

Privlačna, uspešna in zelo konkurenčna destinacija ne obstaja sama po sebi. Njen obstoj lahko zagotavlja samo skrbno in natančno integrirano načrtovanje. Dobra turistična politika lahko zagotovi uspešno destinacijo. Turistična politika mora biti del skupne razvojne politike regije ali države s težnjo, da bi bil turizem uspešno integriran v ekonomski sistem. Oblikuje se na osnovi raziskovanja in analize sedanjega stanja turističnega razvo-

ja, infrastrukture, turističnih privlačnosti, aktivnosti in turističnih trgov, socialno ekonomskih dejavnikov in dejavnikov zaščite okolja. Razvrstitev turističnih privlačnosti je pomembno izhodišče turistične politike, saj je ključna ali primarna turistična privlačnost jedro turistične destinacije in določa njeno identiteto, torej vpliva na njeno edinstvenost in prepoznavnost na turističnem trgu.

Koristi dobre turistične politike so:

- urbana regeneracija,
- zmanjšanje nezaposlenosti,
- gospodarska regeneracija,
- trajnostni razvoj,
- ohranjanje kulturne in naravne dediščine,
- motiviranje turistov za obisk podeželja (zunaj urbanih območij), kar vpliva na prerazporeditev »pritiska« na okolje.

102

Formalna struktura turistične politike vsebuje:

1. *razlog* – utemeljitev, zakaj se priporoča razvoj turizma (ekonomski razlogi – zaposlovanje, prihodki, mednarodna menjava; družbeni razlogi – podpiranje kulturne izmenjave, ker turizem lahko zagotovi sredstva za zaščito in ohranjanje kulturnih dobrin in zaščito okolja, ki jih ne moremo zagotoviti iz drugih virov);
2. *oblike turizma* in trgov, ki jim je ponudba namenjena – opredeljena mora biti splošna raven kakovosti, za katero se stremi;
3. *opredelitev*, ali je ponudba namenjena širšemu trgu ali manjšim *segmentom* – v obeh primerih naj bi bila usklajena z družbenim in naravnim okoljem;
4. definicijo *obsega razvoja turizma*, ki ga načrtujemo – ali ga je na določeni stopnji razvoja treba ustaviti ali naj postane primarna metoda gospodarskega razvoja;
5. predvidevanja *stopnje rasti* (rast je treba načrtovati iz družbenih razlogov oz. družbene odgovornosti, da prebivalstvo sprejme turizem in sodeluje v njem, ker je tako omogočena integracija turizma v celovit gospodarski razvoj);
6. definicijo *vloge javnega in zasebnega sektorja* v razvoju in upravljanju turizma v destinaciji;
7. določitev oblike *zaščite okolja*, ohranjanja kulturnih dobrin in trajnostnega razvoja;
8. opredelitev *faze razvoja*, ki se pozneje v strukturnem načrtu natančno določijo.

9

Vplivi turizma

Dolgoročni (konkurenčni in trajnostni) razvoj turizma je odvisen od sposobnosti menedžmenta oz. države pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti na osnovi primerjalnih prednosti, ki jih destinacija oz. država ima. Pri tem je ključnega pomena povečevanje pozitivnih in zmanjševanje negativnih vplivov turizma. Če menedžment dobro razume celovitost vplivov, turizem lahko uspešno vključi v druge gospodarske dejavnosti. Razumevanje celovitosti vplivov pa je dejstvo, da so vrste vplivov turizma med seboj izjemno povezane.

9.1 Vrste vplivov

Vplivi turizma so posledica neuskklajenosti v konceptu povpraševanja in ponudbe na trgu. V osnovi gre za tri osnovne vrste vplivov turizma: ekonomske, družbene in okoljske. Razvoj turizma zahteva poseg v prostor, saj je turizem porabnik prostora, vsak poseg v prostor pa je čutiti kot nekakšen vpliv na vsaj enega od teh treh področij.

Tako kot so vplivi turizma povezani med seboj (in učinkujejo drugi na druge), tako so tudi vedno in povsod prisotni pozitivni in negativni vplivi. Vplivi so vedno obojestranski, posamezne destinacije se med seboj razlikujejo samo po razmerju med pozitivnimi in negativnimi, ki pa je zelo odvisno od kvantitete in kakovosti virov, s katerimi destinacija razpolaga, ter od sposobnosti menedžmenta, kako uspešno komparativne prednosti preoblikuje v konkurenčne.

Vsaka oblika gospodarskega razvoja se sooča s posledicami v socialnih in kulturnih spremembah (stik med domačini in turisti). Hiter in pred-

vsem nenačrtovan razvoj turizma s seboj prinaša različne vplive, ki razvoj lokalne skupnosti lahko spodbujajo ali zavirajo.

V Tabeli 4 so navedeni najbolj pogosti pozitivni in negativni vplivi na ekonomskem, družbenem in okoljskem področju.

Tabela 4: Pozitivni in negativni vplivi turizma na ekonomskem, družbenem in okoljskem področju.

Vrste vplivov	Pozitivni	Negativni
Ekonomski	<ul style="list-style-type: none"> • Bruto domači proizvod • Priliv deviz v državo in vpliv na plačilno bilanco • Razvoj manj razvitih območij • Zaposlovanje in dvig življenjskega standarda • Povečan obseg naložb • Vrednotenje dobrin, ki brez turizma ne bi postale blago (morje, gore, jame, razgled itn.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dražji življenjski standard za lokalno prebivalstvo (cene življenjskih potrebščin) • Povečanje cen zemljišč in najemnin • Sezonska brezposelnost • Slabo plačana dela v gostinstvu in neugodni delovni pogoji • Uvoz delovne sile
Družbeni	<ul style="list-style-type: none"> • Višanje kakovosti življenja lokalnega prebivalstva • Dohodki iz turizma • Odpiranje novih delovnih mest • Ohranjanje in razvoj obrti in podjetništva • Trženje lokalnih proizvodov • Ohranjanje poselitve in kulturne pokrajine • Povečanje prepoznavnosti turističnega kraja 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprememba življenjskega sloga in obnašanja lokalnega prebivalstva • Opuščanje avtohtone kulture, navad in običajev • Opuščanje tradicionalnih obrti • Sprememba videza zgradb in vzorcev poselitve • Zmanjšanje varnosti (kriminal, prostitucija itn.) • Socialna izključenost lokalnega prebivalstva
Okoljski	<ul style="list-style-type: none"> • Zaščita naravnega in kulturnega okolja skozi vključevanje v turistično ponudbo • Turizem je vir finančnih sredstev za zaščito naravnega okolja • Turizem je lahko razlog za izboljšanje naravnega okolja • Zaradi turizma se oblikujejo in krepijo ekološka zavest, ekološka etika in ekološka odgovornost 	<ul style="list-style-type: none"> • Uničevanje in onesnaževanje narave • Razvrednotenje naravnih dobrin • Onesnaževanje in povečana poraba vode • Onesnaževanje zraka in drugih pokrajinskih elementov zaradi prometa • Spremembe reliefa, povečanje erozijskih procesov (gradbeni posegi, dodatna smučišča, motokros, gorsko kolesarjenje itn.) • Krčenje ali uničenje avtohtonih živalskih in rastlinskih vrst (hrup, lov, ribolov, nabiranje rastlin, odlaganje odpadkov itn.)

Vir: Avtor.

Iz zgornje tabele so razvidni povezanost in prelivanje (medsebojna prepletenost) vplivov, s čimer še dodatno utemeljujemo trditev o celovitosti vplivov, ki jo mora menedžment razumeti in upoštevati. Izključitev lo-

kalnega prebivalstva iz turističnih aktivnosti lahko samo poveča število negativnih pritiskov ter med lokalnim prebivalstvom in turisti potencialno ustvarja konfliktnost. Pomembno je, da se tako lokalno prebivalstvo kot načrtovalci turistične destinacije (na vseh ravneh) zavedajo pozitivnih in negativnih vplivov ter medsebojne povezanosti vplivov na različnih področjih (celovitost vplivov), ki jih lahko prinese razvoj turizma v lokalni skupnosti. Določena družbena skupina v lokalni skupnosti lahko uspešno izrablja ekonomske vplive turizma, ki hkrati sprožajo družbene in kulturne vplive v drugi skupini, medtem pa tretja družbena skupina lahko trpi zaradi negativnih okoljskih vplivov. Pravilno načrtovanje lahko zmanjša negativne in poveča pozitivne vplive turizma. (Pro)aktivno načrtovanje in jasna ciljna usmeritev povezujeata cilje turističnega razvoja s splošnimi razvojnimi cilji lokalne skupnosti ter združujeta različne interese na tem področju.

Osnova turizma (privlačnosti destinacije) je navadno narava, ki pa se z razvojem turizma tudi spreminja. Če lokalno prebivalstvo ni vključeno v razvoj, je to zanj lahko moteče. Nemogoče je razvijati turizem brez vpliva na okolje, vendar je s turističnim razvojem preko pravilnega načrtovanja treba upravljati tako, da se negativni učinki minimizirajo, pozitivni pa maksimirajo. To je trajnostni koncept turizma.

Milman in Pizam (1988) sta ugotovila, da imajo lokalni prebivalci o turistih lahko zelo pozitivno mnenje, a se kljub temu razvijajo negativni vplivi. Lankford in Howard (1993) pa sta ugotovila, da je negativna stališča lokalnih prebivalcev mogoče spremeniti v pozitivno smer.

Hiter in nenačrtovan razvoj turizma vpliva na spremembe vrednot lokalne skupnosti (da bi se približali turistom), vpliva na vedenje (zlasti pri mladih) in spreminja način družinskega življenja. Večje kot so razlike (ekonomska in družbena struktura) med lokalnimi prebivalci in turisti, večja je nevarnost, da se bodo razvili negativni vplivi. Ko je stopnja medsebojnega spoštovanja skupin (domačini : turisti) na visoki ravni, ko se na obeh straneh pojavi pobuda za spoznavanje novih pogledov na svet, modrosti, običajev in vrednot, ko je zagotovljena visoka stopnja sprejemljivosti za drugačnost in ko se obe skupini druga do druge vedeta odgovorno, takrat je razmerje med pozitivnimi in negativnimi vplivi lahko optimalno.

9.2 Turistični vplivi in načrtovanje razvoja destinacije

V sodobnem turizmu gre za doživetja in izkušnje, ki nastajajo med destinacijo, gostitelji in gosti. Nedvomno gre za družbeni fenomen, ki temelji na interakciji in kjer je interakcija proces. Torej, da bi razumeli turizem, moramo razumeti interakcije, ki temeljijo na odnosih, in procese, ki potekajo na ravni nekega turističnega sistema. Vsak proces v nekem sistemu sproža

nekakšne učinke, vplive ali povratne informacije, ki so lahko dragocen vir informacij in orodje za načrtovanje turizma na ravni destinacije. Archer, Cooper in Ruhanen (2005, 79) opazajo, »da turistične aktivnosti sprožajo učinke, ki se jim ne moremo izogniti, lahko pa jih načrtujemo tako, da povečujemo pozitivne in zmanjšujemo negativne učinke«. Ti učinki so posledica interakcije med velikim številom turistov in domačinov, ki pa imajo različna socio-kulturna ozadja. Vendar, bolj kot same učinke, ki so posledica procesov, nastalih v interakciji, je potrebno razumeti razloge in vzroke za določene pojave. Sami učinki so namreč zelo statična in pasivna kategorija informacij za upravljanje. Ko se z njimi soočimo, je največkrat že prepozno in so izidi oziroma posledice določenih učinkov (zlasti negativnih) že prisotni. Vsekakor za menedžment turistične destinacije ni dovolj biti seznanjen z vplivi turizma, pač pa je potrebno znanje in sposobnost za dekodiranje informacij o učinkih turizma, da se pride do njihovih vzrokov in pomenov. Šele takrat postanejo za menedžment koristno orodje v procesu odločanja ter nadaljnjega načrtovanja turizma na destinaciji.

Pizam, Uriely in Reichel (2000) opozarjajo, da odnosi med domačini in turisti bistveno vplivajo na zadovoljstvo turistov s celotno turistično destinacijo. Ker je to tako, se je treba ukvarjati s tem odnosom, ga spremljati in razvijati v želeni smeri. To lahko zagotovimo le s skrbnim načrtovanjem, ki vključuje vse deležnike na destinaciji, torej tudi lokalno skupnost. Coccossis and Constantoglou (2008) verjameta, da so turistični vplivi ključen parameter v procesu odločanja in načrtovanja destinacije, ta proces pa je temelj zagotavljanja trajnostnega razvoja destinacije. Zaznavanje turističnih vplivov na ravni lokalne skupnosti je večje tam, kjer je dosežena višja stopnja razvoja destinacije. O tem pričajo rezultati raziskav Diedrich in Garcia-Buades (2009). Tudi drugi avtorji (Nunkoo, Ramkissoon, Gursoy in Chi 2009) opazajo, da se zaznavanje turističnih vplivov razlikuje med bolj ali manj razvitimi destinacijami. Dvomijo celo v to, da je možno uporabljati enake modele in tehnike spremljanja vplivov v različno razvitih destinacijah. Najpogostejša spremenljivka, ki jo merijo v nedavnih študijah, je vpliv turizma na kakovost življenja prebivalcev in podpora slednjih nadaljnemu turističnemu razvoju (Deery idr. 2012).

Merjenje vplivov turizma, podprto s kvantitativnimi pristopi, pogosto pelje v slepo ulico, saj pride le do simptomov, ni pa globljega vpogleda v razloge in vzroke za nastalo situacijo. Zato raziskovalci v zadnjem času predlagajo kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod za obravnavanje vplivov turizma, kar bo odstrlo nekatera pomembna vprašanja, ne pa zgolj kazalo na simptome, ki jih nato menedžment destinacije lahko le površinsko sanira.

Trajnostni razvoj turizma je dolgoročen proces in ne enkraten dosežek menedžmenta, ki stremi k uravnavanju interesov številnih deležnikov na destinaciji (angl. »stakeholders«). Jasno je, da se njihovi interesi precej razlikujejo in da je njihovo sodelovanje v procesu odločanja lahko različno zastopano, pomembno pa je, da so njihovi interesi zaznani in razumljeni s strani menedžmenta.

Področje turističnih vplivov je eno od najbolj obravnavanih v akademске sferi in praksi, pa vendar je še veliko priložnosti za napredek v smeri iskanja načinov in poti do učinkovitega sodelovalnega ozračja ter metod za vzpostavljanje pogojev za konstruktivni dialog med načrtovalci in drugimi deležniki. Poleg samih turističnih vplivov je nujno potrebno razumeti vrednote, zaznave, občutke, navade in odnose, na podlagi katerih se oblikujejo turistični vplivi oblikujejo. V veliko korist bi bilo poiskati načine, kako predstaviti koristi razvoja turizma skozi marketinške in menedžerske tehnike, da bi zagotovili sodelovanje prebivalcev. Prav tako bi bilo koristno oblikovanje merljivih ciljev za vse turistične aktivnosti in ustvarjanje pogojev za sodelovalno načrtovanje.

Ob dejstvu, da so turistični viri izjemno heterogeni in medsebojno prepleteni (socio-kulturni, okoljski in ekonomski), je treba izpostaviti tudi heterogenost v zaznavanju teh vplivov pri različnih deležnikih. Tudi znotraj iste skupine deležnikov študije kažejo na razlike v zaznavah. O tem poročajo različni avtorji (npr. Brunt in Courtney 1999; Perez in Nadal 2005; Wang idr. 2006). Zato razumevanje in vpetost vseh akterjev pripomore k učinkovitejšem odzivu. Seveda je govora o proaktivnem odzivu, ki za razliko od navadnega (aktivnega) omogoča vnaprejšnjo reakcijo subjekta na podlagi predvidevanja in preteklih izkušenj. Proaktivni pristop pomeni predvidevanje dogodkov na podlagi informacij in zaznanih pogojev v okolju, ki pa lahko omogoča preventivno delovanje. Torej bi bilo mogoče razvoj destinacije usmerjati in načrtovati v želeni smeri in na ta način upravljati tudi vplive turizma. Pri slednjih gre za uglaševanje z zelenimi razvojnimi cilji destinacije.

Vedeti je treba, da vpliv turizma ni enako zaznava tega istega vpliva. Zaznave so načini, kako percipirajo nek vpliv določene skupine deležnikov v nekem sistemu. S tem pa se globina posameznega vpliva šele odpira in drobi na toliko enot, kolikor je tistih, ki jih o zaznavah povprašujemo. Gre namreč za zelo subjektivno področje, pa vendar so nekateri dejavniki (spol, starost, izobrazba in podobno) odločilni in jih (zaznave) je na podlagi tega moč tudi sortirati oz. posploševati. Kakorkoli, merjenje turističnih vplivov je vedno težavno, kljub izbiri interdisciplinarnih pristopov (kvantitativna in kvalitativna metodologija), saj so odnosi, ki izhajajo iz interak-

cije v destinacijskem sistemu, najmanj raziskano področje v družboslovnih vedah. Trajnostni turizem tako ni stanje harmonije, pač pa proces, ki temelji na usklajevanju interesov in ciljev vseh deležnikov.

Zaznane učinke je treba komunicirati različnim akterjem (lokalna skupnost, zasebni neturistični sektor, kulturne institucije) v cilju spodbujanja dialoga in sodelovanja pri nadaljnjem načrtovanju turizma. Potrebna sta oblikovanje in realizacija sodelovalno-razvojnih ukrepov za učinkovit proces načrtovanja turizma. Pri tem je cilj zmanjšanje negativnih in povečanje pozitivnih vplivov turizma. Vključevanje akterjev v proces odločanja pri načrtovanju turizma je po prepričanju mnogih krepitev družbenega kapitala, ki tvorno prispeva h gostoljubnosti, privlačnosti in konkurenčnosti same turistične destinacije. Kot je bilo že omenjeno, se vključenost in zadovoljstvo deležnikov v turizmu odražata v kakovosti turističnega doživetja in zadovoljstvu turista s turistično destinacijo.

108

V nadaljevanju navajamo nekatere tehnike vključevanja akterjev v turizmu (Chase idr. 2012):

- Diseminacija informacij
- Javna srečanja
- Pridobivanje komentarjev
- Vprašalniki
- Usposabljanje in tehnična pomoč
- Fokusne skupine
- Delavnice
- Delovne skupine
- Proces načrtovanja v velikih skupinah

Različne tehnike zahtevajo različno mero angažiranja pri menedžmentu, saj je pri zgoraj omenjenih tehnikah način komunikacije in vpetosti akterjev lahko zelo različen. Pri diseminaciji informacij, denimo, ne gre za tolikšen angažma in obojestranski prispevek deležnikov kot pri delovnih skupinah. Zato pa ne čudi dejstvo, da je veliko »ovir« na poti uresničevanja posameznih zgoraj navedenih tehnik.

Izzivi pri vključevanju akterjev so (prav tam):

- Nerazumevanje med skupinami akterjev
- Zagotavljanje pravičnosti in enakopravnosti
- Problematika med institucijami
- Pomanjkanje denarja in časa
- Kompleksnost pri merjenju učinkov

Zaradi heterogenosti interesov različnih skupin se lahko pojavlja nerazumevanje, boj za »prevlado« enega interesa pred drugimi in podobno. Velikokrat, če ne največkrat, sta problem denar in čas, ki ga je treba nameniti za usklajevanje. To so najpogostejši (največkrat deklarativni) razlogi, zakaj se v sodelovanje pri načrtovanju ne gre tako enostavno.

Izhodišča za tehnike vključevanja akterjev v turizmu slonijo na konceptu t. i. sodelovanja skupnosti (angl. »community participation«), ki se je pojavil sredi 20. stoletja na različnih področjih, kjer je zahtevano sodelovanje pri načrtovanju aktivnosti med različnimi akterji (zdravstvo, urbanizem in podobno). Gre za participativni pristop, ki daje sodelujočim možnost za sodločanje, pa tudi soodgovornost za posledice skupnih odločitev. S sodelovanjem pri pomembnih odločitvah o nadaljnjem razvoju sodelujoči prevzemajo odgovornost za svoje življenje, ni vsiljenih posegov s strani tretjih oseb, pač pa je vse stvar dogovora in kompromisov glede na cilje in interese različnih skupin akterjev. CP koncept tako omogoča (Shani in Pizam 2012):

- pravičnejšo distribucijo moči med akterji,
- pravičnejšo delitev koristi in stroškov,
- podporo trajnostnemu razvoju destinacije,
- sodelovanje in podporo akterjev,
- možnost uporabe znanja in sposobnosti akterjev,
- inovativne ideje in rešitve,
- učinkovitost, kreativnost in trajnostni koncept razvoja.

Tudi CP koncept, podobno kot tehnike vključevanja akterjev v turizmu, ima svoje notranje ovire, ki pa spet izhajajo iz barvitosti in različnih ciljev skupin sodelujočih. To so (prav tam):

- Paternalistični odnos načrtovalcev
- Nelagodnost ob sodelovanju
- Počasen odziv in neučinkovitost
- Reprezentativnost akterjev
- Pretiravanje v interpretaciji
- Odtujenost akterjev
- Ignoranca akterjev
- Cenovno in časovno zahtevni projekti
- Konflikti med akterji
- Elitne skupine
- Nezainteresiranost za sodelovanje
- Slabe pretekle izkušnje s sodelovanjem

V evropskem prostoru in tudi v Sloveniji je značilnih kar nekaj od zgoraj naštetih ovir, kar drži akterje na svojem bregu, zato je potrebna dolga pot za ustvarjanje zaupanja in sprožanje dialoga. Najbolj pomemben dejavnik za preseganje teh ovir so vendarle pozitivne izkušnje in zaznavanje dodane vrednosti v skupnem delovanju za skupne cilje.

9.3 Multiplikacijska funkcija turizma

Merjenje gospodarskih vplivov na turizem je zelo kompleksno. Na osnovi turistične potrošnje ali prihodkov je lahko celo zavajajoče. Za takšen izračun moramo upoštevati določene multiplikativne vrednosti. Turistični multiplikator je ena najpomembnejših metod za merjenje gospodarskih učinkov turizma na gospodarstvo. Število in obseg gospodarskih vplivov na turizem (pozitivnih ali negativnih) sta odvisna od številnih dejavnikov, kot so: stopnja gospodarskega razvoja, stopnja diverzifikacije ekonomskih aktivnosti ter obseg ekonomske odvisnosti od uvoza blaga, storitev in kapitala. Število in obseg gospodarskih vplivov na turizem sta odvisna tudi od obsega in oblik turizma, velikosti in vzorca turistične potrošnje.

Turistična potrošnja narašča skladno z naraščanjem prihodkov in posredno s pomočjo turističnega multiplikatorja. Turizem je delovno intenzivna dejavnost, kar pomeni, da spodbuja zaposlovanje tudi v drugih dejavnostih. Mednarodni turizem je tako imenovani nevidni izvoz in kot tak predstavlja vsaj potencialno pomemben vir deviznih prilivov.

Turistični multiplikator spremlja odnos sprememb v turistični proizvodnji v primerjavi s spremembami v turistični potrošnji. Lahko bi ga razložili kot domino učinek – ker so gospodarski sektorji med seboj povezani in odvisni, je učinek čutiti tudi v drugih sektorjih, ki so bolj ali manj povezani s turizmom. Osnova multiplikatorja je v grobem dejstvo, da prodaja za eno podjetje pomeni nakup za drugo podjetje in da se na tak način sredstva prelivajo in pomnožijo (multiplicirajo) med različnimi gospodarskimi sektorji. V konkretnem primeru to pomeni, da multiplikator 2 pomeni, da ima turistična potrošnja v višini 1000 € končno vrednost 2000 € (zaradi kroženja denarja med sektorji).

Multiplikacijska funkcija turizma pove, v kolikšni meri turistična potrošnja vpliva na kroženje denarja v narodnem gospodarstvu in s tem tudi na dohodek neturističnih dejavnosti.

9.4 Ekonomske funkcije turizma

Turizem kot ekonomska dejavnost temelji na turistični potrošnji in z njo lahko kvantificiramo ekonomske vplive turizma. Mihaličeva (2002b) med

ekonomske funkcije turizma šteje devizno, kompenzacijsko, konverzijsko, zaposlitveno, inflacijsko deflacijsko, multiplikacijsko in indukcijsko. Družba v različnih obdobjih izkazuje različne interese za posamezne ekonomske vplive turizma. V tem hipu se nam zaradi interesa turističnega povpraševanja in trajnostnega koncepta razvoja turizma zdi najpomembnejša konverzijska funkcija turizma.

Devizna funkcija je bila prva priznana funkcija turizma. Razlagamo si jo lahko na naslednji način: čim večji je devizni priliv od turizma, toliko bolj je država sposobna financirati in povečati uvoz blaga ali povečati nakup storitev v tujini. Turizem je dejavnost, ki tvori in omogoča porabo deviznih sredstev, zato je tudi dejavnik v devizni in plačilni bilanci. V sodobnem razvitem svetu pravzaprav ni države, v kateri bi prevladoval devizni priliv ali odliv v turistične namene.

Kompenzacijska funkcija je posledica turističnih tokov in z njimi povezanih finančnih sredstev preko državnih meja ali v okviru pokrajin posamezne države. Kompenzacijska funkcija turizma prispeva k izravnavi stopnje ekonomske razvitosti med državami ali regijami. Pomembna je tudi v domačem turizmu, čeprav njegovi učinki ne vplivajo na devizno bilanco.

Konverzijska funkcija izraža, kako se naravne in kulturne dobrine s pomočjo turističnega gospodarstva pretvarjajo v del turistične ponudbe. Konverzijska funkcija opredeljuje delovanje turizma, ki omogoča, da se veliko dobrin, ki bi bile brez turizma bolj ali manj brez vrednosti, vključuje v gospodarski proces.

Zaposlitvena funkcija izhaja iz dejstva, da turistična dejavnost sodi med delovno intenzivne panoge, kar pomeni, da zahteva veliko živega dela, ki ga lahko opravijo le ljudje. Absorpcijska funkcija pomeni absorpcijo delovne sile oz. zaposlovanje delovne sile v turizmu.

Inflacijsko deflacijska funkcija vpliva na meddržavni turizem, ker le-ta vpliva na spremembo kupne moči v državi.

Multiplikacijska funkcija izraža, v kolikšni meri turistična potrošnja vpliva na kroženje denarja v narodnem gospodarstvu in s tem tudi na dohodek naturističnih dejavnosti. Turizem se kaže kot pomemben multiplikator predvsem v investicijski in izvozni dejavnosti. Multiplikacijsko funkcijo turizma povzroča bruto turistična potrošnja. Podrobneje je bila multiplikacijska funkcija turizma predstavljena v predhodnem podpoglavju.

Indukcijska funkcija izraža vplive na povečanje narodnega dohodka, ki ga povzroča turistična potrošnja. Zaradi večjega turističnega povpraševanja se s svojo ponudbo želijo turistom približati tudi druge dejavnosti v destinaciji, saj jim turistični nakupi povečujejo dobiček.

V primerjavi multiplikacijske in indukcijske funkcije je treba izpostaviti bistveno razliko, in sicer da multiplikacijska funkcija obstaja že na osnovi kroženja denarja, indukcijsko funkcijo pa je treba izzvati z oblikovanjem celovite turistične ponudbe in s spodbujanjem oziroma trženjem kakovostnega turističnega povpraševanja.

9.5 Socio-kulturne funkcije turizma

Turizem je tudi družbeni pojav, zato poleg njegovih ekonomskih funkcij poznamo tudi številne neekonomske oz. socio-kulturne funkcije, ki prispevajo k njegovim skupnim humanističnim vrednotam. Mihaličeva (2002b) tako omenja ekološko, kulturno in izobraževalno, zdravstveno, mirovno ter politično funkcijo turizma.

112

Ekološka funkcija turizma se izraža v zaščiti okolja zaradi razvoja turizma. Kulturna in izobraževalna funkcija turizma pomeni širitev kulturnega obzorja turistov in lokalnega prebivalstva ter spoznavanje določenih kulturnih vrednosti. Ta neekonomska funkcija turizma ima tudi neposreden vpliv na trajnostni razvoj, ker temelji na ohranjanju kulturne dediščine. Zdravstvena funkcija turizma je ena od najpomembnejših funkcij, saj je zdravje eden najstarejših motivov turističnega gibanja (zdraviliška središča v antični Grčiji in Rimu). Alfier (1982) med neekonomske funkcije turizma prišteva tudi rekreacijsko ali športno-rekreacijsko (če je v kombinaciji s športom) funkcijo, ker naj bi turizem postal sinonim za rekreacijo izven domicila (kraja bivanja); posebno v današnjem času in kjer so v ospredju rekreacijski motivi potovanja, prevladuje prepričanje, da je ta neekonomska funkcija turizma pomembna.

Mirovna funkcija turizma se izraža v spoznavanju in krepitvi razumevanja med narodi in njihovimi kulturami. Z njo se povezuje tudi politična funkcija turizma, ki pa se izraža v zmanjševanju političnih napetosti ter v krepitvi razumevanja in prisotnosti različnih kultur. S politično funkcijo je izjemno prepletena tudi socialna funkcija turizma, ki vpliva na zmanjšanje socialnih razlik med narodi ter na zблиževanje ljudi različnih kultur. Sociologija turizma, ki proučuje odnose na relaciji lokalno prebivalstvo in turisti ter vplive turizma na demografskem, socio-kulturnem in ekonomskem področju, se s to funkcijo turizma še posebej ukvarja.

Dejstvo je, da so ekonomske funkcije turizma povezane in prepletene z družbenimi ter da je bil v preteklosti večji poudarek na ekonomskih funkcijah. Sodobni čas je pokazal, da je na turizem treba gledati kot na prostorski, družbeni in ekonomski pojav. Celovitost obravnavanja turizma je torej zagotovilo uspeha, zato je enako mero pozornosti treba posvečati njegovim družbenim, ekološkim in ekonomskim funkcijam.

IO

Oblike organiziranosti turistične destinacije

V literaturi običajno navajajo dve ključni obliki organiziranosti turistične destinacije (Magaš 2003). Največkrat ju imenujemo model holdinga ali ameriški model ter evropski model.

Model holdinga ali ameriški model je centralni način upravljanja destinacije, kjer posamezni nosilci turistične ponudbe ustvarjajo svojevrstno verigo, podobno holdingu, v kateri obstajajo oddelki ali podružnice podjetja, v našem primeru destinacije. Ameriška turistična mesta se organizirajo podobno temu modelu, zato je model tudi dobil to ime. Značilno zanj je, da dominantni nosilec turistične ponudbe narekuje razvoj v celotni destinaciji, kar se izraža v prednostih in tudi pomanjkljivostih tega modela.

Prednosti modela holdinga ali ameriškega modela so:

- jasna usmeritev vizije in strategije,
- edinstven in usklajen marketing in prodoren nastop na trgu,
- edinstvena in kontrolirana kakovost ter
- zaokrožena ponudba.

Pomanjkljivosti modela holdinga ali ameriškega modela so:

- slabo sodelovanje lokalnega prebivalstva pri odločanju,
- oteženo izvajanje jasnih strategij marketinga in standardov kakovosti,
- spolitizirana organiziranost, vprašljiva strokovnost,
- preveč homogena ponudba (različnost se izgublja) ter
- slaba notranja konkurenčnost in inovativnost.

Evropski model je oblikovan po modelu delniških družb, zato bi mu po vzoru na predhodno predstavljenega lahko rekli tudi *model delniške družbe*. V tem modelu organiziranosti turistične destinacije se moč in odločanje razporedita med najmočnejše in najvplivnejše ponudnike. Spodbuja se oblikovanje turističnih združenj na različnih ravneh, nekatere funkcije pa prevzemajo najpomembnejši nosilci.

Prednosti tega modela lahko iščemo v naslednjih dejstvih:

- razdeljenost moči in nalog med posameznimi subjekti, kjer nista v ospredju volja in interes samo enega posameznika,
- v modelu se s prisotnostjo pluralnosti ohranja raznovrstna pestrost ponudbe, kar je ključna prednost tudi s tržnega vidika,
- v evropskem modelu je sodelovanje in vključevanje v načrtovanje lokalne skupnosti bistveno boljše.

114

Pomanjkljivosti evropskega modela so vidne predvsem v tem, da:

- pri promociji posameznikov lahko prihaja do neučinkovitosti, ker se vsak posamezni subjekt »drži zase«,
- nasprotje interesov različnih subjektov zmanjšuje sposobnost turistične organizacije in njene usklajenosti,
- pri močnih posameznih nosilcih turistične ponudbe upada motivacija za sodelovanje.

Oba modela organiziranja turističnih destinacij imata tako prednosti kot pomanjkljivosti, iz katerih izhaja tudi bistvena razlika med ameriško in evropsko splošno poslovno mentaliteto, ki pa je tudi del specifičnega zgodovinsko-kulturnega konteksta.

II

Marketing turistične destinacije

Marketing je dejavnost, ki spodbuja menjalne procese in omogoča, da organizacija na trgu učinkoviteje dosega svoje cilje, medtem ko zadovoljuje potrebe in želje kupcev in drugih udeleženih javnosti (Brezovec, Nemec Rudež, 2009). Marketing turistične destinacije najkrajše opredelimo kot koncept upravljanja destinacije, kjer so vse aktivnosti natančno usmerjene v sedanje in prihodnje zahteve trga. Osnovni cilj marketinga turistične destinacije je usmerjanje vseh aktivnosti destinacije proti trgu.

11.1 Vloga marketinga turistične destinacije

Marketing turistične destinacije skuša realizirati odločitev menedžmenta o tem, kolikšen del trga želi osvojiti, komu (ciljni segment turistov) je namenjen proizvod turistične destinacije ter kako ohraniti ravnotežje med turističnim razvojem in razvojem drugih gospodarskih dejavnosti v destinaciji. Pri tem je seveda treba poznati potencialne kupce, njihove potrebe, pričakovanja in želje.

Turist turistično destinacijo zaznava kot sestavljen sklop storitev, kar kaže na nujnost ustanovitve krovne turistične organizacije, ki bi skrbela za trženje destinacij. Turistova pričakovanja so vezana na celovitost destinacije, zato je usklajenost in organiziranost posameznih elementov znotraj sistema destinacije nujen pogoj, da bi v percepciji turista zagotovili celovito podobo destinacije. Iz tega razloga turistična destinacija lahko deluje samo kot sistem.

Pri trženju turistične destinacije lahko uporabljamo iste trženjske prijeme kot v drugih dejavnostih. Določiti je treba le, kako sredstva, namenje-

na trženju, porazdeliti med posamezne elemente trženjskega spleta. Včasih je trženjski splet vseboval znamenite štiri P-je: »product« (proizvod), »price« (cena), »placement« (tržna pot), »promotion« (promocija). Zaradi posebnosti poslovanja s storitvami so se štirim P-jem pridružili še trije in tako imamo danes sedem P-jev: poleg že omenjenih še »people« (ljudje, zaposleni v turizmu), »physical evidence« (okolje, v katerem destinacija obstaja) in »process« (politika in organizacijski postopki, ki potekajo v destinaciji).

Posebnosti trženja v turizmu ali marketingu turistične destinacije so *segmentacija trga* oziroma razdelitev potencialnega trga na podskupine, ki imajo nekatere skupne lastnosti in *pozicioniranje destinacije*. O pozicioniranju destinacije smo govorili že v predhodnih poglavjih, zato naj samo na kratko ponovimo, da gre v tem primeru za postopek oblikovanja ponudbe in podobe turistične destinacije, da v očeh kupca pridobi vidno mesto z neko edinstveno vrednostjo. Naslednja posebnost v marketingu turistične destinacije pa je poudarjanje ključnih lastnosti destinacije oz. njene *identitete*, po kateri se najbolj razlikuje od vseh drugih. Na turističnem trgu je namreč izjemno veliko ponudbe, zato je modro, da se zaradi velikega števila (podobnih) turističnih destinacij od drugih v nečem razlikujemo; ne samo, da je to edini način, kako opozoriti nase, bistvo turističnega potovanja naj bi namreč bilo predvsem iskanje drugačnosti.

Marketing turistične destinacije je odločilni element uresničevanja cilja menedžmenta destinacije, postati in ostati uspešna turistična destinacija. V osnovi gre za prepoznavanje potreb trga in prilagajanje turistične ponudbe destinacije temu. Uspešnost v prilagajanju pa je izjemno povezana s spremljanjem sprememb na poti življenjskega cikla destinacij, zato je to stalna naloga marketinga turistične destinacije.

Zahteve uspešnega destinacijskega marketinga so:

- pravilno določena mešanica storitev in značilnosti destinacij,
- podoba, ki je privlačna ciljnemu trgu,
- proizvodi in storitve morajo biti zagotovljeni na učinkovit in dostopen način,
- vrednosti destinacije morajo biti promovirane na učinkovit način, da se potencialnim turistom zagotovi »zaužitje« najboljših značilnosti destinacije.

11.2 Turistični marketinški načrt na ravni destinacije

Turistični marketinški načrt je v ciljnem in smiselnem upravljanju turistične destinacije nujen mehanizem za oblikovanje turističnega proizvoda, po-

zicioniranje, izbiro trgov, distribucijskih kanalov, promocije in podobno.

Turistični marketinški načrt je planski dokument, ki ga je treba neprenehoma preverjati in testirati. Sestavljen je iz petih ključnih faz:

1. analiza,
2. koncepcija,
3. oblikovanje,
4. realizacija,
5. kontrola.

V prvi fazi gre za analizo na štirih področjih: okolje, trg, konkurenca in sama destinacija.

Analiza okolja zajema analiziranje:

- lokalnih razmer (struktura prebivalstva, podnebje, dostopnost),
- splošnega gospodarskega razvoja (dohodki, zaposlenost, cene, inflacija),
- splošnih turističnih trendov (gibanje števila potovanj) in
- tehnološkega razvoja (nove tehnologije, centralni rezervacijski sistem ipd.).

Analiza trga ali analiza povpraševanja zajema analiziranje:

- gibanja števila turistov in nočitev,
- socialno-demografskih in psihografskih značilnosti turistov,
- motivov prihoda turistov,
- povprečne dobo bivanja,
- turistične potrošnje,
- navad in lastnosti turistov,
- načinov preživljanja prostega časa.

Analiza konkurence zajema iskanje in promocijo lastnih vrednosti in posebnosti v primerjavi s konkurenco. Ponudbo, turistično privlačnost, lokacijo, tržne segmente in podobno je smiselno analizirati samo pri primerljivih konkurenčnih destinacijah.

Analiza destinacije zajema analiziranje osnovne značilnosti turistične ponudbe destinacije:

- geografskih značilnosti in dostopnost,
- turističnih virov: primarnih in sekundarnih,
- turistične infrastrukture,
- podobo destinacije,

- lokalne turistične organizacije.

Na podlagi rezultatov analize okolja, trga in destinacije dobimo potrebne podatke za oblikovanje t. i. *strateške diagnoze* ali interpretacijo dobljenih podatkov z uporabno vrednostjo za načrtovanje prihodnjega razvoja. Tako dobimo vpogled v lastne možnosti in s pomočjo številnih modelov lahko razvijemo marketinško strategijo.

Druga faza turističnega marketinškega načrta turistične destinacije zajema *razvijanje marketinške strategije (konceptije)* na osnovi predhodne strateške diagnoze (strateški marketing). Znotraj te faze se oblikujejo:

- cilji turističnega razvoja in marketinških ukrepov destinacije,
- strategije marketinga destinacije po posameznih področjih (strategija pozicioniranja, proizvoda, trga in promocije).

118

Tretja faza (*oblikovanje*) *konkretizira in dokončno oblikuje strateško konceptijo*, tj. proizvodno, prodajno in komunikacijsko politiko turistične destinacije.

Četrta faza (*realizacija*) pomeni uresničitev turističnega marketinškega načrta, kjer se predvideva, da turisti že potujejo v našo destinacijo.

Peta faza (*kontrola*) je nujni del vseh predhodnih faz, saj moramo nenehno slediti morebitnim spremembam pogojev, ki bi mogoče lahko vplivale na izid načrta. Še posebno pa je kontrola sestavni del četrte faze, kjer že prihaja do uresnitve zastavljenih razvojnih strateških ciljev in marketinške konceptije.

Turistični marketinški načrt na ravni destinacije potrebujemo zato, ker turistično povpraševanje (turist) destinacijo doživlja kot celovit paket proizvodov in storitev, vsak posamezni ponudnik v destinaciji pa ne more sam ugotavljati trendov in gibanja v turizmu. Samo dobro usklajeni in organizirani posamezniki turistične ponudbe, lokalna skupnost in prebivalstvo skupaj lahko zagotovijo uspešno turistično destinacijo, ki pa jo turist doživlja kot celovito in privlačno.

Vsaka turistična destinacija mora v okviru funkcije trženja izvajati naslednje naloge:

- izdelava strategije trženja,
- upoštevanje pomena imidža destinacije in oblikovanje blagovne znamke destinacije ter pozicioniranje na trgu,
- pospeševanje prodaje, uvedba učinkovitih rezervacijskih sistemov, promocijske aktivnosti in skrb za odnose z javnostjo,
- nudenje kakovostnih informacij potencialnim gostom.

Konkurenca na turističnem trgu vrtoglavo narašča, turistične destinacije v boju na turističnem trgu pa včasih žal izbirajo agresivnejše ali celo neprimerne oblike tržnega komuniciranja, velikokrat v škodo samim sebi. Neustrezne marketinške poteze turističnih destinacij se kažejo na številnih področjih, od ekonomskega in družbenega do okoljskega. Marketing turističnih destinacij si mora zato prizadevati za vzpostavljanje ravnovesja med interesi ponudnikov turističnih storitev, interesi okolja in interesi turistov. Turistične destinacije bi zato morale preiti od konvencionalnega upravljavsko-marketinškega koncepta k družbeno-marketinškemu konceptu oz. k t. i. celostnemu marketingu. Celostni marketing je zasnovan na etičnih odnosih do vseh udeležencev in na etičnem oz. trajnostnem odnosu do okolja (Brezovec in Nemec Rudež 2009).

11.3 Turistično potovanje po fazah

119

Turizem temelji na »večplastnem« odmiku od vsakdanjega življenja in na usmerjenosti na »nevsakdanje«, je prepričan Urry (2003). Vendar pa v sodobnem turizmu meja med vsakdanjim in nevsakdanjim postaja čedalje bolj zabrisana. Kakorkoli, vsak pojav ima nek smisel – tako je smisel potovanja sprememba, ki pa je del človekovih potreb. Če je turistično potovanje začasna sprememba prostora bivanja, ki je povezana z možnostjo, da izpolni pričakovanja in si turist privošči trenutke miru ali pustolovščino, se sprašujemo, kdaj se pravzaprav začne to potovanje. Urry (2005) domneva, da se potovanje začne že pred odhodom na potovanje oziroma realnim gibanjem v prostoru. Po njegovem se potovanje začne s podobo, saj je pogosto prvi stik z destinacijo stik z zgodbo, sliko, brošuro, internetno stranjo, čeprav je podoba destinacije obstajala že mnogo pred informacijsko dobo in fotografijo. Kljub temu je razvoj fotografije v mnogočem prispeval k oblikovanju podobe, ki jo turist uzre pred potovanjem.

Navadno začnemo potovanje s poizvedovanjem, informiranjem, načrtovanjem. Na podlagi teh »vhodnih podatkov« ali zunanjih dražljajev in lastnih notranjih motivov ter lastnega vrednostnega sistema oblikujemo svoja pričakovanja glede destinacije, ki je cilj našega potovanja. Na tak način stkemo podobo destinacije v svoji glavi, še preden smo praktično videli ali doživeli to destinacijo. Ta podoba je pravzaprav mešanica različnih dejavnikov, ki temelji na zunanjih in notranjih dražljajih (motivatorjih), pa tudi na preteklih izkušnjah posameznika, ki tvorno prispevajo h graditvi podobe destinacije v očeh turista in bistveno vplivajo na izbiro ter odločitve o nakupu. Tako je Urry (2003) prepričan, da je turistično potovanje najprej določeno duhovno stanje posameznika, podprto z različnimi

zaznavami, šele nato postane dejansko gibanje v realnem času in prostoru. Turist se odloči za turistično potovanje, ko racionalizira svojo odločitev, ki je izid njegove osebnosti, vrednot, potreb, motivov, norm, kulture kot tudi stanja v družbi.

Ko turist sprejme odločitev o izbiri določene destinacije, pride do ekonomskega momenta (nakupa) in ta je posledica mentalnega procesa posameznika na podlagi vseh notranjih (motivacijski svet, lastni vrednostni sistem, želje, okusi, preference, pretekle lastne izkušnje) in vseh potrebnih (razpoložljivih) zunanjih dejavnikov (informacije, priporočila drugih, promocijski material ipd.) ter družbenih okoliščin (družbeni status, kontekst družbenega okolja ipd.). Realno gibanje v prostoru omogoča dostopnost destinacije (transportna oz. fizična in informacijska).

V začetku tega dela je dostopnost destinacije obravnavana kot eden ključnih pogojev za realizacijo in obstoj destinacije. Pod predpostavko, da ta ni vprašljiva, je turist na poti do izbranega cilja v neki tranzitni ali prehodni coni med svojim izhodiščem (domicilom) in ciljem (destinacijo). Ta cona ali območje gibanja med eno in drugo točko predstavlja, čeprav gre vedno za krožno potovanje, izjemno pomemben del celotnega turističnega doživetja destinacije – ne pozabimo na misel, da je pot mnogokrat pomembnejša od cilja. To je območje, kjer destinacija sama lahko veliko prispeva h krepitvi svoje identitete, prepoznavnosti, skratka celovite podobe, ki jo komunicira svojim realnim in potencialnim kupcem. Premnogokrat so namreč vsi naporji usmerjeni v samo destinacijo, njeno ponudbo, nastanitvene in druge zmožljivosti, zanemarija pa se pot, ki do tja pelje. Ne pozabimo, da je to še vedno prostor za ustvarjanje podobe v mislih turistov, ki so namenjeni k temu cilju – gre za to, kar počnemo pri procesu tržnega pozicioniranja. Tudi med potovanjem je turist, kljub odločitvi in nakupu, še vedno v fazi graditve pričakovanj in podobe, skratka, da se ustavi, postane, razišče zanimivosti, ki ga peljejo k cilju, nanj lahko vplivajo zunanji dražljaji. Poleg tega so informacije o različnih turističnih privlačnostih med samo potjo za določene segmente turistov vir informiranja in odločilni dejavnik izbire podrobnejše turistične ponudbe ali posameznega turističnega proizvoda.

Realna izkušnja potovanja pa je lahko povsem drugačna od pričakovane. Vsak turist, ki pride na destinacijo, svojo podobo primerja z realnim pogledom. Sliko, ki jo je predhodno ustvaril na podlagi različnih virov, primerja s sliko, ki jo resnično vidi, s to razliko, da je tokrat tudi sam del te slike. Ta izkušnja je lahko zanj zelo čustvena v pozitivnem smislu (če so pričakovanja dosežena ali celo presežena) ali pa v negativnem smislu (če se pričakovanja precej razlikujejo od realne slike). Tukaj je poleg objektivne

realnosti tudi sivo območje subjektivne realnosti vsakega posameznika, ki v mnogočem zaznamuje končno zaznavo realnega stanja.

Po prihodu na destinacijo turist po navadi intenzivno »živi« svoja pričakovanja, želje in motiv prihoda. S tem si ustvarja turistično doživetje destinacije, ki pa je zelo kompleksen sklop različnih dejavnikov. Poleg konzumacije palete turističnih proizvodov in storitev se ob vsakem materialnem delu turističnega proizvoda nujno pojavljajo nematerialni deli tega proizvoda. Pri slednjem gre predvsem za človeški dejavnik, brez katerega turistične storitve pravzaprav ni – turizma brez družbene interakcije in odnosov preprosto ni.

Zakaj je turistično doživetje tako pomembno v sodobnem turizmu? Page in Conell (2006, 184) domnevata, da turistično doživetje sestavljajo proizvod, storitev in odnos. Njuna misel izhaja iz narave turističnega proizvoda, ki je večplastna (mešanica otipljivih in neotipljivih elementov), kjer prevladujeta čustvena dimenzija in subjektivna izkušnja posameznika. Pri tem so odnosi tretjina turističnega doživetja in enakovredni materialnim delom, ki doživetja ustvarjajo. Če to prevedemo v ekonomski jezik, bi rekli, da so infrastruktura, tehnologija in oprema le ena stran realnosti podobne turistične destinacije. Njeno drugo stran tvorijo storitve in odnosi, ki so jih gosti deležni. Spet je bolj kot »kaj« pomembno, «kako«. Razlikovanje med destinacijami, zlasti v času poplave novih (a žal preveč podobnih) destinacij, ima konkretne posledice za konkurenčnost, ki jo določena destinacija na trgu dosega.

Po zaključenem (začasnem) bivanju na destinaciji se začne pot nazaj v izhodišče, torej se turist vrne, od koder je prišel (kar je značilno za vsako turistično potovanje). Poln vtisov, novih doživetij in občutkov začne potovati domov v svoje vsakdanje okolje. Ta potovalna izkušnja je bila pomemben in dragocen vir podatkov (kamenček v mozaiku), ki jih bo znova uporabil ob naslednjem načrtovanju, izbiri in potovanju na neko destinacijo. Torej se na poti domov ponovno prične duhovna faza potovanja, mentalni proces, ki ga ustvarjajo predvsem spomini na dogodke, situacije in doživetja na destinaciji. Začnemo ocenjevati to konkretno potovanje, ga podoživljati in primerjati s preteklimi ter tako nastavljammo vse potrebne pogoje za sprožitev novega procesa – turističnega potovanja. Sanjarimo o tem, kako bomo prihodnjič naredili kaj drugače, se odločili za kaj novega in podobno. Skratka, turistično potovanje se praktično nikoli ne zaključi, ampak samo poteka na različnih ravneh človekovega gibanja in zavedanja – od duhove faze preko realnega gibanja v prostoru pa zopet do duhovne faze.

Tudi drugi avtorji so zaznali in predstavili podobne koncepte faz turističnega potovanja z vidika turista samega. Tako Gunn (1997) omenja graditev podobe destinacije po naslednjih fazah:

1. Akumulacija mentalnih podob o potovalni izkušnji
2. Modifikacija podob ob novih informacijah
3. Odločitev za potovanje
4. Potovanje na destinacijo
5. Konzumacija potovalne izkušnje na destinaciji
6. Vrnitev v izhodišče
7. Modifikacija podobe ob novi potovalni izkušnji

Kot lahko vidimo, gre za zelo podobna koncepta faz turističnega potovanja v očeh turistov.

I2

Pomen človeških virov za turistično destinacijo

Medtem ko je bil v zadnjih nekaj desetletjih svetovni razvoj odvisen od cene in obsega proizvodnje, se v prihodnjih desetletjih pričakuje, da bo čedalje bolj odvisen od kakovosti in sposobnosti prilagajanja poslovnih subjektov. Kakovost je morda med najpomembnejšimi sestavinami konkurenčnosti v turizmu in hotelirstvu, poudarja Poonova (1993, 254). In če je tako, so ključna sestavina kakovosti v turizmu in hotelirstvu ljudje – zaposleni.

Šele ustvarjalno uporabljena tehnologija je lahko močno konkurenčno orodje, čeprav sama po sebi še ne predstavlja konkurenčne prednosti. Ne more namreč nadomestiti slabe strategije ali neučinkovitosti zaposlenih, temveč ju lahko samo dopolnjuje (Poon 1993, 265). Konkurenti lahko prevzemajo tehnologijo, strategijo, ideje in marketinško politiko svojih tekmecev, ne morejo pa prevzeti ljudi, kajti zaposleni v turizmu in hotelirstvu – s svojim znanjem, spretnostmi, veščinami in odnosom do gostov – so neponovljivi, nenadomestljivi. Zato konkurenca brez njih nima veliko možnosti. Odnos zaposlenih do gostov in iskrena prijaznost sta mehki sestavini kakovosti, ki se ne moreta kopirati.

Tudi Pechlaner (1999 335) opozarja, da je težko posnemati kompleksnost, znanje in veščine tistih, ki ponujajo storitve, in tistih, ki so zadolženi za odločitve. Določena kombinacija teh sposobnosti in veščin prispeva h konkurenčnosti destinacije.

Številni sodelujoči na turističnem trgu še niso spoznali, da so ljudje vir, ki ni samo največja postavka v strukturi stroškov, in zato še vedno največ investirajo v opremo, tehnologijo in druga materialna sredstva svoje ponudbe, medtem ko človeški dejavnik zanemarjajo. A to je kratkoročna re-

šitev. Tudi Poonova (1993, 262) pravi, da zaposleni za podjetje niso samo strošek, ampak vrednost, katere učinkovitost je mogoče multiplicirati le z nenehnim izobraževanjem in treningom. Torej so zaposleni v turizmu in hotelirstvu lahko ključni dejavnik konkurenčnosti oz. konkurenčna prednost posameznega poslovnega subjekta (od destinacije do hotela).

Konkurenčnost destinacije je zelo odvisna od zaposlenih, toda ne samo od njihovega znanja, veščin in sposobnosti, ampak zlasti od odnosa, ki ga imajo do gostov, od njihove delovne etike in dostopnosti. Turizem je delovno intenzivna panoga in zaposluje veliko ljudi, kjer človeka ne more zamenjati stroj. Zato je odnos zaposlenega do dela, gosta in sodelavcev ključnega pomena in prispeva h kakovosti turistične storitve. Tem odnosom lahko rečemo mehki del kakovosti turistične ponudbe, ki ga ne moremo materializirati in ki prihaja od zaposlenih.

12.4

Ljudje, zaposleni v turizmu, so nepogrešljivi, neponovljivi, ne moremo jih kopirati, proizvajati ali programirati, pač pa so del kulture in prostora. Menedžment, ki v človeških virih ne vidi konkurenčne prednosti in pri tem vprašanju v ospredje postavlja stroškovni vidik, nima dolgoročne perspektive.

Menedžment pri (so)ustvarjanju destinacije velikokrat prezre, zanemarja in podcenjuje pomen zaposlenih. Vendar tak odnos menedžmenta do zaposlenih izhaja iz širšega družbenega konteksta (države, gospodarstva, drugih storitvenih dejavnosti). Odnos družbe (države) se namreč kaže skozi prizmo odnosa do turističnih poklicev (natakar, kuhar, sobarica, vratar itd.), kar vpliva na stanje kakovosti turizma. Nizka stopnja izobrazbe zaposlenih v turizmu je posledica problematike odnosa družbe (države) do turističnih poklicev. Primeri dobre prakse in uspešnega turizma v svetu pa nas opozarjajo, da za visoko kakovosten turizem potrebujemo visoko kakovosten kader. Visoko kakovosten kader lahko zagotovi le kakovosten sistem izobraževanja na področju turizma, ki ga je treba prilagajati potrebam v gospodarstvu (turizmu). Izobraževanje in usposabljanje sta pravzaprav nuji na poti do uspeha, ki se je menedžment mora zavedati. Nenehen proces izpopolnjevanja in trening zaposlenih je pomemben za ohranjanje in bogatenje znanja, spretnosti in veščin zaposlenih. Tudi tako prispevamo k zahtevi – iti v korak s časom, prilagajati se trendom in zahtevam trga.

Konkurenčnost destinacije temelji na njeni sposobnosti, da turistom ponudi edinstveno, drugačno, posebno, nepozabno doživetje. Pri tem je turistične proizvode seveda lažje cenovno ovrednotiti kot doživetja. Del turistične potrošnje predstavljajo številne nematerialne (neotipljive) storitve, ki oblikujejo doživetje destinacije. K temu veliko prispevajo prav za-

posleni v turizmu, ki s svojo prisotnostjo in dejavnostjo tkejo tako, pretanjeno turistično storitev.

Tudi v drugih storitvenih dejavnostih se vse bolj zavedajo velikega pomena izvirnosti zaposlenih (angl. »exceptional customer service«), ki imajo potrebne sposobnosti in odnos do strank. Zaposleni so ključni dejavniki uspešnosti in hkrati največji izzivi za menedžment. Danes ni problem na trgu dobiti ljudi, problem je dobiti ljudi s pravim odnosom do dela in strank.

I3

Gostoljubnost in etičnost v turizmu

Gostoljubnost je izkazano spoštovanje človeku zaradi njega samega. V našem kulturnem okolju praviloma ljudje ne trpijo pomankjanja vode in hrane, so pa željni prijaznosti, iskrene dobrodošlice, razumevanja in empatije. S prijaznostjo do gostov se vzpostavlja zaupanje, ki vključuje nasmeh, gledanje v oči, pozorno poslušanje, kazanje razumevanja za želje in potrebe gosta. Gostoljubnost in družbena interakcija, ki jo slednje omogoča predstavlja temelj uspešnega in zadovoljivega odnosa v turizmu. Sem sodi izpostavljanje skupnih lastnosti identitete, ustvarjanje priložnosti za medsebojno identificiranje in izkazovanje spoštovanja, hkrati pa iskanje drugačnosti in razlik, ki lahko bogatijo. Ne gre zgolj za družbeno interakcijo, pač pa za pomemben dejavnik začasnega integriranja na turističnem potovanju. Začasno bivanje na neki destinaciji namreč vključuje rabo (izmenjavo) nekaterih lastnosti z domačini, kljub določenim družbenim, političnim, ekonomskim ali verskim razlikam. Zato ima gostoljubnost velik pomen v tej začasni integraciji gostov in gostiteljev, ki najpogosteje krepi medsebojno integriteto skozi pretok kulturnih vrednot. Tako gostoljubnost predstavlja določeno obliko družbene izmenjave, ki vključuje različne obveznosti, aktivnosti in odgovornost (Galičić in Ivanović 2008).

Nujni pogoj za obstoj turistične destinacije poleg privlačnosti, dostopnosti in organizacije ter trženja je gostoljubna skupnost, ki je zagotovilo toplega sprejema gostov in njihovega dobrega počutja v (novem) okolju. Gostoljubnost je tesno povezana z uspešnostjo in kakovostjo turistične destinacije, saj je lahko razlikovalni element destinacijske ponudbe. V svoji materialni dimenziji (infrastruktura, tehnologija, proizvodi) so si lahko destinacije namreč na las podobne, nematerialna dimenzija destinacijske-

ga proizvoda (specifičen odnos, način zagotavljanja storitev, vzdušje) pa je prostor kvalitativnih preskokov. To je izrazito potencialno področje za ustvarjanje konkurenčnih prednosti na podlagi človeških virov. Gostoljubna skupnost tako navdaja z zaupanjem in prijaznostjo ter ustvarja vzdušje varnosti, zaupanje pa omogoča komunikacijo med ljudmi. Družbena interakcija v turizmu namreč poteka na podlagi komunikacije. Malo je družbenih ali gospodarskih dejavnosti, kjer je uspeh tako zelo odvisen od gostoljubnosti. V turizmu je ta ključnega pomena.

»Kdor ne mara ljudi ali ne mara stika z njimi, nima kaj početi v turizmu« – to velikokrat slišimo, saj gre za konstantno interakcijo in komunikacijo, ki zahteva določene socialne sposobnosti, znanja, pa tudi spretnosti. Kaj je v določenem trenutku treba vprašati, povedati, se odločiti, je veliko lažje odgovoriti ali naučiti ljudi kot npr., kako se je treba odzvati, pristopiti, reagirati. Že samo vprašanje nasmeha, ki ga gostoljubje nujno zapoveduje, je lahko problematično za nekoga, ki tega »nima v sebi«, saj je lahko tako nenaravno (nespontano) in v tem primeru izgubi ves namen in pomen. Kako se nasmehnemo, kdaj je kakšen nasmešek primeren, to so stvari, o katerih je teoretiziranje brezpredmetno, saj se je treba ravnati po občutku. Občutek pa ni stvar zapovedi, eksaktnih navodil in predpisov, kaj šele standardov. To področje v vsej svoji sofisticirani nematerialnosti je treba prepustiti človeku v presojo in spontani odziv. Jasno je, da se moramo o teh sposobnostih človeka (zaposlenega) pred tem prepričati in mu zaupati. Obvladovanje kakovostnega odnosa na relaciji gost – zaposleni, zaposleni – nadrejeni in zaposleni – zaposleni, je lahko velika prednost v turizmu. Jasno je le, da sta pozdrav in nasmev v turizmu nerazdružljiva, da je gostom potrebno izkazati dovoljšnjo mero pozornosti in spoštovanja ter z načinom zagotavljanja destinacijskega doživetja spodbuditi zadovoljstvo gostov, zaradi katerega se bodo še vrnili.

V turizmu ne moremo mimo etike, pravzaprav je to poslovna etika, ki predstavlja skupek moralnih principov in vrednot, na podlagi česar razlikujemo dobro od slabega. Treba je opomniti na razliko med stališči in dejanji posameznega subjekta. Včasih napačno sklepamo o stvareh na podlagi tega, kar ljudje povedo, kako je nekaj po njihovem mnenju prav ali narobe. Pravilneje bi bilo soditi o tem na podlagi njihovih dejanj. Na primer, ko vprašam ljudi, ali menijo, da so okoljsko ozaveščeni, ali se jim zdi ločevanje odpadkov pravilna odločitev. Mnogo natančnejši vpogled v stanje dobimo, če vprašamo ljudi, ali ločujejo smeti in zapirajo vodo med umivanjem zob ali britjem. Enako je z vprašanji, ki zahtevajo etične odločitve. V turizmu je soočanje z etičnimi vprašanji dnevno prisotno; to so vprašanja o tem, ali bo natakar prijavil, da je na tleh v restavraciji našel bankovec za 200 €, ali

bo receptor ponudil gostu nižjo ceno wellness storitve, čeprav gost za njo ni vprašal (ker ne ve zanjo), ali bo vodja recepcije odpovedal skupini gostov, ki je rezervirala sobo za sestanek pred nekaj dnevi zaradi nenapovedanega prihoda stalnega gosta, ki zahteva isto sobo za sestanke v tem terminu.

Ravnanje z nezaželenimi gosti (npr. vinjenimi) ali tistimi, ki motijo druge goste, so agresivni in podobno, je deloma tudi etično vprašanje, kjer pa je v prvi vrsti potreba po zagotavljanju varnosti, dostojanstva in spoštljivosti do sebe in drugih. Odgovornost je v tem primeru obojestranska, tako kot je obojestranska komunikacija. Tudi gost nosi odgovornost v procesu komunikacije in je trditev, da ima gost vedno prav, pretirana, je pa res, da je gosta treba vedno razumeti. Povzročanje škode ali nevarnosti drugim, ogrožanje pravic enih na račun drugih nikoli ni dopustno. Nema lokrat se je treba odločati na podlagi kompromisov oziroma tehtati, kakšna odločitev ali ukrep bo sprožil manjšo škodo, ko je ta neizogibna.

Pri vseh zahtevah za obvladovanje pravilnega in kakovostnega odnosa med zaposlenimi in gosti ne gre pozabiti na dejstvo, da so zaposleni tega sposobni le, v kolikor spoštujejo sami sebe in svoje delo, saj v nasprotnem odnos hitro preide v servilnost ali celo ponižnost, kar je daleč od pričakovanja gostov in lahko resno ogroža kakovost turističnega doživetja.

I4

Konkurenčnost turistične destinacije

Konkurenčnost je v sodobnem poslovanju prisotna v vseh industrijah in družbenih sektorjih, zato jo zaradi posrednega učinka, ki ga ima na dobiček poslovnega subjekta, preučujejo in analizirajo številni znanstveniki in strokovnjaki. Veliko avtorjev jo je skušalo definirati. Michael Porter (1998), eden najbolj znanih strokovnjakov na tem področju, pravi, da je postala ena najvažnejših prioritet v delovanju držav in industrij vsakega naroda.

Vrednost je začela pridobivati ob prvi naftni krizi v začetku sedemdesetih let 20. stoletja, ko je v poslovnem svetu nastopilo novo obdobje. Poslovanje se je pred tem lahko primerjalo s plovbo ladje po mirnih vodah – potekalo je brez velikih sprememb ali pretresov. Mirno plovbo je nenadoma zamenjalo raftanje po divjih brzicah, ki so prinašale vedno nove spremembe, na katere se je bilo treba pravilno odzivati – v nasprotnem primeru je ladja potonila. »Nemirnost« voda se je do današnjih dni samo še stopnjevala. V poslovnem svetu so edina stalnica spremembe in nestabilno okolje, zato se je izoblikovala posebna metoda nenehnega opazovanja okolja (angl. »environmental scanning«), s katero se poslovni subjekti skušajo obdržati na površju.

Okolje, v katerem podjetja poslujejo in delujejo, je dinamično in kompleksno, zato morajo z njim komunicirati in se mu neprenehoma prilagajati. Zelo pomembno je, da ga podjetja dobro poznajo, saj ima izjemen vpliv na poslovanje. Njihov odziv na spremembe okolja se kaže kot načrtovan, skrbno izoblikovan odgovor s konkretnimi aktivnostmi in koraki, ki jih morajo narediti za doseg načrtovanih ciljev. Zato morajo razmišljati o strategiji, natančneje, o strategiji konkurenčnosti.

14.1 Definiranje konkurenčnosti

Nekateri državno konkurenčnost opredeljujejo kot makroekonomski pojav s parametri, kot so valutni tečaj, obrestna mera in državni deficit. Toda drugačno sliko kažejo države hitrega razvoja in visokega življenjskega standarda (Japonska, Italija, Koreja), s podatki o vrednosti valute (Nemčija, Švica) in o visokih obrestnih merah (Italija, Koreja) (Porter 1998). Drugi menijo, da je konkurenčnost odvisna od bogastva z naravnimi viri, čeprav je znano, da mnoge uspešne države, npr. Nemčija, Japonska in Koreja, nimajo dovolj naravnih virov in jih morajo uvažati.

Številni trdijo, da na konkurenčnost najmočnejše vpliva državna politika, in sicer z usmerjanjem, zaščito in s spodbujanjem izvoza ter pospeševanjem ključnih dejavnosti za zagotovitev mednarodne uspešnosti. Trenutno še ni širše utemeljenih poročil in ocen za potrditev tako visoke vloge državne politike v konkurenčnosti (Porter 1998, 4). To mnenje se razhaja z razmišljanjem Ezeala-Harrisonove (1999), ki izrecno poudarja pomen vpliva države na mednarodno konkurenčnost svojega gospodarstva. Trditev utemeljuje z državno vzpostavitev in nadzorom vrste urejevalnih instrumentov (obrestne mere, davčna politika, valutni tečaji, instrumenti denarnega trga in zakonodajno uravnavanje), ki se uporabljajo za stabilizacijo ključnih poslovnih in ekonomskih kazalcev (višina narodnega prihodka, višina inflacije, stopnja zaposlenosti oz. nezaposlenosti). Učinek in uspešnost teh dejavnikov se kaže v mednarodni konkurenčnosti države (Ezeala-Harrison, 1999, 70).

Porter na drugi strani trdi, da državne konkurenčnosti ni in da lahko govorimo samo o konkurenčnosti posameznih podjetij oz. dejavnosti. Od tod tudi njegova trditev, da je »trud tistih, ki skušajo razjasniti konkurenčnost na državni ravni, brezpredmeten, saj je to odgovor na napačno zastavljeno vprašanje« (Porter 1998, 9). Prav tako izključuje možnost eksplicitne konkurenčnosti države na vseh področjih. S tem soglaša tudi Ezeala-Harrisonova, ko mednarodno konkurenčnost države definira kot rezultanto stanja konkurenčnosti vsake njene posamezne socialno-gospodarske institucije in infrastrukture, češ da je konkurenčnost države odvisna od njihovih sposobnosti ter od njenih uspešnih nastopov na mednarodnem trgu. To sposobnost pripisuje trem značilnostim institucij (Ezeala-Harrison, 1999, 71):

- njihovi učinkovitosti pri doseganju ciljev,
- njihovi prilagodljivosti na hitre spremembe ter uporabi boljših načinov in metod izvedbe,
- njihovi trajni inovacijski sposobnosti.

Konkurenčnost določene družbe ali države je nedvomno odsev konkurenčnosti vsake njene posamezne institucije. Bengtsson in Sören (1999) poudarjata, da je bila skozi zgodovino analizirana na osnovi neoklasične ekonomske teorije, kjer je označena kot drugačna struktura znotraj določene dejavnosti. Industrijska organizacijska teorija, ki do neke mere kritizira neoklasično ekonomsko teorijo, pa je razvila znanje o konkurenčnosti z uvedbo koncepta strateških skupin in odvisnosti med dejavniki na nestalnih trgih.

Misli teh avtorjev o konkurenčnosti lahko vzamemo za izhodišče, saj konkurenčnost oba pojmujeta kot zelo povezano s sodelovanjem. Konkurenčnost je za njiju interaktivni proces, kjer individualna in organizacijska percepcija ter izkušnje vplivajo na organizacijo dejavnosti in s tem na konkurente. In nista edina, ki o njej razmišljata tako; v razmerah globalnega povezovanja in globalnega trga namreč nastaja vedno več razprav o konkurenčnosti in sodelovanju, o teh dveh skrajnostih, ki sta bili še pred kratkim za nekatere nezdržljivi. Za sodobne načine poslovanja pa sta »conditio sine qua non«. Zato ne preseneča načelo globalnega sodelovanja za globalni trg, v katerem Škrtičeva (1998) vidi ključ uspešnosti, brez katerega od konca 90. let 20. stoletja ni več možno priti do svetovnega trga.

Tse in West (1999) se strinjata s temi mislimi in menita, da globalizacija v turizmu in hotelirstvu ni več samo trend, temveč dejstvo v ravnanju konkurentov.

Bengtsson in Sören (1999, 180–181) predstavljata štiri vrste horizontalnega povezovanja med podjetji, ki pa temeljijo na konkurenčnosti in sodelovanju. Razlago utemeljujeta s trditvijo, da podjetja do neke mere morajo konkurirati drugo drugemu, saj v nasprotnem primeru poslovna mreža ni več učinkovita. Hkrati pa po njunem obstaja potreba po sodelovanju, ker udeleženci na trgu morajo vzpostaviti medsebojne odnose, da bi lahko formirali svoje dolgoročne cilje. Vrste horizontalnega povezovanja sta opredelila, kot sledi:

- *sobivanje* (angl. »*coexistence*«), kjer ni nobene gospodarske izmenjave blaga, ampak le izmenjava informacij in socialna izmenjava;
- *sodelovanje* (angl. »*cooperation*«), kjer obstajajo poslovne, informacijske in socialne izmenjave, vendar pa so njihovi udeleženci kljub sodelovanju hkrati tudi konkurenti – ta vrsta sodelovanja je lahko formalna ali neformalna;
- *konkurenca* (angl. »*competition*«), kjer sta med udeleženci moč in odvisnost enako prisotni, delujeta pa po načelu reaktivnega odzivanja (angl. »*action-reaction pattern*«);

- *konkurenčnost v sodelovanju ali sodelovalna konkurenčnost (angl. »co-opetition«), kjer lahko med udeleženci obstajajo gospodarske in negospodarske izmenjave dobrin, konkurenčnost in sodelovanje pa se neprenehoma menjujeta in sta odvisna od trenutnih razmer na trgu.*

Menita, da so konflikti pri sodelovanju redkejši, saj v tem odnosu obstaja visoka stopnja harmonije. Zelo pogosti pa so konflikti pri konkurenci. Prednosti so po njunem tako v konkurenci kot tudi v sodelovanju. Prednost konkurenčnosti je v tem, da podjetje sili k določenim korakom in aktivnostim, ki jih ne spodbudijo potrošniki, s čimer izboljšuje poslovanje. Prednost sodelovanja pa je v razvoju, čeprav se sodelovanje največkrat kaže v pristopu k virom, ne pa kot vodilna sila razvoja.

Huntova (2000) konkurenčnost definira kot nenehen boj med podjetji za primerjalne prednosti pri virih, ki izboljšujejo pozicije na trgu za nekatere tržne segmente in tako prispevajo k višjim finančnim učinkom.

Za turistično ali hotelsko podjetje je v konkurenčnem boju pomembno, da se specializira za posamezne vrste storitev, ki jih ponuja na trgu, saj s specializacijo in vrhunsko kakovostjo svojih storitev lahko postane vodilno ali celo edino na trgu. Zato mora imeti specializirano strokovno-kadrovsko strukturo. Izjemno pomembno je, da zna oceniti razmere na trgu, to je oblike konkurence, strukturo dejavnosti, število udeležencev na trgu, značilnosti storitev itn. (Florjančič in Jesenko 1997, 48). Na voljo ima zelo natančne in temeljite metode, s katerimi lahko analizira konkurenco. Takšna analiza konkurence in stanja na trgu mu pomaga pri oceni lastnih štartnih pozicij in možnosti glede na okolje, v katerem posluje.

Škrtićeva (1998) opozarja, da za sodobno podjetje ni več dovolj enostranska usmerjenost – primerjanje s konkurenco in tradicionalno poslovanje. V sodobnem tržnem gospodarstvu mora konkurenčno in primerjalno poslovanje iskati oporo v uspešnem turističnem menedžmentu in pobudah zaposlenih pri iskanju možnosti in priložnosti, da se zadovoljijo želje in potrebe vse bolj zahtevnih potrošnikov. Zato nista dovolj samo analiza in preučevanje konkurence, ampak je treba spremljati in natančno analizirati spremembe v povpraševanju – spremembe vrednostnega sistema gostov, ki se spreminjajo iz tradicionalnih preko prehodnih v neotradicionalne. Preučevanje prostega časa potrošnikov, njihovih navad in obnašanja turističnemu menedžmentu dajejo pomembne informacije za poslovanje in odločanje pri oblikovanju turistične ponudbe svoje destinacije.

Ustvarjalnost, inovacije in kakovost so osnovne predpostavke konkurenčnosti vsakega poslovnega subjekta, zlasti v turizmu in hotelirstvu, kjer je elastičnost povpraševanja zelo velika.

14.2 Konkurenčna sposobnost

Velike spremembe, ki vplivajo na pravila igre v turistični industriji, od posameznih poslovnih subjektov zahtevajo nove strategije, če hočejo ohranjati konkurenčne sposobnosti in uspeh. Uranova (2003) o pojmu konkurenčnosti v turistični industriji piše, da je vedno pod vplivom visokih pričakovanj potrošnikov na mednarodnem trgu in močne konkurence med turističnimi ponudniki. Vse to je prinesel in spodbudil visok razvoj tehnologije transporta, ki dostopnost turistične ponudbe omogoča množici potrošnikov. Zato nosilci turistične ponudbe vedno bolj iščejo nove možnosti za ustvarjanje prednosti svoje ponudbe in za večanje lastne konkurenčne sposobnosti. Poonova (1993, 236) navaja štiri temeljna načela konkurenčne sposobnosti oz. uspeha:

1. postavitve gosta (kupca) na prvo mesto,
2. prvenstvo v kakovosti,
3. razvoj radikalnih inovacij in
4. krepitev lastne strateške pozicije znotraj vrednostne verige dejavnosti.

135

Postaviti kupca na prvo mesto pomeni:

- povezava trženja z razvojem proizvoda,
- razumevanje kupca,
- poštenost – zagotoviti obljubljeni,
- prožnost – prilagajanje storitev osebnemu profilu kupca,
- ohranjanje lojalnosti gostov,
- holistični pristop – celostna naravnost navzven in navznoter,
- vplivanje na podobo destinacije.

Biti prvi v kakovosti pomeni:

- razvijati človeške vire,
- vlagati v izobraževanje,
- motivirati, nagrajevati, »empowerment front line« osebja – povratne informacije,
- nenehno skrbeti za izboljšave,
- uporabljati sodobne tehnologije,
- razvijati odnos zaposlenih do dela in gostov (občutek enotnosti).

Razvijati radikalne inovacije pomeni:

- biti odprt za nove ideje, ki so seme sprememb,

- raziskovati nove trge,
- razvijati nove storitve,
- učiti se od kupcev, konkurentov in zaposlenih,
- zagotoviti možnosti za produkcijo nenehnih inovacij,
- nagrajevati inovacije in nove ideje (učenje je neskončen proces).

Krepiti strateške pozicije znotraj vrednostne verige v panogi pomeni:

- iskati prednostne pozicije,
- skrbeti za diagonalna združevanja (integracije) – za povečanje produktivnosti in dobičkonosnosti,
- vplivati na konkurenčno okolje – preprečiti vstop tekmecev s krepitevijo lojalnosti gostov, vrhunskim osebjem in dolgoročnimi odnosi z dobavitelji.

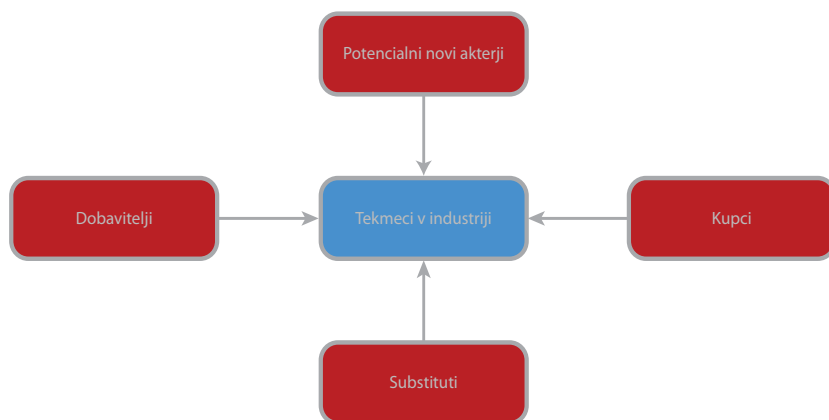
136

Uspeh je zagotovljen, ko udeleženci učinkovito izvajajo eno ali več naštetih načel. Ni več vprašanje, ali biti poceni hotel ali hotel za goste visokega cenovnega razreda ali kak drugačen hotel – konkurenca takšne korake lahko zelo hitro posnema. Vprašanje je, kako akterji kombinacijo teh strategij izvajajo učinkoviteje od svojih tekmecev.

Konkurenčnost je rezultat uresničevanja določenih pogojev – z zagotavljanjem prijazne in kakovostne storitve za vsakega gosta, ki je to pripravljen plačati (Poon 1993, 248).

Pedro Bueno (1990, 321) meni, da je konkurenčnost med podjetji odvisna od njihove sposobnosti. Človeški viri pri tem postanejo glavni dejavnik v doseganju uspeha, tako zaradi novih možnosti, ki jim jih ponuja tehnologija, kot tudi zaradi njihove pozornosti, usmerjene na lojalnost potrošnikov, v čemer je najboljši način za ohranjanje in večanje turističnega povpraševanja.

Turizem in hotelirstvo sta zelo kompleksni (gospodarski, socialni in prostorski) kategoriji, zato je moč različnih sestavin konkurenčne sposobnosti odvisna tudi od strukture dejavnosti, v kateri podjetje posluje. Najpreprostejšo razlago in najsprejemljivejše orodje za oceno lastnih pozicij in pozicij tekmecev ponuja Porterjeva analiza petih dejavnikov konkurenčnosti (angl. »five force analysis«). Temelji na ekonomski teoriji industrijske organizacije, čeprav že avtor sodi, da z njo ni mogoče diagnosticirati vsake strukture dejavnosti in na tej osnovi razviti primerne strategije konkurenčnosti.



Slika 17: Analiza petih dejavnikov konkurenčnosti (Five Force Analysis).

Vir: Porter, M., *Competitive Advantage*, 1985, v O'Mara M. A., *Strategy and Place*, 1999, str. 195–196.

O'Mara (1999) navaja, da so bile v preteklih desetletjih v teoriji menedžmenta pri izbiri strategij konkurenčnosti bolj ali manj priljubljene različne analize in predpostavke. Zaradi koristnosti in uporabnosti se je najdlje obdržala prav Porterjeva analiza petih dejavnikov konkurenčnosti.

Moč kupcev je odvisna od elastičnosti povpraševanja ali drugače: če ima kupec več izbire, ima manjšo potrebo po določenem proizvodu in je zato njegova moč večja. Moč dobaviteljev se kaže v odvisnosti podjetja od določenih virov ali drugače: bolj ko je podjetje odvisno od posameznih virov in zalog, večja je moč dobaviteljev. Moč potencialnih akterjev je odvisna od težavnosti vstopa »avtajderjev« na »teren« podjetja, včasih pa od državnih predpisov, distribucijskih kanalov, virov itn. Moč substitutov (nadomestkov) je odvisna od tega, ali lahko nadomestijo proizvode in storitve podjetja in ali imajo lahko isti namen. Rivalstvo med tekmeci se naša na sposobnost agresivne konkurence znotraj dejavnosti.

Porterjeva analiza se uporablja tako za razumevanje pozicij podjetja kot tudi za diagnozo relativnih prednosti in pomanjkljivosti njegovih tekmecov. Podjetju pomaga oceniti privlačnost posameznih trgov in kako jo lahko izgubijo (O'Mara 1999, 202).

15

Strategije konkurenčnosti

O izbiri strategije konkurenčnosti odločata dva temeljna koraka. Prvi je struktura dejavnosti podjetja, ker ne ponujajo vse dejavnosti enake možnosti za trajno dobičkonosnost, drugi pa je umestitev podjetja znotraj dejavnosti, v kateri deluje, pri čemer so ene dejavnosti bolj dobičkonosne, druge manj (Porter 1998, 34).

Tudi drugi avtorji poudarjajo, da je izbira primerne strategije konkurenčnosti dokaz sposobnosti menedžmenta za odziv na pet dejavnikov konkurenčnosti: nevarnost vstopa novih akterjev, tržno moč kupcev, tržno moč dobaviteljev, stopnjo tekmovalnosti med tekmeči in grožnjo nadomestkov (Ritchie in Crouch 1993, 24). Olsen, Tse in West (1992) prav tako menijo, da so Porterjevi dejavniki konkurenčnosti ključni v turizmu in hotelirstvu in da jih zato strateški menedžment mora dobro poznati. To utemeljujejo z naslednjimi postavkami:

Obstoječi tekmeči. V dejavnostih, kjer povpraševanje presega ponudbo, med podjetji običajno ni velike tekmovalnosti, ker vsa lahko prodajo svoje proizvode in storitve. Večina segmentov v hotelirstvu pa se zaradi velike ponudbe sooča s povečano tekmovalnostjo. Ta višek ponudbe sili podjetja v zniževanje cen ali v izboljšanje storitev.

Nevarnost prihoda novih tekmecev. Glede na to, da hotelirstvo ni v fazi rasti, razen nekaterih segmentov (npr. ponudba poceni namestitve – angl. »economy lodging«), je za potencialne tekmece še vedno privlačna dejavnost. Problem z »novinci« je, da bodo ustvarili novo ponudbo in tako kupcem še povečali možnosti izbire.

Tržna moč dobaviteljev. V prednosti so veliki poslovni subjekti in podjetja (hotelske verige), ki lažje zmanjšujejo moč dobaviteljev kot pa majhna podjetja, ki so od dobaviteljev precej bolj odvisna.

Moč kupcev. Kupci lahko vplivajo na zniževanje cen, če imajo v »morju ponudbe« prostor za manevriranje. Zato se je smiselno boriti za dolgoročno zvestobo potrošnikov (gostov).

Grožnja substitutov. V hotelirstvu je stopnja nadomestljivosti proizvoda ali storitev visoka, saj se potrebe in želje gostov neprenehoma spreminjajo in prilagajajo načinu življenja. Tekmece je možno le do neke mere posnemati, in sicer z omejitvijo na mehke dele kakovosti (človeški faktor).

Porterjevih pet dejavnikov konkurenčnosti ima v turizmu in hotelirstvu lahko veliko moč in pomen, kar je odvisno od industrijskega segmenta. Res je, da v industriji oz. dejavnosti ustvarjajo nekakšen pritisk, zato jih pred vstopom v dejavnost ali pred spremembo segmenta menedžerji morajo analizirati, da bi lahko opredelili njihovo strukturo in ugotovili, ali je kompatibilna s prednostmi in pomanjkljivostmi lastnega podjetja (Olsen, Tse in West 1992, 155).

Analiza konkurence je temeljni pogoj konkurenčnega pozicioniranja na želenem trgu z določenimi posebnostmi. Florjančič in Jesenko (1997, 49) navajata temeljne postavke analiziranja konkurence:

1. identifikacija posameznih tekmecev na trgu ter njihove pomanjkljivosti in prednosti,
2. tržni deleži, ki jih pokriva konkurenca (po področjih),
3. seznam konkurentovih kupcev z vsemi lastnostmi (stopnja in razlogi naklonjenosti),
4. celovita analiza tekmečevega marketinga:
 - politika proizvoda ali storitev (kakovost, asortiment, embalaža, oblika, podoba, zakonska zaščita proizvoda, servisiranje, faze življenjskega cikla itn.),
 - politika cen (prodajne cene, pogoji plačila, bonitete itn.),
 - politika distribucije (prodajni kanali, transport, skladišča, nabavni pogoji itn.),
 - politika promocije (vlaganje v ekonomsko propagando in pospeševanje prodaje, komuniciranje z javnostmi, osebna prodaja itn.),
5. organizacija marketinga in prisotnost strokovnega kadra,
6. inovacije, kreativnost, proizvodnja, nabavna strategija (lastni razvoj, »know-how«, tehnološka bilanca, nagrajevanje inovatorjev, sistem kontrole kakovosti),
7. finančno stanje konkurentov in sistemi nagrajevanja strokovnega kadra,
8. vključevanje konkurence v mednarodno sodelovanje (izvoz, uvoz, kooperacija, licence, izvozni proizvodi, upravljanje kakovosti in

- standardov ISO, izvozni delež, izvozne stimulacije, kupci v tujini, formiranje mednarodnih mešanih podjetij doma in v tujini itn.),
9. stališče tekmecev o ekologiji, kulturi, znanosti, sponzorstvu športnih prirediteljev, izobraževanju v tujini in doma,
 10. ocena ugotovljene podobe tekmecev.

V storitvenih dejavnostih je treba še posebej analizirati ljudi, psihološke prijeme, izvajanje storitev in fizično okolje, v katerem se posluje.

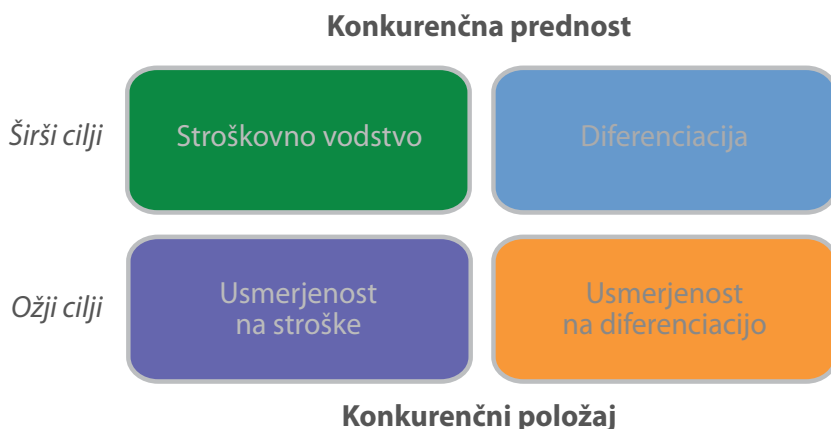
Konkurenčno pozicioniranje je ključni dejavnik uspešnosti podjetij v prihodnjih desetletjih (Hooley in Saunders 1993). Strategija v tem kontekstu postaja še pomembnejša zaradi izbire optimalne pozicije med organizacijo in njenim okoljem (Hofer in Schendel 1978). Zato tudi Porter (1994, 426) poudarja, da je strategija orientacija podjetja v okolju, v katerem posluje. To okolje se spreminja, prav tako kot se spreminja podjetje samo. Naloga strategije je ohranjanje dinamičnega, ne pa statičnega ravnovesja. Zato strategija ne pomeni dirke, kjer je treba doseči želeno pozicijo, temveč je strukturni problem, v katerem je možno izbirati in/ali oblikovati več različnih pozicij.

Strategija predstavlja vrsto principov, ki so potrebni za usmerjanje podjetja in omogočanje njegovega nenehnega prilagajanja okolju. Hitreje kot v okolju prihaja do sprememb, pomembnejši sta zavestna formulacija in implementacija strategije (Poon 1993, 236). Cilj strategije je omogočiti podjetju obrambo in dolgoročno rast, moč in dobičkonosnost. Strategije konkurenčnosti so namenjene izbiri modelov, kako konkurirati, kakšni so cilji in s pomočjo katerih sredstev jih lahko dosežemo. To so zavestni postopki in načini, ki jih poslovni subjekti izvajajo zaradi strateškega pozicioniranja v spreminjajočem se okolju, da bi tako izbrali obrambni položaj za svoje konkurenčne pozicije (Poon 1993, 237).

Pomen strategije konkurenčnosti je, tako kot konkurenčnost sama, začel naraščati v sedemdesetih letih 20. stoletja, ko je prišlo do naftne krize (1973 in 1974). Od takrat imajo spremembe v okolju večji vpliv na poslovanje podjetij kot kadar koli prej. Znane so generične strategije konkurenčnosti Michaela Porterja, ki pa so bile razvite in uporabljane izključno v proizvodnem sektorju. Porter definira štiri osnovne dejavnike okolja (Ritchie in Crouch 1993, 25–26):

- dejavnik stanja (sposobna delovna sila ali infrastruktura),
- povpraševanje (domače povpraševanje po proizvodu ali storitvah),
- povezane in pomožne dejavnosti (njihova prisotnost ali odsotnost),
- strategija, struktura in rivalstvo podjetij (organiziranost in upravljanje).

Nekateri avtorji (Ritchie in Crouch 1993; Poon, 1993) dvomijo, da bi bilo na področju turizma in hotelirstva uporabnih pet dejavnikov konkurenčnosti in štirje osnovni dejavniki okolja.



Slika 18: Generične strategije.

Vir: Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press LTD; London, 1998, str. 29.

Philips in Moutinho (1998, 127) te štiri osnovne strategije konkurenčnosti razlagata tako:

Nižje cene (angl. »lower prices«). Ta strategija je uspešna le dolgoročno, če so celotni hotelirjevi stroški takšni, da lahko prenesejo spodnjo mejo v srednjem ali daljšem obdobju.

Tržno orientirana diferenciacija (angl. »market-based differentiation«). Ta strategija je odvisna od oblikovanja vrste proizvodov, zato se znotraj hotelirstva lahko oblikujejo korporacijski, produktni, individualni ali družinski proizvodi in storitve.

Produktno orientirana diferenciacija (angl. »product-based differentiation«). Ta strategija zahteva, da imajo proizvodi ali storitve specifično posebnost ali značilnost. V hotelirstvu je posebnost največkrat lokacija.

Usmerjanje (angl. »focus«). Tudi tu je možno uporabljati eno od naštetih strategij za ciljni segment in imeti ožji delež na trgu, ne pa se usmerjati na širši trg. Izključno temu izbranemu segmentu se potem namenjata ves napor in delo.

Poonova (1993, 238–239) je sistemizirala Porterjeve generične strategije in jih razložila na svoj način:

Popolno stroškovno vodstvo (angl. »overall cost leadership«). V sedemdesetih letih 20. stoletja je bila ta strategija velikokrat uporabljana. Doseže se s posebnimi naporji pri zniževanju stroškov (minimalizacija stroškov, realokacija obratov zaradi nižjih stroškov delovne sile itn.)

Diferenciacija (angl. »differentiation«). Doseže se z ustvarjanjem določene posebnosti ali edinstvenosti. To strategijo je možno uresničevati na različnih področjih (dizajn, operacijski sistemi, podoba blagovne znamke, lastnosti proizvoda in storitev).

Usmerjanje (angl. »focus«). Bistvo je v zadovoljevanju in doseganju točno določenega segmenta na trgu, in to na najboljši možni način. Lahko se razvije z usmerjanjem na posebno skupino kupcev, posebno geografsko regijo, določen tržni segment ali specifične niše na trgu.

Poonova pravzaprav kritizira Porterjeve generične strategije, saj meni, da niso primerno orodje za oceno konkurenčne uspešnosti v turizmu. Prepričana je, da so uporabnejše in primernejše za proizvodni sektor, ne pa za storitvenega. Zato predlaga drugačne smernice; prepričana je, da tista podjetja, ki uspešno in učinkovito razvijajo in uporabljajo »njene« strategije, z gotovostjo lahko računajo na uspeh. Za uspeh pri konkurenčnosti v povezavi s korenitimi inovacijami ponuja tri temeljna pravila:

- odprtost in sprejemanje novih idej,
- graditev sistema nenehnih inovacij,
- nenehno učenje.

Po njenem so nove ideje seme, ki spodbuja spremembe, bistvo inovacije pa je biti prvi na trgu, medtem ko je učenje ključni dejavnik konkurenčnega uspeha. Učiti se je treba od potrošnikov, zaposlenih in iz izkušenj. Dobro strateško načrtovanje je odvisno tudi od tega, kako dobro poznamo svoje tekmece. Iz tega je razvidno, da razmere na sodobnem trgu ne dovolijo »spanja«, ker konkurenca oz. okolje silita k pozicioniranju, izbiri in izvajanju strategije, ki lahko omogoči dosego dolgoročnih pozicij na trgu z boljšimi finančnimi učinki.

Poonova (1993) predlaga naslednje strategije konkurenčnosti turistične destinacije:

1. okolje na prvem mestu,
2. turizem kot razvojna prioriteta,
3. krepitev tržnih aktivnosti,
4. dinamični zasebni sektor.

Okolje na prvem mestu pomeni graditi odgovorni turizem, ne presegati zmogljivosti prostora destinacije, ohranjati kakovost okolja ter krepiti kulturo ohranjanja dediščine.

Turizem kot razvojna prioriteta pomeni razvoj gospodarstva, naklonjenost državne politike, zavedanje pomen turizma v družbi, vključevanje tu-

rizma v razvojne strategije, zaradi multiplikativnih učinkov razvoj storitvenih dejavnosti, povezanih s turizmom, razvoj novih razvojnih strategij, povezovanje z drugimi storitvenimi dejavnostmi zaradi koristi učinkov diagonalnih integracij.

Krepitev tržne aktivnosti pomeni zagotavljanje ustrezne dostopnosti – informacijske in prometne, preoblikovanje vloge nacionalne turistične organizacije – optimalna promocija, osredotočenost na proizvod, saj turisti zelo izbirajo, so poučeni, izobraženi, ozaveščeni in tudi nizka cena ni več zagotovilo za prodajo.

Dinamični zasebni sektor pomeni krepitev zasebnega sektorja, spodbujanje inovativnosti, upoštevanje standardov kakovosti, profesionalizacija turizma, graditev javno-zasebnega partnerstva, spodbujanje regionalnega sodelovanja, vloga države preko pozitivnega vzdušja in naklonjenosti turizmu.

Konkurenčna strategija je zavestna in kreativna uporaba človeške inteligence, inovativnosti in ustvarjalnosti za oblikovanje obrambne konkurenčne pozicije na trgu ter transformacija naravnih prednosti v konkurenčni uspeh.

Za razliko od Porterjevih strategij, za katere se priporoča izbira in izvajanje ene same strategije konkurenčnosti, se Poonine strategije morajo izvajati v kombinaciji, sicer uspeha ne bo. To dejstvo izhaja namreč iz razlikovanja med splošnim gospodarstvom in turizmom, kjer veljajo drugačne zakonitosti glede izbire konkurenčnih strategij. Porterjeve konkurenčne strategije se namreč medsebojno vsebinsko izključujejo, medtem ko se Poonine med seboj dopolnjujejo.

Tudi Porter opozarja na strateško napako, ki jo podjetje stori, če se ne odloči za eno generično strategijo oz. če skuša istočasno izvajati vse štiri. To v drugem primeru pomeni, da ni sposobno izvajati nobene zaradi, kot pravi, njihove neizogibne kontradiktornosti. Njegovo trditev potrjuje tudi O'Mara (1999, 203), ko pravi, da so generične strategije usmerjene na obnašanje med tekmeci, od priložnosti do ovir, ki se lahko pojavijo v zunanjem okolju. Vsak pristop (strategija) zahteva zelo različne organizacijske prijeme, ki pa značilno vplivajo na razvoj priložnosti in nevarnosti.

Tse in Olsen (v Brotherton 1997, 355) navajata osnovne sestavine strateške konkurenčnosti:

- sposobnost razumevanja obnašanja konkurentov kot sistema, kjer tekmeci, kupci, denar, ljudje in viri neprenehoma vplivajo eni na druge,
- sposobnost uporabe tega znanja za napovedovanje, da bi določeni strateški korak znova pripeljal do vzpostavitve konkurenčnega ravnesja;

- viri, ki so uporabni za nove proizvode, čeprav bodo njihove koristi vidne šele pozneje;
- dovolj natančno predvidevanje tveganja in dobička, da bo ta uporaba upravičena;
- pripravljenost za delo.

Uranova (2003) opozarja, da je turistični trg nasičen, da je povpraševanje stabilno in da se pričakuje zelo majhna rast. Potrošniki zaradi vse večje ponudbe in povečanja dohodka, namenjenega turistični potrošnji, postajajo vse zahtevnejši. Takšna in podobna dejstva v turistični potrošnji so povzročila razvoj konkurenčnih metod, ki skušajo reagirati na novonastale spremembe v turistični ponudbi.

Tabela 5: Konkurenčne metode, značilne za hotelirstvo.

MARKETINŠKO USMERJENI NAPORI	PROIZVODNO USMERJENI NAPORI
inovativne marketinške tehnike	kontrola kakovosti proizvodov/storitev
zavarovanje širokega spektra proizvodov/storitev	učinkovitost proizvodnje
cenovno vodstvo	sposobno, izkušeno osebje
priznanje blagovne znamke in naporji za večjo lojalnost gostov	kontrola kanalov distribucije
usmerjanje na specifične tržne segmente	skrb za določeno količino zalog
veliko oglaševanja	ohranjanje proizvodov v nepredelanem stanju
inovativne tehnike storitev	izboljšave obstoječih proizvodov/storitev
iskanje novih tržnih priložnosti	stabilno okolje proizvodnje
razvoj novih proizvodov/storitev	povečana uporaba računalnika pri menedžerskih odločitvah
tržne raziskave	povečana pozornost za izrabo prihodka od javnih površin
oblikovanje strateških partnerstev	
franšize	
raziskave in razvoj proizvodov/storitev	

Vir: Olsen idi: 1992, str. 163, v Uran, 2003, 29.

Za nobeno od navedenih konkurenčnih metod ni dokazano, da bi bila bolj učinkovita od druge. V praksi jih podjetja uporabljajo v kombinaciji, da bi dosegla želeno konkurenčno izhodišče. Vendar Porter (Ezelala-Harrison 1999, 63) poudarja, da je gotovo mogoče posnemati vsako konkurenčno prednost, ki jo podjetje ima, in da so globalni tekmeči sposobni prehiteti tiste posameznike, ki so nedosledni v izboljšavah in inovacijah – dinamičnem procesu napredka.

Strategije konkurenčnosti so torej vnaprej premišljene in načrtovane akcije, ki zagotavljajo prilagajanje spremembam in obstoj na trgu. Destina-

cije kot konkurenčne enote nastopajo na trgu in kot take morajo upoštevati (uporabljati) strategije konkurenčnosti, primerne za turistični (storitveni) sektor.

15.1 Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost je v znanstveni literaturi največkrat definirana kot edinstven položaj, ki ga določeno podjetje v določenem časovnem obdobju in na določenem trgu razvije v primerjavi s svojimi tekmeci. V praktičnem delu poslovnega življenja pa se ta prednost kaže kot boljši položaj v proizvodnji ali na trgu (Škrtić 1998, 157).

Porter (1998, 37) navaja dve vrsti konkurenčne prednosti: nižje stroške in diferenciacijo. Prva je skrita v sposobnosti podjetja, da proizvod oblikuje, proizvaja in prodaja primerljiv učinkoviteje od svojih tekmecev. Druga je skrita v sposobnosti podjetja, da svojim kupcem priskrbi edinstveno in večjo vrednost v obliki kakovostnega proizvoda in v posebnih značilnostih proizvoda ali storitve na najvišji ravni. Za pridobitev konkurenčne prednosti mora torej podjetje svojim kupcem priskrbeti primerno vrednost tako, da svoje dejavnosti opravlja učinkoviteje od svojih tekmecev (strategija nižjih stroškov) ali da jih opravlja na edinstven in boljši način ter svojemu proizvodu ali storitvi daje večjo vrednost v kupčevih očeh in s tem opravičuje višjo ceno (strategija diferenciacije).

Škrtičeva (1998, 163) tudi navaja dve temeljni vrsti konkurenčne prednosti:

- zmanjševanje stroškov, katerega osnovni cilj je doseganje najnižjih stroškov v proizvodnji in distribuciji,
- diferenciacija, katere cilj je biti drugačen od konkurence, pa ne samo pri nižjih cenah, temveč tudi pri drugih značilnostih proizvodov in storitev.

Zmanjševanje stroškov temelji na razvojni sposobnosti podjetja kot tudi na uspešno zastavljenih ciljnih poslovanja, to je na uspešnem menedžmentu. Diferenciacija temelji na gospodarski moči podjetja, blagovni znamki, izkušnjah zaposlenih ter na vlaganju v znanstveno-raziskovalno delo, inovacije, »know-how« in patente.

Obe poti za doseganje konkurenčnih prednosti na trgu sta uporabni v različnih fazah delovanja podjetja. Diferenciacijo kot strategijo lahko uporablja podjetje z določenimi izkušnjami (daljši čas poslovanja), izoblikovano podobo in priznanjem na trgu. Če si podjetje želi privoščiti to strategijo, ki v končni fazi »dopušča« višje cene za proizvod oz. storitev, mora uživati naklonjenost potrošnikov in biti prepoznavno. Velikokrat se dogaja, da nova podjetja (imena), ki se komaj prebijajo na trg in se na njem komaj pozi-

cionirajo, za začetek ponujajo nižje cene, da bi pritegnila potrošnike in pridobila njihovo zaupanje. Podobno je tudi v turizmu in hotelirstvu: kakovost proizvodov ali storitev, zaupanje gostov in prepoznavnost so prednosti na trgu, ki zahtevajo dolga leta uspešnega poslovanja.

Temeljne značilnosti konkurenčnosti so (Škrtić 1998, 157):

- izjemno kratka življenjska doba čisto vseh vrst proizvodov in storitev,
- zanesljiva krepitev konkurence v vseh vrstah dejavnosti in na trgih,
- vse bolj izenačena tehnološka podlaga proizvodnje,
- vse večje raznovrstnost, zahtevnost in želje potrošnikov,
- vse večji delež znanja o kakovosti in strukturi proizvodov itn.

Vrednostni sistem potrošnikov ustvarja dinamiko na trgu in smernice za podjetje in če se jim zna prilagoditi, si v času globalnih in vse hitrejših sprememb lahko zagotovi konkurenčno prednost in moč. Za globalno konkurenčno prednost so potrebna uspešna podjetja, ki dolgoročno pospešujejo rast in razvoj, stabilnost kakovosti in cen, to je podjetja, ki posedujejo visoko tehnologijo, uspešen menedžment ter jasno vizijo svoje prihodnosti.

Uranova (2003, 34–37) navaja, da stalna konkurenčna prednost izhaja iz kombinacije procesa, veččin in/ali poslovnih sredstev podjetja, ki v očeh gostov ustvarja razlike v ponudbi. V hotelirstvu je možno ustvariti konkurenčno prednost s preoblikovanjem in izboljšanjem obstoječih proizvodov, zniževanjem cen, unikatnim proizvodnim procesom, veččinami, načinom izvajanja storitev, kakovostjo storitev, arhitekturo in lokacijo objekta. Za ustvarjanje stalne konkurenčne prednosti podjetja skušajo razviti svoje osnovne sposobnosti:

- enotno kombinacijo procesov,
- veččin in/ali
- poslovnih sredstev.

Takoj ko se konkurenca približa s kakovostjo proizvoda, je kakovost storitev dosežena s pomočjo naštetih treh sposobnosti, ki se največkrat uporabljajo za oblikovanje diferenciacije v ponudbi.

15.2 Modeli za oceno konkurenčnosti destinacije

Konkurenčnost ima značilno kompleksnost, zato je zelo pomembno, kako jo merimo. Ritchie in Crouch (1993, 27–34) navajata, da so nekatera agregatna merjenja primerna v splošnem ekonomskem menedžmentu, niso pa

koristna za analiziranje in doseganje mednarodne konkurenčnosti v turizmu. Strinjata se, da so raziskave dejavnikov za definiranje in merjenje konkurenčnosti državo pripeljale do spoznanja o njenem potencialnem vplivu na svojo konkurenčnost na turističnem trgu kot tudi na krepitev svojih sposobnosti za mednarodno konkurenčnost.

Dimenzije konkurenčnosti vključujejo identifikacijo, razvijanje in razumevanje tistih dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost in tudi na razcvet turistične destinacije. Ti dejavniki so (Ritchie in Crouch 1993, 43–44):

- lastnosti regije, privlačne za obiskovalce,
- ovire, ki motijo potovanje na destinacijo,
- učinkovitost marketinga in drugih naporov vodstva za krepitev prepoznavnosti privlačnosti ter omejevanje negativnih dejavnikov,
- učinkovitost notranjih organizacijskih struktur in zunanjih strateških povezav za krepitev sposobnosti destinacije, da bi privabila potencialne goste,
- sposobnost destinacije pri zbiranju in tolmačenju informacij, sposobnost napovedovanja, kar prispeva k oblikovanju in razvoju visoke kakovosti doživetja hitreje kot pri tekmečih, ki to delajo s pomočjo nižjih stroškov,
- sposobnost destinacije (ali njenih delov), da učinkovito in uspešno zagotavlja visoko kakovost doživetja gostom.

Pri pregledu dimenzij konkurenčnosti z vidika vodenja jih je treba razvrstiti glede na njihove vloge, ki vplivajo na razvoj. Tako lahko npr. nosilci turistične politike in menedžment v destinaciji skupaj vplivajo na razvoj turizma (hoteli, s turizmom povezani dogodki – festivali, prireditve). Na drugi strani pa dimenzije privlačnosti, kot so podnebje, geografski položaj in kultura, niso neposredno odvisne od turističnega menedžmenta. V tem primeru mora turistični menedžment dejansko stanje sprejeti kot dejstvo in temu prilagoditi razvoj svojega proizvoda in trženjske strategije (Ritchie in Crouch 1993, 46).

Tako kot trženjski naporji lahko okrepijo privlačnost destinacije in ji na ta način povečajo konkurenčnost, tudi menedžerski naporji lahko prispevajo k omejevanju vpliva negativnih dejavnikov na obiskovalce.

Pri tem je silno pomembno, da se taki ukrepi cenovno splačajo (angl. »cost effective«), kar pomeni, da stroški ukrepov ne presegajo vrednosti učinkov.

Osnovno merilo uspešnosti turizma oz. njegove vloge pri blaginji države (destinacije) je gotovo vloga, ki jo ima pri povečevanju skupnega prihodka oz. prihodka per capita. Lahko ocenjujemo tudi lažje merljive dejavnike,

ki vplivajo na blaginjo, kot so stopnja obiskanosti, turistična potrošnja, delež na trgu, investicije, zaposlenost, davke na prihodek in dobiček iz dejavnosti itn., kar je lahko koristno za določanje stopnje konkurenčnosti destinacije in njene pozicije v očeh trga (Ritchie in Crouch 1993, 49).

Mihaličeva (2002a) opozarja na previdnost pri ocenjevanju konkurenčnosti turizma v državi, in sicer zaradi njegove prepletenosti z drugimi dejavnostmi in zaradi zanemarjanja ali pretiranega poudarjanja njegovih neposrednih vplivov na gospodarstvo. Raziskave konkurenčnost turizma oz. njegov pomen velikokrat analizirajo na osnovi fizičnih kazalcev (število nočitev, število gostov), deleža turističnega gospodarstva v družbenem proizvodu in pomena turizma za plačilno bilanco države. Mihaličeva meni, da je turistični sektor težko opredeliti, ker ga sestavljajo podjetja iz različnih razredov statistične klasifikacije. Zato je velikokrat analizirana le uspešnost hotelskih podjetij, ne pa konkurenčnost turističnih posrednikov in organizatorjev.

Porterjev model konkurenčnosti iz leta 1990, ki je imel v ekonomski literaturi največji vpliv, temelji na razlagi, zakaj posamezna podjetja v nekaterih dejavnostih ali tržnih segmentih uspešno nastopajo s tujimi tekmeci.

Ta model sta za področje turizma prilagodila Ritchie in Crouch (1993) in ga imenovala calgaryjski model konkurenčnosti.

World Economic Forum (Svetovni gospodarski forum) je ponudil t. i. model WEF za ocenjevanje konkurenčnosti, ki temelji na ideji, da ima vsako gospodarstvo na voljo določene inpute (tako imenovane dejavnike konkurenčnosti, ki v določeni povezavi lahko ustvarijo uporabne outpute). Ti dejavniki konkurenčnosti so (Mihalič 2002a):

- domača gospodarska moč (makroekonomski kazalnik gospodarstva),
- internacionalizacija (sodelovanje v mednarodnih poslih),
- vlada (podpora konkurenčnosti s pomočjo vladne politike),
- finance (razvoj trga kapitala, kakovost finančnih storitev),
- infrastruktura (razvitost, primernost),
- menedžment (inovativnost, dobičkonosnost podjetja),
- znanost in tehnologija (znanstvene in raziskovalne sposobnosti, uspešnost temeljnih in aplikativnih raziskav),
- ljudje (razpoložljivost in kvalificiranost delovne sile).

Ta model pa ni bil prilagojen za področje turizma.

Calgaryjski model konkurenčnosti (glej Tabelo 6) je še najbolj zanimiv, saj sta ga razvila že prej omenjena Ritchie in Crouch (1993). V njenem modelu so obravnavani naslednji dejavniki konkurenčnosti:

1. privlačnost ali neprivilčnost destinacije (angl. »destination appeal«),
2. menedžment destinacije (angl. »destination management«) – prodajni in menedžerski napor,
3. organizacija destinacije (angl. »destination organization«) – organizacijske strukture, strateška povezovanja,
4. informacije destinacije (angl. »destination information«) – informacijski sistem, raziskave,
5. učinkovitost destinacije (angl. »destination efficiency«) – odnos med ceno in kakovostjo, produktivnost.

Avtorja poudarjata pomen informacij kot osnove pri odločanju turističnega menedžmenta. Na splošno velja, da so destinacije, ki informacije zbirajo in učinkovito uporabljajo, sposobne razvijati svoje konkurenčne pozicije.

Tabela 6: Calgaryjski model konkurenčnosti v turizmu.

	Destinacijska uspešnost = fn konkurenčnosti (sektor 1, sektor 2, turizem itn.)
	Konkurenčnost turizma (TC = fn (privlačnost/neprivlačnost destinacije [Appeal] (menedžment destinacije [Mgmt] (organizacija destinacije [Org] (informacije o destinaciji [Info] (učinkovitost destinacije [Effic)
1	Appeal = fn (privlačnost, neprivilčnost destinacije) [Attract] [Deter]
2	Mgmt = fn (prodajni napor, napor menedžmenta) [Mktg] [Manager]
3	Org = fn (sposobnosti destinacijskega menedžmenta, strateška povezovanja) [DMO] [Alliance]
4	Info = fn (notranji informacijski sistem menedžmenta, raziskovalne sposobnosti) [MIS] [Research]
5	Effic = fn (celovitost doživetja, produktivnost) [IOE] [Prod]

Vir: Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I., *Competitiveness in International Tourism A Framework for Understanding and Analysis*, 1993, 50.

Keyser Vanhovov model konkurenčnosti turizma (v Mihalič 2002a) ponuja več možnosti vključevanja zunanjih dejavnikov v analizo konkurenčnosti, kar velja zlasti za državno ali vladno politiko. Danes splošno prevla-

duje mnenje ekonomistov, da turizem lahko prispeva k bogastvu države, toda praktični primeri opozarjajo, da ni vedno tako ali pa je uspeh le kratkoročen. Vanhove poudarja, da je korist razvoja turizma odvisna od konkurenčnih pozicij, ki jih ima turistični sektor države na mednarodnem turističnem trgu. Zato meni, da je prvi korak v analizi konkurenčnosti prav analiza konkurenčne pozicije države, ki vključuje tudi analizo primerjalnih prednosti. Torej govori o identifikaciji dejavnikov, kot so bližina emisivnih trgov, ohranjenost narave, ugodne cene itn. Nato sledita analiza fizičnih kazalcev turističnega prometa in analiza dejavnikov, ki so dejansko primerjalne prednosti. V drugem koraku je zajeta analiza naslednjih dejavnikov (Mihalič 2002a):

- makroekonomski dejavniki,
- dejavniki ponudbe,
- dejavniki transporta,
- dejavniki povpraševanja,
- dejavniki turistične politike.

Na osnovi teh dejavnikov se ocenjujejo primerjalne prednosti in pomanjkljivosti posamezne destinacije, države itn.

Mihaličeva opozarja na količinske kazalce, kot sta število nočitev in število gostov, ki pa ne moreta biti osnova za trdne ekonomske analize konkurenčnosti in uspešnosti turističnega gospodarstva. To argumentira z razhajanjem indeksa deviznega priliva in indeksa števila nočitev tujih gostov, kjer je devizni priliv zelo neodvisen od števila nočitev tujih gostov. Prav tako opozarja na razliko med indeksi prihodkov, dobička in števila nočitev, kar potrjuje njeno tezo, da naj bi analiza turizma ne temeljila zgolj na kazalcih fizičnega prometa, ker turistični subjekti lahko ustvarijo večje prihodke s posli, ki niso neposredno povezani s turisti oz. z njihovo potrošnjo.

Pri konkurenčnosti turističnih destinacij so pomembne tudi razlike med trenutnim konkurenčnim položajem in motivacijskimi močmi za usmerjanje konkurenčnosti, tako kot to vidi Pechlaner (1999, 338–339). Konkurenčni položaj destinacije, merjen v določenem času s pomočjo podatkov o dodani vrednosti, tržnem deležu ter prihodih in nočitvah, je lahko v pomoč pri opisu konkurenčnega stanja, če so hkrati dostopne primerne informacije o konkurenčni destinaciji. Vendar bodo dejstva le težko dala potrebne informacije o potencialu destinacije glede na povečano konkurenčnost. Kazalci potenciala destinacije menedžmentu ponujajo zanesljivejše podatke od tistih, ki jih ponuja v prihodnost usmerjeno vrednotenje razvoja destinacije. V fazi analize ti kazalci omogočajo nenehen nadzor virov in na trgu nastalih sprememb, hkrati pa lajšajo identifikacijo smeri ra-

zvoja v prihodnje. Zato so kazalci potenciala zelo pomembni v trenutku odločanja o prihodnji naravnosti destinacije. Oporne točke dajeta analiza potenciala destinacije v primerjavi z najmočnejšimi konkurenčnimi destinacijami in analiza privlačnosti destinacije, ocenjena pri potencialnih gostih. Potenciali destinacije so:

- možnosti destinacijske organizacije s pomočjo vpliva na področja, ki so pomembna za počitnikovanje, kot so namestitev, gostinstvo in zabava (avtonomija destinacijske organizacije),
- pripravljenost na spremembe proizvoda in trga (uresničljivost inovacije),
- možnosti integracije tistih, ki ponujajo storitve, trga in skupnih področij (problemi upravljanja, povezovanje in sodelovanje, ločevanje od drugih destinacij in turističnih organizacij),
- trženjski potencial (predstavljene blagovne znamke),
- poznavanje lastnih sposobnosti,
- možnosti povečanja dostopnosti za goste (razpoložljivost informacij in sistema rezervacij, možnosti internacionalizacije, strategije za krepitev zvestobe potrošnikov).

152

Kazalci privlačnosti destinacije s stališča potencialnih gostov so:

- pristnost proizvoda in ponudbe,
- dostopnost informacij o destinaciji na trgu (seznanjenost potencialnih gostov o informacijskih centrih in možnosti rezervacije),
- prepoznavnost blagovne znamke,
- politični, socialni in gospodarski razvoj destinacije,
- kakovost (razmerje med ceno in kakovostjo storitve),
- očitne prednosti (npr. gostoljubnost).

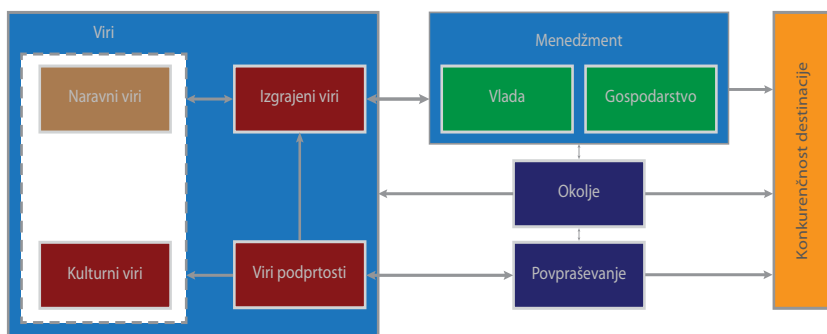
V želji in potrebi po izboljšanju modela za merjenje konkurenčnosti destinacij je na prelomu tisočletja nastal novi, t. i. integrirani model konkurenčnosti, ki naj bi omogočal poglobljenejši in natančnejši vpogled v konkurenčnost destinacije.

Integrirani model konkurenčnosti turistične destinacije je bil predstavljen leta 2001 v Sydneyju na simpoziju avstralskega in korejskega turističnega gospodarstva. Izhaja iz calgaryjskega modela konkurenčnosti (Ritchie in Crouch, 1993) in je nastal kot njegova nadgradnja. Kazalniki, ki so vključeni v model, so bili skrbno izbrani na podlagi pregleda dotodanjih modelov analiziranja konkurenčnosti ter opravljenih raziskav in zbranih rezultatov.

Integrirani model konkurenčnosti se od calgaryjskega razlikuje predvsem po:

- obojestranski odvisnosti med posameznimi elementi modela,
- ločevanju virov na osnovne in izgrajene,
- poudarjanju pomena dejavnikov povpraševanja,
- vključevanju dejavnikov turistične politike, načrtovanja in razvoja destinacije v skupino dejavnikov menedžment.

Integrirani model konkurenčnosti je model merjenja konkurenčnosti novega tisočletja in je zato bližji novi paradigmi konkurenčnosti, ki je trajnostna, odgovorna in neagresivna. Konkurenčnost pri tem ni končni cilj turistične politike, temveč le prava pot naproti regionalni in nacionalni ekonomski blaginji.



Slika 19: Integrirani model konkurenčnosti turistične destinacije.

Vir: Dwyer Larry idr.: Competitiveness of Australia as a Tourist Destination. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2003), 1, str. 61.

Dwyer idr. (2003, 60–78) elemente modela predstavljajo na naslednji način.

Viri destinacije predstavljajo attribute, ki privlačijo turiste, hkrati pa predstavljajo temelje trajnostnega turističnega gospodarstva. Vire, ki jih model uvršča pod skupen okvir, lahko razdelimo na »podedovane« in ustvarjene. Podedovane vire v nadaljevanju delimo na naravne in kulturne. K naravnim virom prištevamo dejavnike, kot so podnebje, gore, morje, reke in plaže. Kulturni viri so ljudski običaji, jezik, navade in zgodovinske privlačnosti. Ustvarjene vire delimo na izgrajene vire in vire podprtosti. K izgrajenim virom uvrščamo dejavnike, kot so turistična infrastruktura, izjemni dogodki, ponudba turističnih aktivnosti, zabava in nakupi. Viri podprtosti pa so predvsem osnovna infrastruktura, kakovost storitev, dostopnost destinacije in gostoljubnost.

Menedžment v modelu predstavljajo dejavniki, ki poudarjajo ali povečujejo privlačnost destinacije. Ti dejavniki skrbijo za povečanje privlačnosti primarnih virov, za povečanje zmogljivosti in učinkovitosti virov podprtosti ter prilagoditev destinacije omejitvam, ki jih narekuje okolje. Okvir je razdeljen na vladni (javni) in gospodarski (zasebni) menedžment. Vključuje dejavnosti organizacij destinacijskega menedžmenta, destinacijsko politiko, načrtovanje in razvoj destinacije, razvoj človeških virov in ravnanje z okoljem.

Element povpraševanja vsebuje tri glavne sestavine turističnega povpraševanja: prepoznavnost, zaznavanje in preference. Prepoznavnost destinacije lahko dosežemo na različne načine, vključno z marketinškimi aktivnostmi. Podoba destinacije v očeh turistov vpliva na njihovo zaznavanje in posledično na morebitno odločitev o obisku. Dejansko število turistov pa bo odvisno od njihovih preferenc in celostnih zaznav storitev in proizvodov, ki jih nudi destinacija.

Dejavniki iz elementa okolje lahko pozitivno ali negativno vplivajo na konkurenčnost destinacije. Delujejo kot nekakšen filter za vplive drugih dejavnikov. Dejavniki, ki jih uvrščamo v ta element, so: lokacija, mikrookolje, makrookolje, strategije podjetij in organizacij, varnost in politični dejavniki.

Podrobni elementi so v celoti navedeni v nadaljevanju.

I. sklop elementov ocenjevanja (naravni in kulturni viri):

1. higiena in vzdrževanje čistoče,
2. podnebje in podnebne razmere,
3. naravno okolje,
4. rastlinski in živalski svet,
5. ljudski običaji,
6. arhitektura,
7. zgodovinske znamenitosti,
8. kulturna dediščina,
9. narodni parki in naravni rezervati.

II. sklop elementov ocenjevanja (izgrajeni viri):

1. ponudba vodnih športov (plavanje, surfanje, jadranje itn.),
2. ponudba zimskih športov (smučanje, drsanje itn.),
3. ponudba aktivnosti v naravi (kampiranje, pohodi, gornišstvo itn.),
4. ponudba rekreativnih dejavnosti (sprehodi, jahanje itn.),
5. ponudba športnih aktivnosti (golf, tenis itn.),
6. ponudba adrenalinskih športov (rafting, bungee jumping itn.),

7. hrana in pijača,
8. ponudba restavracij, kavarn, barov itn.,
9. dostop do gozdov, gora, obal jezer, morja,
10. kongresni turizem,
11. podeželski turizem,
12. zdraviliški turizem,
13. kakovostna struktura namestitvenih zmogljivosti,
14. letališča,
15. turistične informacije,
16. prireditve (športne, festivali itn.),
17. ponudba razvedrila (gledališče, galerije, kino itn.),
18. ponudba igralnic,
19. podpora države za razne prireditve (športne, festivali itn.),
20. ponudba nočnega življenja (diskoteke, bari, plesi itn.),
21. razvitost lokalne prometne infrastrukture,
22. nakupi,
23. zabavišni parki,
24. organiziranost obiskov turističnih znamenitosti (izleti itn.).

III. sklop elementov ocenjevanja (viri podprtosti):

1. dostopnost zdravstvenih storitev za turiste (turistične ambulante itn.),
2. mreža finančnih institucij (bank, menjalnic itn.),
3. animacija,
4. kakovost turističnih storitev,
5. dostop do telekomunikacijskega omrežja (telefon, telefaks itn.),
6. dostopnost destinacije (transportne povezave),
7. obojestransko zaupanje in odkritost med turisti in lokalnim prebivalstvom,
8. učinkovitost obmejnih delavcev pri vstopu turistov v državo,
9. gostoljubnost obmejnih delavcev pri vstopu v državo,
10. gostoljubnost lokalnega prebivalstva do turistov,
11. bližina pomembnih svetovnih središč (trgovska, športna, verska itn.),
12. obstoj administrativnih ovir pri vstopu v državo (vizumi itn.).

IV. skupina elementov ocenjevanja (menedžment):

1. zavedanje države o pomembnosti trajnostnega turističnega razvoja,
2. zavedanje turističnih podjetij o pomembnosti trajnostnega turističnega razvoja,

3. poslovnost in učinkovitost turističnih podjetij,
4. uspešnost turističnih podjetij,
5. primernost turističnih izobraževalnih programov,
6. dovzetnost turističnih podjetij za potrebe turistov,
7. skladnost razvoja turizma s potrebami in zahtevami turistov,
8. skladnost razvoja turizma s potrebami in zahtevami lokalnih prebivalcev,
9. skladnost razvoja turizma s potrebami in zahtevami kapitala,
10. skladnost razvoja turizma s potrebami in zahtevami družbe,
11. razvijanje in promoviranje novih turističnih storitev in produktov,
12. razvitost socialnega turizma (invalidi, upokojenci itn.),
13. raziskave za namene turistične politike, načrtovanja itn.,
14. skladnost razvoja turizma s celovitim razvojem gospodarstva,
15. aktivno sodelovanje države pri oblikovanju turistične politike,
16. naklonjenost prebivalcev razvoju turizma,
17. aktivno sodelovanje države pri izobraževanju in vzgajanju kadrov v turistični dejavnosti,
18. aktivno sodelovanje zasebnega sektorja pri izobraževanju in vzgajanju kadrov v turistični dejavnosti,
19. izobrazbena struktura zaposlenih v turizmu,
20. obstoj prepoznavnih turističnih blagovnih znamk,
21. vlaganje tujega kapitala v turistična podjetja,
22. strateške povezave med podjetji,
23. priznavanje pomembnosti kakovosti storitev,
24. uveljavljanje standardov kakovosti pri izvajanju turističnih storitev,
25. ugled nacionalne turistične organizacije.

V. skupina elementov ocenjevanja (okolje):

1. osebna varnost turistov,
2. politična stabilnost,
3. razmerje kakovost : cena za turistične storitve,
4. razmerje kakovost : cena za namestitve,
5. učinkovitost in sposobnost turističnih menedžerjev,
6. cene blaga na drobno,
7. elektronsko trženje v turističnih podjetjih,
8. uporaba informacijske tehnologije v turističnih podjetjih,
9. državni ukrepi za spodbujanje turističnega podjetništva,
10. interes investitorjev za vlaganje kapitala v razvoj turizma,
11. odnos okolja do naložb v razvoj turizma.

VI. skupina elementov ocenjevanja (povpraševanje):

1. imidž destinacije,
2. prepoznavnost destinacije,
3. skladnost turističnih produktov v destinaciji v primerjavi z željami, potrebami in pričakovanji sodobnega turista,
4. razpoznavnost turistične ponudbe destinacije in njenih produktov v širšem okolju.

Model v celoti predstavlja elemente turistične destinacije, ki jih ocenjujemo na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 najnižja in 5 najvišja ocena. Ko ocenimo posamezni element, izračunamo povprečno oceno posameznega sklopa in nato še povprečno oceno vseh sklopov elementov konkurenčnosti. Tako dobimo končno oceno konkurenčnosti turistične destinacije. Model je primeren za ocenjevanje destinacij na ravni države kot celote.

157

15.3 Konkurenčnost in menedžment destinacije

Vsak konkurent skuša pridobiti, obdržati ali celo povečati svoj delež na trgu (delež celotne prodaje na trgu) (Ezeala-Harrison 1999, 64). Ta delež podjetje pridobiva s pomočjo tržnega segmenta, ki mu namenja svoje proizvode in storitve. Tržni segment Huntova (2000, 137) definira kot notranje skupine potrošnikov v dejavnosti, katerih okusi in preference so glede na output dejavnosti relativno homogeni. Porter (1998) meni, da so ti segmenti izjemno pomembni, ker imajo velikokrat različne potrebe; služiti različnim segmentom pa je za podjetje naporno, saj od njega zahteva različne strategije in sposobnosti.

Tudi Poonova (1993, 245) soglaša, da dober način zadovoljevanja potreb potrošnikov predstavlja dobra segmentacija. Segmentacija je proces, s katerim podjetje kar najbolj natančno skuša identificirati svoj trg, da bi svoje storitve lahko namenilo tisti skupini potrošnikov, za katere se je odločilo. Loči dve vrsti segmentacije (Poon 1993, 246):

1. demografsko (starost, prihodki, izobrazba, domicilnost),
2. psihografsko (način razmišljanja, obnašanja in občutki).

Psihografska segmentacija omogoča natančnejše spoznanje in zadovoljitev potreb potrošnikov, saj je uspeh podjetja odvisen od natančnega ugotavljanja potreb in želja potencialnih gostov zato, da bi se jim s ponudbo lahko čim bolj približalo. To pomeni, da bo uporabilo inovativne tehnike za čimbolj učinkovito zadovoljevanje tržnega segmenta, ki mu namenja svoje proizvode in storitve. Toda Poonova (prav tam, 249) opozarja, da se

gmentacija trga še ne zagotavlja uspeha. Tega lahko zagotovijo le kombinacije strategij in korakov, ki jih mora podjetje uvesti, da bi zadovoljilo svoje potrošnike.

Laws (1995, 108–110) opozarja na nevarnost tveganja pri prodaji novega proizvoda ali storitve tržnemu segmentu, s katerim podjetje še nima nobenih izkušenj. Zato priporoča tehniko segmentacije, ki jo definira kot proces delitve potencialnega trga na določene podskupine potrošnikov, ter izbiri enega ali več skupin za ciljni segment s posebnim načrtom trženja. Vsak segment mora imeti tri lastnosti:

- mora biti merljiv,
- mora biti preprost za promocijski in distribucijski sistem,
- mora zagotoviti ustaljen potek dela, ki naj ne bi samo povrnil stroškov njegovega preučevanja.

158

Učinkovita tržna segmentacija temelji na raziskavah vprašanja, kakšni so gosti, ki vidijo prednosti v določeni destinaciji. Tipična metoda iskanja odgovora na tovrstna vprašanja je sestavljanje seznama primarnih in sekundarnih značilnosti destinacije. Treba je anketirati goste s pomembnimi demografskimi značilnostmi, da se raziščejo njihovi interesi, mnenja, stališča in preference. Vsak anketiranec ovrednoti značilnosti destinacije, na koncu pa se rezultati analizirajo.

Celotna Evropa se od konca 80. let 20. stoletja spopada s problemom zastarelosti turističnega proizvoda. Saundbach (1997, 26) opozarja, da Evropa »boleha« zaradi zastarelosti turističnega proizvoda in da je destinacijski menedžment (na žalost) voden le z vidika proizvoda, ne pa z vidika potrošnika. To je povzročilo nesposobnost hitre reakcije za prilagajanje spremenljivim tržnim zahtevam. Rešitve Saundbach vidi v vključitvi potrošnikov, kar pomeni tudi vključitev konkurence. Williams (1995, 171) vidi težavo v okorelosti mednarodnih potovalnih agencij, ki so zašle v začarani krog množičnega turizma in standardiziranega turističnega proizvoda. To je proizvod SSS (»sun, sea and sand/snow«, sonce, morje in pesek/sneg), pri njem pa ostaja zelo malo maneverskega prostora za njegovo diferenciacijo med destinacijami. Osnovni princip konkurence je namreč v cenovni diferenciaciji.

Evropa kot destinacija mora zaradi svoje mnogovrstnosti zato reagirati z ustvarjanjem svoje podobe kot enotnega prostora, ki je sicer različen in res drugačen, ter na teh razlikah graditi svojo turistično prihodnost. Ohranjati in varovati mora identiteto vsake članice EU, ker je le na tak način mogoče vsako posamezno članico »prilagoditi« novim zahtevam.

V bordojski deklaraciji iz leta 1978 (prva izjava v zvezi z regionalizacijo v Evropi) je zapisano, da je pravica vsakega Evropejca del njegove pravice do drugačnosti (Toplak 1999, 48).

Hassan (2000) definira konkurenčnost destinacije kot njeno sposobnost, da ustvarja in izboljšuje proizvode z visoko dodano vrednostjo, vzdržuje svoje vire in hkrati ohranja tržno pozicijo glede na konkurente. Ritchie in Crouch (2003) pa definirata konkurenčnost destinacije kot sposobnost povečanja turistične potrošnje, sposobnost privlačiti vedno več obiskovalcev in jih zadovoljiti ter sposobnost destinacije v nujenju nepozabnih doživetij.

Pri tem je treba ustvarjati dobiček na ravni destinacije, povečati blaginjo domačinov in ohraniti naravne vire za bodoče generacije. Iz omenjenih krogov izhajajo različni interesi in zahteve, ki kličejo po usklajevanju in organiziranosti.

Ločimo med kazalci konkurenčnosti in dejavniki, ki vplivajo na konkurenčnost. Kazalci povedo, kako uspešna je bila država (destinacija) pri ustvarjanju družbene blaginje, in so usmerjeni v preteklost; dejavniki konkurenčnosti pa so pogoji, ki bodo pripomogli h konkurenčnosti destinacije v prihodnje in so usmerjeni v prihodnost. Koliko dobička destinacija ustvari od turizma, je odvisno od njene konkurenčne pozicije na mednarodnem turističnem trgu. Destinacija je konkurenčna, če lahko z manjšimi družbenimi stroški ustvarja višji profit od mednarodnega povprečja in s tem ne povzroča škode okolju (naravnemu in kulturnemu bogastvu).

15.4 Trajnostna konkurenčnost in trajnostno potrošništvo

»Ne spreminjaj prostora, pusti njemu, da spremeni tebe.«

Zaradi povečanega zavedanja in skrbi za okolje in družbo v zadnjih desetletjih se vse bolj spreminja način, kako gledamo na ekonomski razvoj. Od druge polovice 20. stoletja, ko beležimo eksponentni razvoj produktivnosti in ekonomske rasti v Evropi in Severni Ameriki, je prevladovalo prepričanje, da je ekonomska rast edina formula za višjo kakovost življenja populacije. Zadnja dognanja s tega področja ne gredo toliko v prid temu prepričanju, saj se vse bolj krepi zavedanje, da ekonomska rast in kakovost življenja nista več v enaki konstelaciji kot nekoč. Do tega je prišlo tudi zaradi sprememb na področju potreb človeka. Vse večja razslojenost družbe in brezposelnost med mladimi ter družbena neenakost v hitro rastočih gospodarstvih ob hkratnem vse večjem pritisku na naravne vire zaradi onemnaževanja so ukazali na nove odnose med ekonomsko rastjo in okoljsko ter družbeno trajnostjo.

Ritchie in Crouch (2003) med prvimi iščeta povezave med konkurenčnostjo in trajnostnim turizmom, ker sta prepričana, da razvoj turizma lahko večplastno prispeva k družbeni blaginji. Po njunem mnenju je proizvod v turizmu doživetje, ki ga destinacije zagotavljajo svojim obiskovalcem, ekonomska dimenzija konkurenčnosti pa je le ena izmed dimenzij (ostale so družbena, kulturna, politična, tehnološka in okoljska), ker je turizem tako zelo edinstven po svoji naravi (Ritchie in Crouch 2011, 327). Tudi Ponova (1993) meni, da so strategije konkurenčnosti za turistične destinacije popolnoma drugačne od strategij konkurenčnosti, ki veljajo v splošnem gospodarskem sektorju (npr. Porterjeve strategije konkurenčnosti). Drugačen je sam koncept strategij konkurenčnosti kot tudi zakonitosti pri izvedbi oz. izbiri strategije. Več o tem je bilo govora v Poglavju 14.

Osnovno vodilo konkurenčne trajnosti je doseganje dolgoročne produktivnosti ob zagotavljanju dolgoročne okoljske in družbene trajnosti. Iz ziv je namreč vprašanje: kako doseči stopnjo maksimalne produktivnosti ob upoštevanju okoljskih in družbenih parametrov trajnostnega razvoja?

Koncept konkurenčne trajnosti je podoben konceptu sodelovalne konkurenčnosti. Včasih je bilo nepredstavljivo razmišljanje o konkurenčnosti in sodelovanju kot nečem, kar gre z roko v roki, saj je bilo prepričanje stroke, da se koncepta izključujeta (o tem je bilo govora v razdelku 4.6). V zadnjih desetletjih 20. stoletja pa se ja začelo krepiti zavedanje, da v razvoju turizma in turističnih destinacij lahko stavimo na partnersko sodelovanje med akterji. Le mrežna partnerstva lahko zagotovijo sinergijske učinke in konkurenčne prednosti destinacijam na turističnem trgu. Podobno velja za trajnost in konkurenčnost. Konkurenčnost so ekonomisti in drugi strokovnjaki v 20. stoletju povzdignili na piedestal naravnega zakona modernega kapitalističnega gospodarstva (Crouch, Ritchie in Elgar 2012). Danes seveda prihaja do novih spoznanj in zavedanja, da konkurenčnost ni zgolj ekonomska kategorija, pač pa ima tudi druge dimenzije, ki ključno vplivajo na stanje celovite konkurenčnosti. Tako ekonomska rast lahko tudi ogroža konkurenčnost države skozi nepravilno razdelitev dobrin in virov, neenakosti v družbi, pomanjkanje demokracije in podobno, na kar opozarjajo zadnji dogodki v svetu, t. i. arabska pomlad, nemiri v Turčiji in Braziliji. Zato trajnostna konkurenčnost omogoča doseganje dolgoročne produktivnosti ob zagotavljanju družbene in okoljske trajnosti.

Trajnostni koncept se je pojavil v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, kot odziv na skrb zaradi okoljske onesnaženosti in degradacije, ki pa je bila posledica slabega upravljanja z naravnimi viri. Ko je ta skrb dosegla svetovne razmere, je trajnostni koncept postal globalni politični cilj. Uspeh programov trajnostnega razvoja je razviden iz sposobnosti doseganja višje stop-

nje življenjskega standarda ljudi ob najnižji onesnaženosti okolja. Sprva je bil trajnostni koncept izključno v domeni okoljske problematike in se družbena ter ekonomska trajnost nekako nista obravnavali. Še danes ponekod velja to zmotno prepričanje, da gre pri trajnostnem konceptu samo za okoljsko dimenzijo, kar je daleč od resnice, saj se trajnostni razvoj dosega le ob usklajeni okoljski, družbeno-kulturni in ekonomski dimenziji trajnosti. Večina avtorjev omenja namreč tri stebre trajnostnega koncepta – okoljskega, družbenega in ekonomskega. Ritchie in Crouch (2011) pa poleg teh treh omenjata še četrtega, in to je politični – po njunem gre za splošno sprejetost turizma v nekem okolju. Politična volja ali naklonjenost razvoju turizma destinacije predstavlja ključen predpogoj za njen razvoj.

Tako kot ima konkurenčnost več obrazov, jih ima tudi trajnost. Celovit koncept trajnosti, kot ga danes poznamo, obsega ekonomsko, okoljsko in družbeno dimenzijo. Ekonomska trajnost se nanaša na ekonomsko učinkovitost podjetij (destinacij) in njihovo dolgoročno poslovanje. Zagotoviti mora usmeritve v vse ravni družbe in upoštevati stroškovno učinkovitost pri vseh poslovnih aktivnostih. Okoljska trajnost pomeni zagotavljanje varovanja in pravilnega ravnanja z omejenimi in življenjsko pomembnimi viri. Zahteva tudi zmanjšanje onesnaževanje zraka, zemlje in vode ter zaščito biološke raznovrstnosti in kulturne dediščine. Socialna trajnost zagotavlja spoštovanje človekovih pravic in nudenje enakih možnosti za vse ljudi zahteva pravično razdelitev koristi, odpravljanje revščine in izkoriščanja ter spoštovanje različnih kultur, spodbuja razvoj in napredek ter upošteva interese lokalne skupnosti. Socialna trajnost se nanaša na enakost in pravičnost v družbi in je neločljiva od ekonomske in okoljske trajnosti, zato zahteva interdisciplinarni pristop pri obravnavi in tolmačenju. McKenzie (2004) socialno trajnost definira kot proces zagotavljanja izboljšanja kakovosti življenja v skupnosti. Dodaja še nekatere indikatorje socialne trajnosti:

- zagotovljen dostop do ključnih storitev (zdravstvo, izobrazba, transport, rekreacija),
- enakost med generacijami,
- spoštovanje kulturnih razlik,
- zastopanost in vključenost prebivalcev v politične aktivnosti,
- sistem prenosa zavedanja o socialni trajnosti na prihodne generacije,
- občutek za družbeno odgovornost,
- mehanizmi zaznavanja lastnih prednosti in potreb v skupnosti ter
- izražanje in doseganje lastnih potreb v skupnosti skozi družbeno akcijo.

Tudi v dokumentu Komisije evropskih skupnosti *Program za trajnostni in konkurenčni evropski turizem* iz leta 2007 je zapisano, da je največji izziv za turizem ostati konkurenčen, obenem pa spodbujati trajnost ter priznati, da je konkurenčnost dolgoročno odvisna od trajnosti. Pravzaprav se s trajnostnim konceptom razvoja turizma zagotavlja ohranjanje konkurenčnih prednosti destinacije. Poleg tega se spodbuja inovativne pristope za povečanje vrednosti turističnega doživetja, kar je ključen rezultat dejavnosti vsake destinacije. Zgoraj omenjeni dokument tako narekuje trajnostno držo evropskega turizma in cilje, kot sta zagotavljanje gospodarske blaginje, socialne enakosti in kohezije ter varovanje okolja in kulture. Jasno je, da za doseg te ciljev postaja nujno partnersko delovanje vseh akterjev.

Trajnostna konkurenčnost je torej proces in ne stanje, saj je v dinamičnem okolju pričakovati dinamične pojave in zahteve po nenehnem prilagajanju. Gre za interdisciplinarno področje, ki zahteva sodelovanje vseh akterjev, saj doseganje le ene dimenzije trajnostne konkurenčnosti ne bo rezultiralo v celoviti trajnostni konkurenčnosti. Vključenost (inkluzivni družbeni sistemi) omogoča, da so vsi posamezniki v družbi deležni koristi, ki jih prinaša ekonomska prosperiteta, oziroma imajo enake možnosti za doseg svojih ciljev. Vključenost je predpogoj za družbeno kohezijo, ker ima socialna izključenost (kot so pomanjkanje dostopa do osnovnih dobrin, diskriminacija in polarizacija dohodka) nekaterih družbenih skupin neposredne negativne vplive na konkurenčnost. Naslednji pogoj, ki mora biti zastopan pri trajnostni konkurenčnosti, je enakost in kohezija. To omogoča pogoje v družbi, kjer so zagotovljene enake pravice in možnosti za vse, nagrajuje se pa glede na sposobnosti posameznika in pravično razporeja dobrine in vire brez velikih odstopanj v prihodkih med različnimi družbenimi skupinami. Prožnost družbenega sistema pa se nanaša na njegovo dinamično naravo, ki pomeni sposobnost odzivanja in prilagajanja načasne pretrese brez ogrožanja družbene stabilnosti. Na voljo morajo biti institucije in mehanizmi, ki zagotavljajo socialno varnost ob nepredvidenih spremembah, kot sta izguba službe, brezposelnost starejše populacije pred izpolnjevanjem pogojev za upokožitev in podobno.

Ritchie in Crouch (2011, 327) tako celostno gledata na trajnostno konkurenčnost destinacije, ko pravita, da gre za »sposobnost povečanja turistične potrošnje ob zagotavljanju nepozabnega doživetja turistom na ekonomsko učinkovit način, ki zagotavlja blaginjo prebivalcem destinacije z ohranjanjem naravnega kapitala za bodoče rodove.«

O pomenu trajnostne konkurenčnosti priča dejstvo, da od leta 2011 World Economic Forum, neodvisna mednarodna organizacija iz Ženeve, v meritev indeksa konkurenčnosti za turizem TTCI (Travel and Tourism Com-

petitive Index) vključuje področje trajnostne konkurenčnosti SCI (Sustainable Competitive Index).

Trajnostna konkurenčnost odpira nove koncepte, kot so trajnostna potrošnja in proizvodnja, trajnostna produktivnost, trajnostna rast in podobno. Vsem je skupno le eno: nov miselni vzorec in način delovanja na vseh ravneh in v vseh sektorjih. Ta orientacija ne prinaša samo energijskih prihrankov in pozitivnih okoljskih učinkov, gre namreč tudi za podjetniške priložnosti in nova delovna mesta iz naslova inovativnih pristopov v trajnostnem razvoju (npr. nove oblike trajnostnega prometa, trajnostne infrastrukture, učinkovite rabe lokalnih virov, verige lokalnih dobaviteljev itn.). Za ta namen je treba deležnikom zagotoviti podporo v smislu informiranja, razumevanja in ozaveščanja, kako postati bolj trajnosten v svojem delovanju ob ekonomski učinkovitosti.

Način proizvodnje in potrošnje v mnogočem prispeva k okoljskim in družbenim težavam sodobnega časa. Tako trajnostna proizvodnja in potrošnja pomenita učinkovito rabo virov in energije za zagotavljanje potrebnih pogojev za kakovostno življenje sedanjih in prihodnjih generacij. Trajnostna potrošnja zadeva naš življenjski slog, nakupovalne navade in način uporabe ter odlaganja izdelkov in storitev. Ker je turizem v veliki meri oblika potrošnje, je na tem področju treba narediti še veliko korakov k bolj trajnostnem ravnanju, saj je znano, da so turistični objekti veliki potrošniki vode, električne energije in drugih virov. Znano je tudi to, da so sodobni turisti vse bolj ekološko osveščeni in jim trajnostni standardi postajajo pomembna vrednota, zato ni odveč premisliti o tem, ali imamo na podlagi bolj trajnostne turistične ponudbe mogoče priložnosti za graditev konkurenčnejše ponudbe turistične destinacije.

16

Globalni vidiki poslovanja destinacije

Izhajamo iz dejstva, da je turizem del globalne realnosti in je turistični sistem samo pomanjšana podoba družbenega sistema. V vsakem sistemu prihaja do nekakšne interakcije odnosov med posameznimi elementi, te interakcije pa sprožajo različne učinke in vplive na njegove posamezne elemente in okolje, v katerem se sistem nahaja.

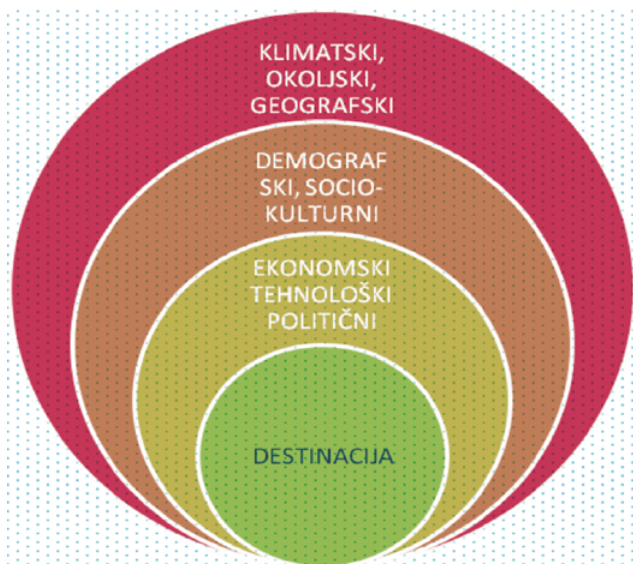
Globalni dejavniki so različni dejavniki, ki obkrožajo destinacijo in vplivajo na naravo njene konkurenčnosti ter njeno trajnost. Ritchie in Crouch (2003) menita, da globalni dejavniki za destinacijo predstavljajo izzive in priložnosti, na katere je treba reagirati v skladu s tem, koliko so stabilni in pomembni. Stabilnost in pomembnost globalnih dejavnikov pa moramo znati ločiti. Globalni dejavniki niso nujno pomembni in stabilni. Pomembni dejavniki so tisti, ki močno vplivajo na konkurenčnost destinacije, stabilni dejavniki pa so tisti, ki jih lahko z večjo zanesljivostjo napovemo in spremljamo.

Podnebje je za določeno destinacijo na primer izjemno pomemben globalni dejavnik, ki močno vpliva na njeno konkurenčnost (trajnost in uspeh); hkrati pa je podnebje dokaj stabilen globalni dejavnik, zato ima destinacija (menedžment) dovolj časa za prilagajanje in odzivanje na spremembe na tem področju. Drugi primer je politična stabilnost, ki za destinacijo predstavlja zelo pomemben dejavnik (problem varnosti), hkrati pa je zelo nestabilen globalni dejavnik. Tretji primer je staranje populacije turistov, ki na turistično povpraševanje lahko vpliva s spremembami lastnosti turistov, vrstami potovanj, cenovno elastičnostjo povpraševanja, časom potovanja, prostorsko izbiro destinacij in podobno. Ker gre za demograf-

ski dejavnik, ki ga lahko dokaj zanesljivo spremljamo, so napovedi in čas za prilagajanje destinacije lahko toliko uspešnejši.

Sklenemo lahko, da v določenem trenutku za posamezno destinacijo vsi globalni dejavniki niso enako pomembni in stabilni. Pri tem ima veliko vlogo tudi časovna dimenzija, kajti pogoji v destinaciji se spreminjajo s časom. Čas za »prilagajanje« in posledice učinkovanja določenih globalnih dejavnikov na destinacijo je ključen pri ločevanju pomembnih dejavnikov od stabilnih.

Globalne dejavnike avtorja Ritchie in Crouch (2003) simpatično ponazarjata s tako imenovano čebulno taksonomijo (kot ji sama pravita) ali »sistemom čebule«, ki je prikazan na Sliki 20.



Slika 20: Globalni dejavniki konkurenčnosti turistične destinacije ali »sistem čebule«.

Vir: prirejeno po Ritchie in Crouch (2003).

V prvi »ovojnici« so politični, gospodarski in tehnološki dejavniki, ki na destinacijo delujejo neposredno, močno in hitro. Za njih je značilno, da so zelo nestabilni in zato nepredvidljivi.

Ekonomski dejavniki so po navadi v vajejih menedžmenta, vendar so globalni ekonomski dejavniki (npr. spremembe tržne ekonomije, mednarodne menjave, obrestne mere in podobno) globalna stvarnost, ki se ji destinacija lahko samo bolj ali manj uspešno prilagaja.

Tehnološki dejavniki imajo na sposobnost konkuriranja destinacije dramatične učinke. Razvoj transportne tehnologije je imel od industrijske revolucije dalje ključen vpliv na turizem, saj je poleg nekaterih drugih socio-

kulturnih dejavnikov (delavski razred) omogočil demokratizacijo potovanja. Računalniški rezervacijski sistem rezervacij je imel velik vpliv na turistične tokove in način poslovanja. V zadnjem obdobju internet korenito spreminja način dostopa do informacij velikega števila potrošnikov v turizmu. Zaradi prisotnosti interneta se je dramatično spremenil tudi turistični marketing.

Politični dejavniki predstavljajo skupino nenadno in hitro spremenljivih dejavnikov, ki lahko zelo močno vplivajo na sposobnost konkuriranja destinacije. Spremembe v politični ideologiji predstavljajo močan dejavnik, ki v zelo kratkem času lahko vpliva na privlačnost destinacije. Politični dejavniki nemalokrat vplivajo tudi na varnostne razmere na destinaciji, varnost pa je eden ključnih dejavnikov kakovosti vsake destinacije.

V drugi »ovojnici« so demografski in socio-kulturni dejavniki, ki so stabilnejši in zato lažje predvidljivi.

Demografski dejavniki so ključnega pomena v turizmu, saj so del profila turistov, ki ga moramo pri načrtovanju turistične ponudbe destinacij nujno poznati. Kot se spreminja demografska slika populacije v nekem okolju, se z njo spreminjajo nakupovalni vzorci, vedenje turistov, zahteve po turističnih aktivnostih, rekreaciji in športu. Starostniki v sodobnem času se zaradi različnih razlogov vedejo drugače od starostnikov pred 50 leti. K temu seveda prispevajo napredki in spremembe v medicini, tehnologiji, delavski zakonodaji in na drugih področjih.

Socio-kulturni dejavniki so bili stoletja precej stabilni, vendar smo v naši družbi v zadnjih sto letih ter pod vplivom razvoja tehnologije in drugih področij človeškega delovanja doživeli kar nekaj preobratov in pretresov. Edina nespremenljiva spremenljivka je očitno zgodovina. Največje spremembe s področja socio-kulturnih dejavnikov, ki močno vplivajo na turizem, so spremembe vrednostnega sistema, načina dela, načina komunikacije in priprave hrane. Pravzaprav so spremembe in razširitev zahodnjaških vrednot omogočile fenomen turizma. Kapitalistični sistem in vrednote so imeli na turizem velik vpliv. S prisotnostjo turizma se spreminja in včasih izginja tudi jezik.

V tretji »ovojnici« so klimatski, okoljski in geografski globalni dejavniki, ki pa so v normalnih razmerah dokaj stabilni in zanesljivi.

Klimatski dejavniki ne delujejo na vse destinacije enako. Destinacije, ki so na primer odvisne od količine snega in debeline snežne odeje, bodo zaradi otoplitve ozračja in podnebnih sprememb v prihodnjih desetletjih utpele določeno škodo, medtem ko isti klimatski dejavnik ne bo imel veliko vpliva na nek tematski park, ki ni tako zelo odvisen od temperatur zraka. *Okoljski dejavniki* v turizmu imajo posebno vlogo, saj je turizem brez okolja nemočen. V zadnjem času se posebna skrb posveča prav vprašanju, ko-

liko turizem prispeva k degradaciji okolja, posebno zato, ker je turizem večinoma odvisen od kakovostnega okolja. Pri tem je največji izziv iskanje ravnovesja v maksimiziranju pozitivnih in minimiziranju negativnih učinkov turizma. Popolnoma jasno je, da je Zemlja podobna vesoljskemu plovilu, saj ima omejen prostor in vire. Odgovornost človeka do okolja prehaja samo turistične okvire in je del širše socialne stvarnosti.

Geografski dejavniki so v še ne tako davni preteklosti predstavljali zelo zanesljiv in stabilen dejavnik. V devetdesetih letih 20. stoletja so se v Evropi zgodile velike spremembe (razpad Sovjetske zveze in Jugoslavije), ki so za razdrobljene manjše narode in njihove nove države zahtevale nove geografske realnosti. Globalizacija na svetovni ravni, ki je močno vplivala tudi na turizem, je na nek način zblížala ljudi, razvoj transporta pa je prispeval k lažjemu premagovanju razdalj.

168

Globalni dejavniki so med seboj povezani in soodvisni ter učinkujejo tudi eni na druge. Tega se je treba zavedati, zato je njihovo analiziranje treba spremljati v povezavi z drugimi, ne pa v izolaciji. Menedžment destinacije z analizo globalnih dejavnikov ugotavlja spremembe v okolju in na posameznih področjih, ki lahko strateško vplivajo na dogajanja znotraj destinacije. Zato sta razumevanje in analiza globalnih dejavnikov koristna, saj prinašata ustrezno orodje tudi pri strateških odločitvah destinacijskega menedžmenta. Proces spremljanja globalnih dejavnikov in ocenjevanja njihovih relevantnosti za destinacijo naj bi bil sestavni del naloge menedžmenta destinacije.

Sklenemo lahko, da turistična ponudba destinacije lahko utрпи različne posledice globalnih dejavnikov. Z ustreznimi analizami zunanjega okolja in naštetih dejavnikov lahko poskrbimo za potrebne pravočasne ukrepe. Globalni dejavniki so že po naravi dolgoročni, njihovi učinki na destinacijsko politiko pa so neizogibni, kar pomeni, da sodijo v del strateških odločitev.

Globalni dejavniki so vplivali tudi na spremembo »starega« (množičnega) v »novi« (odgovorni, trajnostni) turizem. Pojavili so se novi turist, nove tehnologije, novi načini dela, nove menedžerske tehnike in novi pogoji poslovanja. Novi turist je izkušen popotnik, ima drugačen vrednostni sistem, nov način življenja, je fleksibilen, neodvisen, individualist. Novi turizem se sooča z omejitvami splošnega razvoja (okoljske omejitve), medtem ko je stari turizem »propagiral« možnosti neomejenega razvoja. Konkurenčnost v novem turizmu ne bo dosežena z nizkimi cenami in masovno produkcijo, pač pa z diagonalnimi združevanji, inovacijami, tržno segmentacijo in prilagajanjem posameznikom.

Od globalnih dejavnikov pa ločimo *globalne učinke turizma*, ki jih Poonova (1993) opredeljuje, kot sledi:

1. *Okoljske omejitve*

Narava je najdragocenejši in najranljivejši vir destinacije, zato je nujno treba postaviti omejitve rasti destinacije. Pri razvoju destinacije lahko izberemo okoljsko odgovoren pristop do narave, ker je njena zaščita dolžnost vseh.

2. *Revolucija mikroelektronike*

To področje vpliva na vsako domeno našega življenja. Informacijska tehnologija, elektronika, tehnologija in komunikacijska tehnologija vplivajo na potrošnjo, način življenja, zabavo, prosti čas.

3. *Nova paradigma*

Paradigma je idealen način ali vzorec produktivne organizacije ali tehnološko najboljši način delovanja v določenem času. Paradigme se spreminjajo glede na čas – od masovne produkcije, kjer je v ospredju količina, do kakovosti proizvoda, kjer je pomembna kakovost. Množični turizem je bil logična posledica ključnih socialnih in gospodarskih pogojev in vplivov tistega časa, zdaj pa je na počil čas za novo paradigmo – novi turizem.

17

Novi trendi v razvoju destinacij

Napovedovanje prihodnosti je človeku od nekdaj ljubo, vendar je napoved zanesljivejša in pomembnejša ob dobrem poznavanju in razumevanju preteklosti in sedanjosti.

Skorajda brezpredmetno je pisati o trendih, kar tudi ni namen te knjige, zlasti zato ne, ker se spremembe dogajajo brez premora in se napovedi lahko spreminjajo z eksponencialno hitrostjo. Veliko se govori in skuša napovedovati prihodnje dogodke v turizmu, a ko odvržemo vse čeje, vso pozornost jemlje najbolj »sveža« in tolikokrat omenjena svetovna kriza.

Vsesplošna kriza, ki je leta 2008 zajela svet, čeprav večinoma govorimo samo o finančni in gospodarski krizi, je imela velik vpliv tudi na turizem. Pri tem je večje posledice utrpel mednarodni turizem, kar je razumljivo, saj ljudje v kriznih časih največkrat dopustujejo v svoji državi in se zaradi višjih stroškov ne odpravljajo v tujino.

Kriza ni samo na gospodarskem in finančnem področju, pač pa tudi na področju vrednot, človeških odnosov, potreb – kriza je zajela vse pore človeškega življenja. Naj se sliši še tako grozno, pa je za družbo koristna, saj nas opozarja, da so določeni dogodki ušli izpod nadzora in je treba prevetriti vzorce, po katerih družba deluje. Zato ni naključje, da je kitajski simbol za krizo hkrati tudi simbol za priložnost.

Strokovnjaki (Buhalis in Costa 2006) napovedujejo, da bo turizem v prihodnje doživel največ sprememb na račun novih trendov v vedenju turistov. Zahtevani novi proizvodi bodo terjali spremembe v strukturi organizacije in na operativnem področju zagotavljanja storitev. Uspešno in sprotno prilagajanje spremembam v zunanjem okolju destinacije bo postalo še

pomembnejše, kar bo vplivalo na proces načrtovanja, upravljanja razvoja destinacije in njenega trženja.

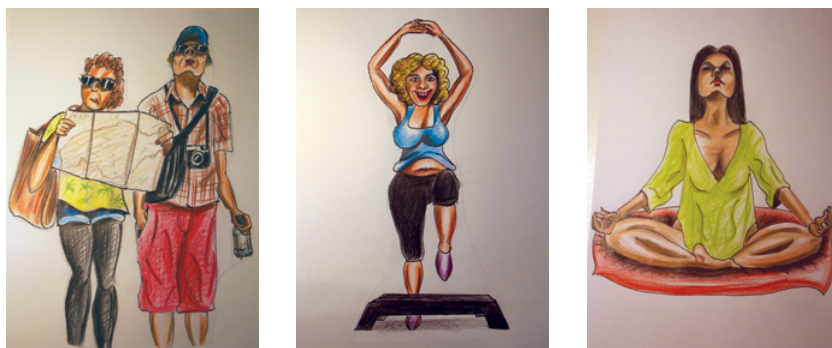
Globalni dejavniki, predstavljeni v prejšnjem poglavju, bodo imeli v prihodnosti turizma samostojno in v medsebojnih kombinacijah zelo velik vpliv na nadaljnji razvoj in dogodke.

Gospodarski in politični dejavniki močno vplivajo na razvoj, saj so zelo povezani z družbenimi in okoljskimi spremembami. Tudi tehnološki dejavniki od industrijske revolucije naprej predstavljajo za družbo pomembno gonilo sprememb. V zadnjem času so podnebni, okoljski in geografski dejavniki vendarle predvidljivejši tudi zaradi tehnologije, ki omogoča spremljanje in razumevanje dogodkov na tem področju. Demografski dejavniki za razvoj turizma predstavljajo ključne pogoje, ker brez človeka ni turizma. Socio-kulturni dejavniki v sodobnem času pa tudi predstavljajo kar hitro spreminjajoče se področje, kar je posledica globalizacije, internacionalizacije in tehnologije.

Spremembe so edina zanesljiva stalnost: spreminja se turist, njegove zahteve, obnašanje in navade, ostaja pa potreba po potovanju ter iskanju sprostitev in drugačnosti.

Turizem se bo še naprej razvijal v smeri destinacij, ki ponujajo doživljanja in izkušnje, ne pa pasivno obiskovanje destinacij kot materialnih dobrin (stavbe, mesta).

V evoluciji turista moderne dobe bi lahko rekli, da je bila potreba turista usmerjena od koncepta destinacije »somewhere to go«, preko koncepta »something to do«, do koncepta destinacije »somewhere to experience«.



Slika 21: Koncepti »somewhere to go«, »something to do« in »something to experience«.

Vir: © Marko Vodeb.

Značilnosti sodobnega časa in časa, ki prihaja, so v širšem zavedanju sveta s pomočjo lažjega dostopa do informacij in sofisticirane tehnologije. Število turističnih potovanj se povečuje skupaj s številom zaposlenih v tu-

rizmu. Ljudje izkazujejo večji interes za tuje kulture in spoznavanje tamkajšnjega lokalnega prebivalstva. V ospredje spet prihaja izobraževalna nota turističnega potovanja, kjer ne gre več za površinsko hlastanje in nabiranje trofej, ampak za poglobljen, iskren odnos do gostiteljev in njihove kulture. Narašča zavedanje o nujnosti varovanja narave, trajnostni turizem pa postaja paradigma sodobnega časa, pri čemer je kakovost okolja na prvem mestu. Zelene, zdrave in aktivne oblike prostočasnih dejavnosti privabljajo vse večje število ljudi. Enako je z ustvarjalnimi in produktivnimi oblikami prostočasnih dejavnosti (npr. volonterski turizem). Potovanja postajajo del procesa osebnostne rasti in razvoja posameznika in so velikokrat naravna kot potovanja z razlogom.

Stopnja izobrazbe ljudi se dviguje, kar vpliva na nakupno vedenje in potrebe, ki jih ti ljudje imajo kot turisti. Populacija se stara, ljudje se poročajo pozneje, pozneje imajo tudi otroke, pozneje se zaposlijo in delajo dlje. Družine se odločajo za manjše število otrok, veliko je tudi enostarševskih družin, zaradi česar so včasih na člana družine višji prihodki. To vpliva na kakovost življenja in standard ljudi, posledično pa tudi na preživljanje prostega časa. Dejansko je več prostega časa, čeprav se nam zdi, da ni tako, ker smo zasuti s »potrebami« sodobnega časa, kot so internet, televizija, mobilna telefonija itn.

Za ljudi prosti čas postaja dragocen, turistična potovanja pa na lestvici človekovih potreb še vedno ohranjajo prioriteto. Za družbo in skupnost vse bolj priljubljene in pomembne postajajo prostočasne dejavnosti. V turizmu je vse bolj prisotna visoka kakovost v vseh vidikih ponudbe, še zlasti na področju človeških odnosov (kakovostna, vrhunska turistična storitev, prilagojena posamezniku).

Zdravje postaja vse bolj prioriteta (vrednota) in človek se zaveda, da je to nekaj, na kar najbolj lahko vpliva sam. Ker zdravje ni samo odsotnost bolezni, se sodobni človek zaveda, da mora zase veliko storiti sam in tako čim dlje ohranjati vitalnost in zdravje. Za turiste je še vedno zelo privlačen zdravstveni turizem, ki obsega spa, wellness, talasoterapijo, fizioterapijo in podobno. V našem okolju poleg oblik zdravljenja klasične medicine vse bolj narašča zanimanje za alternativne oblike zdravljenja, zato so na voljo programi meditacij, tehnik dihanja, masaž, »stress control« programi, sprostitveni programi in podobno.

V človeški potrebi po spremembi in drugačnosti, ki jo uresničuje skozi turistična potovanja, se v zadnjem času precej uveljavlja posebna oblika turizma, ki se na prvi pogled zdi nekoliko morbidna in neetična.

Temni ali t. i. »dark tourism« je vrsta turizma, ki v osnovi ponuja nekoliko drugačne turistične privlačnosti od običajnih. Navadno gre za mesta, povezana z neprijetnimi dogodki, kot so atentati na slavne osebnosti

(Kennedy v Dallasu), koncentracijska taborišča druge svetovne vojne (holokavst), teroristični napadi (New York), zgodovinska mesta umorov in misterijev (tematske poti po Edinburgu in Londonu), vojna prizorišča in prizorišča stradanja ljudi (Vukovar, Sarajevo itn.).

Psihologi bi verjetno znali razložiti človekovo potrebo po adrenalinu, ki se na turističnem potovanju lahko sproži ob srečanju s krutostjo; sicer pa v umetnosti in kulturi pravzaprav ne delamo nič drugega – v muzeju Dorsey v Parizu so marca 2010 organizirali tematsko razstavo na temo »Zločin in kazen« (forenzični pripomočki, risbe krutih umorov ali mučenj, mučilne naprave, giljotine itn.).

Pri vseh opisanih priložnostih je bistvenega pomena časovna distanca, ki obstaja med resnico in zgodbo. Od tragičnega dogodka mora miniti določen čas, da je človek na ta dogajanja sposoben gledati s pieteto do žrtev, da to dogajanje predstavlja poduk za prihodnje generacije in ozaveščanje ljudi nasploh.

Vesoljski turizem je naslednja skrajnost, ki zadeva geografsko premostljivost prostora, napovedi v tej smeri pa niso več tako nerealne in fantazmagorične. Odkar je človek »opazil« vesolje, je vedno kazal velik interes po spoznavanju te širne modrine. Prvi turist v vesolju je bil ameriški poslovnež Dennis Tito. Star 61 let je 28. 4. 2001 s Sojuzom poletel iz mednarodne vesoljske postaje (International Space Station) in sedem dni preživel v vesolju. Za pustolovščino je odštél 20 milijonov ameriških dolarjev. Za



Slika 22: Vesoljski turizem.

Vir: © Marko Vodeb.

njim se je na turistično potovanje v vesolje podalo še šest ljudi. Potovanja je organizirala ameriška potovalna agencija Space Adventures.

Collins in Ashwords sta leta 1998 vesoljski turizem definirala kot kratko človekovo potovanje iz zadovoljstva v Zemljino orbito (Boniface in Cooper, 2009). Nekateri predvidevajo, da se bo cena takega potovanja v prihodnje znižala na 10.000 ameriških dolarjev, kar bo omogočilo dostopnost potovanja večjemu številu ljudi. Poleg tehnologije in drugih dejavnikov, ki vplivajo na demokratizacijo vesoljskega turizma, je potencialne vesoljske turiste za tovrstno potovanje treba fizično in psihično pripraviti. Za dokaj počasno napredovanje na tem področju sta ključna dva razloga: naložbe v tehnologijo ter varnost potovanja. Kljub temu je do leta 2008 vesoljsko potovanje rezerviralo in vplačalo kar 200 ljudi, več kot 80.000 pa se jih je zanj zanimalo (Page 2009).

I8

Zaključek

Če je visoko kakovostna turistična ponudba skoncentrirana na enem mestu v očeh in ušesih gosta kot vrhunska simfonija, je destinacija simfonični orkester, sestavljen iz vrhunskih glasbenikov in pod vodstvom dirigenta – menedžerja, ki dobro pozna in razume glasbene sposobnosti posameznikov v orkestru, ima pregled nad celoto in iz njihovih talentov lahko pridobi najboljše. Naloga dirigenta – v našem primeru menedžmenta, ki upravlja destinacijo – je uglašena soglasnost vseh posameznikov in spretno vodenje. Poslušalec – gost sliši celotno simfonijo, ne pa njenih delov ali partitur posameznih instrumentov v orkestru. Njegovo pozornost osvoji prav njihov skupni dosežek – veličastna, popolna simfonija. Kot je lahko popolna glasba, je lahko popolna tudi destinacija. V ekonomskem jeziku temu rečemo konkurenčnost.

Talent ali nadarjenost posameznika predstavlja potencial (potencialni vir), ki ga lahko razvije, če trdo dela, vadi, se uči, ponavlja – skratka, s to nadarjenostjo mora nekaj početi. V otroštvu so menedžerji starši ali učitelji, ki prepoznajo otrokovo nadarjenost in ga »silijo«, da svoje darove razvija. Ko se svojih talentov začne zavedati, jih vzljubi in z veseljem neguje sam. Podobno velja za destinacijo – najprej imamo zanimive vire, ki jih peščica navdušenih obiskovalcev prepozna in v njih vidi neko novo vrednost. Na podlagi teh virov se nato pri oblikovanju turistične ponudbe začnejo angažirati zasebni, javni in civilni sektor. Prebujati se začne podoba destinacije, gradi se njena infrastruktura, omogoča se dostop večjemu številu obiskovalcev. Viri so s turistično valorizacijo sposobnega menedžmenta pridobili dodano vrednost in postali turistične privlačnosti. Destinacija se pozicionira na turističnem trgu na podlagi edinstvene identitete, ki v

očeh potencialnih turistov predstavlja določeno vrednost, zaradi katere se bodo odločili za nakup.

V luči sodobnega časa, kjer je trajnostna konkurenčnost tista, h kateri stremi večina uspešnih podjetij in destinacij, je popolnoma jasno, da razvoj destinacije lahko peljemo izključno v tej smeri. Zavedamo se okoljskih omejitev in usmeritev družbeno odgovornega poslovanja, hkrati pa tudi ugotavljamo, da zaradi tržnega pritiska in potreb po etičnem turizmu v vsakem oziru dolgoročno konkurenčnost in prednost lahko dosega samo na ta način. Ekonomske koristi podjetja ali destinacije so dandanes odvisne od ekološko odgovornega in trajnostnega koncepta poslovanja na vseh področjih. Prepotrebno edinstvenost destinacije tako lahko gradimo tudi s pomočjo visoke stopnje ekološke zavesti, ki vse bolj postaja del zahtev naših kupcev in zanje predstavlja odločilno vrednost pred kakšno drugo destinacijo.

178

Namen te knjige je bil zbrati ključne opredelitve, značilnosti in zakonitosti destinacije ter tako opozoriti na njeno večdimenzionalnost in kompleksnost. Iz tega izhaja potreba po razumevanju in urejanju sistema destinacije, saj lahkotno in nestrokovno obravnavanje destinacije lahko pripelje do napačnih predstav in načinov vodenja, kar posledično pelje v neuspeh in umiranje destinacije. Problematika resnosti obravnavanja turistične destinacije je vitalno povezana z odnosom družbe do turizma. Tam, kjer na turizem še vedno gledajo kot na nekaj postranskega ali celo tolmačijo, da je primeren samo za države v razvoju in tranziciji, za uspešne in razvite države pa naj turizem ne bi predstavljal resnega posla, govorimo o popolnoma zgrešeni interpretaciji turizma, o miselnosti, ki turizem močno ogroža. To trditve potrjujejo izjemno uspešne in razvite države, kot so Švica, Luksemburg, Avstrija in druge, ki poleg razvoja na drugih področjih ekstremen razvoj dosega tudi na področju turizma in so dokaz, da se sodoben turizem lahko uvršča v vrhunsko razvite dejavnosti, ki v povezavi in sožitju z drugimi dejavnostmi za državo predstavlja razvojno priložnost dolgoročnih razsežnosti.

Za razvoj turizma neke države ni nič tako škodljivega kot negativen ali omalovažujoč odnos družbe do turistične dejavnosti ter napačna podoba s pretežno stereotipiziranimi konotacijami množičnega turizma. Napačno razumevanje turizma v družbi je povezano tudi s spornjo izobraženosti zaposlenih v turizmu. Družba, ki ima pozitiven odnos do turizma, navadno izobraževanje na področju turizma zelo spodbuja, saj se zaveda, da vrhunski turizem lahko zagotovi samo vrhunska izobrazba zaposlenih v njem.

Viri in literatura

- Aaker, D. A. 2001. *Strategic Market Management*. 6th ed. New York: Wiley & Sons.
- Alfier, D. 1982. *Ekonomika Jugoslavije*. Zagreb: Informator.
- Florjančič, J., in J. Jesenko (ur.). 1997. *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Andrić, N. 1980. *Turizam i regionalni razvoj*. Zagreb: Informator.
- Archer, B., C. Cooper in L. Ruhanen. 2005. »The Positive and Negative Impacts of Tourism.« V *Global Tourism*, 3rd ed., ur. W. F. Theobald, 79–102. Elsevier: Butterworth-Heinemann.
- Austin, N. K. 2002. »Managing Heritage Attractions: Marketing Challenges at Historical Sensitive Sites.« *International Journal of Tourism Research* 4 (6): 447–457.
- Berli, A., in J. D. Martin. 2004. »Factors Influencing Destination Image.« *Annals of Tourism Research* 31 (3): 657–681.
- Benckendorff, P. J., in P. L. Pearce. 2003. »Australian Tourist Attractions: The Link between Organizational Characteristics and Planning.« *Journal of Travel Research* 42 (1): 24–35.
- Bengtsson, M., in K. Sören. 1999. »Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks.« *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (3): 178–193.
- Bieger, T. 1997. *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage. München/Wien: Oldenburg.

- Bieger, T. 2000. »Strategic Competitiveness of Destinations –The Contribution of Culture Management.« V P. Keller in T. Bieger (ur.): *Tourism and Culture managing Change, Reports of the 50th AIEST Congress, Hangzhou* 42, 243–253. St. Gallen.
- Boniface, B. G., in C. Cooper. 2009. *Worldwide Destinations Casebook: The Geography of Travel and Tourism*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Boorstin, D. 1964. *The Image: A guide to Pseudo Events in America*. New York: Harper and Row.
- Bošković, D. 2002. *Marketing Management of Tourism Destination*. Bratislava: Obchodna fakulta.
- Bramwell, B., and B. Lane (ur.). 2000. *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practise and Sustainability (Aspects of Tourism 2)*. Clevedon: Channel View Publications.
- Brezovec, A., in H. Nemeč Rudež. 2009. *Marketing v turizmu: izhodišča za ustvarjalno razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica.
- Brezovec, A., G. Sedmak in K. Vodeb. 2007. *Srce Istre: Kulturna dediščina skozi oči turistične javnosti*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Zgodovinsko društvo za južno Primorsko, Založba Annales.
- Brotherton, B. 1999. *The Handbook of Contemporary Hospitality Management Research*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Brunt, P., and P. Courtney. 1999. »Host Perception of Socio-cultural Impacts.« *Annals of Tourism Research* 26 (3): 493–515.
- Buhalis, D., and C. Costa. 2006. *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Butler, R. W. 2006. *Aspects of Tourism, The Tourism Life Cycle: Applications and Modifications* Vol. 1. Clevedon: Channel view Publications.
- Chase, L. C., B. Amsden in R. G. Phillips. 2012. »Stakeholder Engagement in Tourism Planning and Development.« V *Handbook of Tourism and Quality-of-Life*, ur. M. Uysal, R. Perdue in M. J. Sirgy, 475–490. Springer.
- Child, J., in D. Faulkner. 1998. *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Coccosis, H., in M. E. Constantoglou. 2008. »The Use of Typologies in Tourism Planning: Problems and Conflicts.« V *Regional Analysis and*

- Policy: The Greek Experience*, ur. H. Coccossis in Y. Psycharis, 273–295. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Crotts, J. C., D. Buhalis in R. March. 2000. *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, New York: The Haworth Hospitality Press.
- Crouch, G., J. R. B. Ritchie in C. E. Elgar. 2012. A Review of Competitiveness and Tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, Book Review, Routledge.
- Čomić, Đ., Kalmić, L. (2007). Analiza multifaznih turističkih doživljaja, *Turizam* št. 11, Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji, Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
- Deery, M., Jago, L., Fredline, L. (2012). Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda. *Tourism Management*, Vol. 33, str. 64–73.
- Diedrich, A., García-Buades, E. (2009). Local Perceptions of Tourism as Indicators of Destination Decline. *Tourism Management*, Vol. 30, str. 512–521.
- Dolničar, S., Weber, S. (1999). Competition of destinations – is there a need for strategic tourism policy, Future-Oriented Tourism Policy a Contribution to the Strategic Development of Places, AIEST 49th Congress, Vol. 41, St. Gallen.
- Domke–Demonte, D. J. (2000). The Effect of Cross-Industry Cooperation on Performance in the Airline Industry, *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*. Crotts, J.C., Buhalis, D, March, R. (ured.), Beinghampton.
- Doxey, G. V. (1975). *A causation theory of visitor resident irritants: Methodology and research inference*. V Sixth Annual Conference Research Association proceedings of the travel Research Association, San Diego, CA, str. 195–198.
- Dwyer, L., et al. (2003). Competitiveness of Australia as a Tourist Destination. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10, str. 60–78.
- Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Ezeala–Harrison, F. (1999). *Theory and policy of international competitiveness*, Westport: Praeger Publishers.
- Freyer, W. (1993). *Tourismus – Einfuehrung in die Fremdenverkehrsökonomie*, str. 454, Muenchen: Oldenbourg.

- Galičić, V., Ivanović, S. (2008). *Menadžment zadovoljstva gosta*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Go, F., Moutinho, L. (2000). International Tourism Management, *Strategic Management in Tourism*, Moutinho, L. (ured.), Oxon: CABI Publishing.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19, str. 293–317.
- Gunn, C. A., Var, T. (2002). *Tourism planning: basics, concepts and cases*, London: Routledge.
- Gunn, C. A. (1997). *Vacationscape: developing tourist areas*, 3rd edition, Washington: Taylor and Francis.
- Hall, C. M., Page, S. (2006). *The geography of tourism and recreation: environment, place and space*, 3rd ed., London: Routledge.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism Planning – Policies, Processes and Relationships*. str. 236, Edinburgh Gate: Longman.
- Harris, R., Howard, J. (1996). *Dictionary of Travel, tourism and Hospitality Terms*, Melbourne: Hospitality Press.
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), str. 239–245.
- Heath, E., Wall, G. (1991). *Marketing Tourism Destinations*. A Strategic Planning Approach, str. 226. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, New York: West Publishing.
- Hooley, S. D., Sanders, J. A. (1993). *Competitive positioning: The Key To Market Success*. London: Prentice-Hall International.
- Howie, F. (2003). *Managing the Tourist Destination*. London: YHT Ltd.
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition, Resources, Competences, Productivity, Economic Growth, Marketing for a new century*, Inc. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Inkpen, C. A. (2001). Strategic Alliances, *Handbook of Strategic Management*. Hitt, M. A., Freeman, R. E., Harrison, J. S. (ured.), Oxford: Blackwell Business.
- Inskip, E. (1991). *Tourism Planning – An integrated and sustainable development approach*, str. 508. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Jere Lazanski, T. (2009). *Sistemski pristop in modeliranje kot metodi za oblikovanje strateskih odločitev v turizmu* (znanstvena monografija), Por-

- torož: Turistica, Visoka šola za turizem, Ljubljana, Javna agencija za knjigo RS.
- Jurinčič, I. (2005). Carrying capacity assessment of Slovene Istria for tourism, v Kungolos A., Brebbia, C. A., Beriatos, E. (Eds.). *Sustainable development and planning II*. str. 725–733, Southampton; Boston: WIT Press.
- Kaspar, C. (1996). *Die Tourismuslehre im Grundriss*. str. 194. 5. Auflage, Bern: Haupt.
- Keller, P. (1998). *Destinationsmarketing: Strategische Fragestellungen*. Reports of 48th Congress. St-Gall: Aiest, 40, str. 39–52.
- Konečnik, M. (2003). Opredelitev, vrste in kooperativne funkcije turistične destinacije, *Organizacija*, 36, št. 5, str. 320–326.
- Krašna, T. (2007). *Trženje v turizmu*, (Vaje: študijsko gradivo za interno uporabo), Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled.
- Kretzschmar, A. (2009). *Attractions and Destination Management*, Course material, University of Applied Sciences Salsund.
- Kušen, E. (2000). Skrb za turistično atrakcijsku osnovo: postoječe stanje i metodološki okvir, *Turizam*, Vol. 48, Št. 3, str. 313–334.
- Lankford, S. V., Howard, D. R. (1994). Developing a tourism impact attitude scale, *Annals of Tourism Research*, 21 (1), str. 121–139.
- Lässer, C. (1999). Implementacija destinacijskih struktura: iskustva vezana uz Švicarsku, *Turizam*, Vol. 47, No. 3, str. 230–245.
- Laws, E. (1995). *Tourism Destination Management Issues, analysis and policies*. London: Routledge.
- Lomine, L., Edmunds, J. (2007). *Key Concepts in Tourism*, Palgrave key Concepts.
- Lue, C. C., Crompton, J. L., Fesenmaier, D. R. (1993). Conceptualization of Multi-Destination Pleasure Trip Decisions, *Annals of Tourism Research*, 20, str. 289–301.
- Lynch, R. P. (1993). *Business Alliances Guide: The hidden competitive Weapon*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Magaš, D. (2003). *Management turističke organizacije i destinacije*, Rijeka: Adamić.
- Magaš, D. (2000). *Razvoj hrvatskog turizma, Konceptija dugoročnog razvoja*, Rijeka: Adamić.
- Magaš, D. (1997). *Turistička destinacija*, Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija.

- Male, V. (2001). *Marketinški vidiki strateških partnerstev receptivnih turističnih agencij*, magistrsko delo, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mathieson, A., Wall, G. (1996). *Tourism: economic, physical and social impacts*, Harlow: Longman.
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R. (1986). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 5th edition, New York: Wiley.
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*, Hawke Research Institute Working Paper Series No. 27, Hawke Research Institute, University of South Australia, Magill South Australia.
- McKercher, B., du Cros, H. (2002). *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*, New York: Haworth Hospitality Press.
- Middleton, W. T. C. (1988). *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford: Heinemann.
- Mihalič, T. (2002b). *Ekonomske funkcije turizma*, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, T. (2002a). *Konkurenčnost slovenskega turističnega gospodarstva*, <http://www.sigov.si/zmar/sgrs/diskusij/turizem.html>.
- Milman, A., Pizam, A. (1998). Social impact of tourism on central Florida, *Annals of tourism Research*, 15, str. 91–204.
- Nunkoo, R., Ramkissoon, H., Gursoy, D., Chi, C. (2009). *A Model for Understanding Residents' Support for Tourism in Small Islands*. Paper read at Hospitality and Tourism Management ICHRIE Annual Conference, San Francisco, 29 July–1 August.
- Olsen, M.D., Ching–Yick Tse, E., West, J. J. (1992). *Strategic Management in the Hospitality Industry*, New York: ITP.
- O'Mara M. (1999). *Strategy and Place – Managing Corporate real estate and facilities for competitive advantage*, New York: The Free Press.
- Page, S., Conell, C. (2006). *Tourism – a modern synthesis*, Second edition, Thomson.
- Page, S. (2009). *Tourism management: management for change*, Third edition, Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Pearce, L. P. (1991). Analysing Tourist Attractions, *The Journal of Tourism Studies*, Vol 2, št. 1, str. 46–55.
- Pechlaner, H. (1998). *Strategisches Management und Marketing von Destinationen im Alpenraum*. Reports of 48th Congress. St-Gall: Aiest, 40, str. 365–382.

- Pechlaner, H. (1999). Konkurentnost alpskih destinacija između pritiska tržišta i problema prilagođavanja, *Turizam*, Vol. 47, Št. 4, str. 332–344.
- Pedro Bueno, A. (1999). Konkurentnost u turizmu i uloga Španjolske Državne uprave – Primjer pokrajine Valencije, *Turizam*, Vol. 47, No. 4, str. 316–332.
- Perez, E. A., Nadal, J. R. (2005). Host Community Perceptions. A Cluster Analysis. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, št. 4, str. 925–941.
- Peric, V. (2002). Mreženje kot osnova za oblikovanje strateških konkurenčnih prednosti v turizmu, *Management in EU*, str. 1354–1360. Zbornik, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Založba Moderna organizacija.
- Petrin, T., Vahčić, A., Best, M. (1990). *Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Philips, P. A., Moutinho, L. (1998). *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*, CABI Publishing.
- Pizam, A., Uriely, N., Reichel, A. (2000). The intensity of tourist-host social relationship and its effects on satisfaction and change of attitudes: the case of working tourist in Israel. *Tourism Management*, Vol. 21, str. 395–406.
- Pollock A. (1999). Inteligentni sustavi destinacijskog menadžmenta: izgradnja »nervnog sustava turizma«, *Turizam*, Vol. 47, Št. 3, str. 245–260.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive strategies*, UK: CAB International.
- Poria, Y., Reichel, A., Brian, A. (2006). Heritage Site Management – Motivations and Expectations, *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, št. 1, str. 162–178.
- Porter E. M. (1994). Toward a Dynamic Theory of Strategy, *Fundamental Issues in Strategy: a research agenda*. R. P. Rumelt, D. E. Schnedel, D. J. Teece (ured.), Boston: Howard Business Scholl Press.
- Porter, E. M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan Press LTD
- Prašnikar, J., Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rabotić, B. (2012). *Selektivni oblici turizma*. Beograd: Visoka turistička škola.

- Richter, F. J. (2000). *Strategic networks, The art of Japanese Interfirm Cooperation*, New York: The Haworth Press, Inc.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2011). *A Model of Destination Competitiveness and Sustainability*, In *Tourism Destination Marketing and Management Collaborative strategies*, Wang, Y., Pizam, A. (eds.). London: CABI.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (1993). *Comopetitiveness of International Tourism – A Frramework for Understanding and Analysis*, v *Competitiveness of Long Hould Destination*, AIEST, St. Gallen.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination*, New York: Cabi Publishing.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2005). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, Oxon, Cambridge: Cabi Publications.
- Ritchie, J.R.B., Zins, M. (1978). Culture as determinant of the attractiveness of a tourism region. *Annals of Tourism Research*, 5, str. 252–267.
- Saundbach, M. (1997). *Faced with Worldwide Competition and structural Changes: What are the Tourism Responsibilities of European Governments?* Salzburg: World Tourism Organization.
- Selin, S., Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model, *Annals of Tourism Research*, 22 (4), str. 844–856.
- Shani, A., Pizam, A. (2012). Community Participation in Tourism Planning and Development in Uysal et al. (eds.), str. 547–564. *Handbook of Tourism and Quality-of-Life*, Springer.
- Sharpley, R. (2009). *Tourism Development and the Environment: beyond the Sustainability?*, New York: Earthscan.
- Swarbrooke, J. (2002). *Development and management of visitor attractions*, Second edition, Taylor and Francis.
- Swarbrooke, J., Horner, S. (2001). *Business travel and tourism*, Oxford: Butterworth-Heineman.
- Škrtić, M. (1998). Kako do konkurentskih prednosti u uvjetima globalne konkurencije, Rekonstruiranje gospodarstva Republike Hrvatske i globalizacija, Znanstveni skup »Susreti na dragom kamenu«, Pula, str. 157–167.
- Telfer, D.J. (2000). *Tastes of Niagara: Building Strategy Alliances Between Tourism and Agriculture*, v *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, Crofts, J. C., Buhalis, D., March, R. (ured.).
- Timothy, D. J., Boyd, S. W. (2006). Heritage Tourism in the 21st Century: Valued Traditions and new Perspectives, *Journal of Heritage Tourism*, Vol. 1, št. 1, str. 1–16.

- Toplak, C. (1999). *Priročnik o čezmejnem sodelovanju za lokalne in regionalne skupnosti Evrope*, Maribor: Direkcija za okolje in lokalne oblasti Sveta Evrope, Stalna konferenca lokalnih skupnosti Slovenije.
- Tschiederer, F. (1980). *Ferienortplanung*. Bern: Haupt, str. 284.
- Turner, L., Ash, J. (1975). *The golden hordes*, London: Constable.
- Uran, M. (2003). *Management kakovosti storitev v hotelirstvu*, Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Urry, J. (2005). The Complexity Turn. *Theory, Culture & Society*, Vol. 22, str. 1–14.
- Urry, J. (2003). Social networks, travel and talk, *The British Journal of Sociology*, Vol 54, št. 2, str. 155–175.
- Vujević, I. (1980). *Integracije u ugostiteljsko–hotelskoj privredi, Organizacija integracijskog modela*, Čakovec: Tiskarsko izdavački zavod Zrinski.
- Vukonić, B. (1995). Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija. *Turizam*, 43, 3–4, str. 66–71.
- Walsh-Heron, J., Stevens, T. (1990). *The Management of Visitor Attractions and Events*, New Jersey: Prentice Hall.
- Wang, Y., Pfister, R. E., Morais, D. B. (2006). *Residences Attitude toward Tourism Development: A Case Study of Washington, NC*. Proceedings of the 2006 Northeastern Recreation Research Symposium. http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_nrs-p-14/54-wang-p-14.pdf.
- Weaver, D.B. (2006). *Sustainable tourism: theory and practice*, Oxford, Burlington: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Weber, S., Mikačič, V. (1995). *Osnove turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
- Williams A.M. (1995). *Capital and Transnationalisation of Tourism in European Tourism: Regions, Spaces and Restructuring* Montanari, A., Williams, A. M. (ured.), Strasbourg: European Science Foundation.
- Wood, D.J., Gray, B. (1991). Toward comprehensive theory of collaboration, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (2), str. 139–162.
- World Tourism Organisation Business Council (2000). *Public-Private Sector Cooperation - Enhancing Tourism Competitiveness*, Madrid: WTO.
- World Tourism Organization (1998). *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*. Madrid: World Tourism Organization, str. 194.
- Zorko, D. (1999). *Uvod v turizem*, Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Imensko in pojmovno kazalo

A

Aaker 66, 67, 72, 73, 82
Alfier 112
antagonizem 92
Antagonizem 93
apatija 92
Apatija 92
Archer 106
Ash 99
Ashwords 175
Austin 33
avtentičnost 33, 92, 99

B

Beerli 32
Benckendorff 33
Bengtsson 62, 78
Bieger 19, 20, 54, 68, 83, 84, 85
Bierman 88
Boorstin 99
Bošković 85
Boyd 33
Bramwell 74, 75, 82
Brezovec 37, 115, 119
Brouthers 73
Brunt 107

Buhalis 64, 65, 70, 71, 171
Butler 88, 89

C

Campbell 60, 64, 73, 77
Chase 108
Chavez 79
Chi 106
Child 67
Coccossis 106
Collins 175
Conell 121
Constantoglou 106
Cooper 106, 175
Costa 171
Courtney 107
Crompton 27
Crotts 64, 65, 70, 71
Crouch 37, 38, 41, 43, 100, 159, 160, 161,
162, 165, 166

Č

Čomić 32

D

dark tourism 173

Debeljak 40
Deery 106
Diedrich 106
dinamičnost 56
Dolničar 72
Domke-Demonte 62
Doxey 92
du Cros 33
Dwyer 153

E

edinstvenost destinacije 43, 97
Edinstvenost destinacije 60
Elgar 160
Evans 60, 64, 73, 77
evforija 92
Ezeala-Harrison 157

F

Faulkner 67
Fesenrainer 27
Freyer 84

G

Galičić 127
Garcia-Buades 106
Ghemawat 40
Go 63, 80
Goeldner 32
Gray 64
Gulati 64
Gunn 32, 121
Gursoy 106

H

Hall 22, 31
Hassan 159
Heath 84
Horner 19, 72
Howard 32
Howie 19, 28, 31, 46
Hunt 39, 157

Hunziker 77

I

identiteta (destinacije) 35, 97
Inkpen 64
Inskeep 19, 84
integracija
 diagonalna 82
integracije 60, 78, 79, 81, 100
 diagonalne 78, 81, 82, 144, 168
 horizontalne 64, 78, 81, 82
 vertikalne 64, 78, 79, 81, 82
integralni turistični proizvod 16, 18, 21,
 22, 83
Integralni turistični proizvod 18
interakcija 11, 54, 57, 105, 127, 128
Irridex model 92
Ivanović 127

J

Jere Lazanski 58
Jurinčič 94

K

Kalmić 32
Kaspar 84
Keller 19
Konečnik 83, 85
konkurenčna prednost 30, 40, 124
Krašna 35
Kretzschmar 31
Kušen 31, 38, 46

L

Lane 74, 75, 82
Lässer 62, 68, 69
Laws 20, 72, 158
Lue 27
Lynch 62, 65, 66, 69, 71, 76, 78

M

Magas 19, 20, 113

Male 65
 March 64, 65, 70, 71
 Margun 71
 Martin 32
 Mathieson 93
 McIntosh 32
 McKenzie 161
 McKercher 33
 Middleton 32
 Mihalič 37, 110, 112
 Mikacić 19
 množični turizem 11, 15, 17, 18, 98, 99,
 158, 169, 178
 Moore 62
 Moutinho 63, 80, 142

N

načrtovanje 58
 načrtovanje destinacije 12, 22, 57, 61, 83,
 85, 90, 95, 105, 106, 107, 114, 118,
 119, 143, 154
 Nadal 107
 Nemeč Rudež 115, 119
 nosilna zmogljivost destinacije 94, 95, 96
 novi turizem 30, 168, 169
 Nunkoo 106

O

odprtost (sistema destinacije) 56, 58, 143
 Olsen 39, 79, 144
 O'Mara 137, 144
 organiziranost 12, 38, 56, 57, 59, 77, 83,
 100, 113, 114, 115

P

Page 31, 121, 175
 Pearce 32, 33
 Pechlaner 19, 20, 123
 Perez 107
 Perić 69, 76, 81
 Petrin 66
 Philips 142
 Pizam 106, 109

podoba destinacije 116, 117, 119, 154, 177
 Poon 65, 77, 81, 123, 124, 142, 143, 157,
 160, 169
 Poria 33
 Porter 38, 40, 65, 69, 75, 137, 142, 143,
 144, 157, 160
 povratne informacije 20, 55, 56, 57, 106
 pozicioniranje destinacije 84, 92, 97, 98,
 116, 117, 118
 Prašnikar 40
 prepoznavnost destinacije 35, 36, 37, 42,
 43, 60, 102, 120, 154, 157
 procesi 20, 54, 55, 57, 60, 105, 106
 proces valorizacije 31, 33, 35
 proces valorizacije 31

R

Rabotić 23
 Ramkissoo 106
 raziskovalna faza razvoja 89
 razvoj destinacije 33, 95, 107, 154, 178
 Reichel 106
 repozicioniranje 92
 Richter 62, 63, 78
 Ritchie 37, 38, 41, 42, 43, 100, 159, 160,
 161, 162, 165, 166
 Ruhanen 106

S

Saundbach 158
 segmentacija trga 116, 158
 psihografska 157
 Selin 79
 Shani 109
 Sharpley 33
 sinergija 71
 Smith 22
 Sören 62, 78
 Stevens 32
 stohastičnost 56
 Stonehous 60
 Stonehouse 64, 73, 77
 struktura sistema 57, 59

Swarbrook 19, 31, 33, 46, 72
Swarbrooke 31, 32

Š

Škrtić 77

T

Telfer 71
Timothy 33
Toplak 159
trajnostna konkurenčnost 160, 162, 163,
178
trajnostni turizem 108, 173
Tschiderer 84
Tse 39, 79, 80, 144
turistične privlačnosti 12, 23, 29, 30, 31, 38,
46, 88, 92, 97, 173, 177
Turistične privlačnosti 92
turistični viri 23, 29, 41, 98, 107, 117
turistično doživetje 16, 54, 55, 72, 121
Turner 99

U

umiranje (destinacije) 88, 91, 178
Uran 145
Uriely 106
Urry 119
uskladenost 21, 57, 59, 61, 97, 103, 114, 115
ustvarjalno sodelovanje 60, 61

V

Var 32
vesoljski turizem 174, 175
vplivi turizma 103, 104, 106
Vujević 77, 78, 81
Vukonić 19

W

Wall 84, 93
Walsh-Heron 32
Wang 107
Weaver 31

Weber 19, 72
West 39, 79, 80
Wilkinson 31
Williams 158
Wood 64

Z

Zins 42
Zorko 31





Založba Univerze na Primorskem