

MREŽENJE: ZAGOTAVLJANJE DODANE VREDNOSTI DESTINACIJE

TANJA LEŠNIK ŠTUHEC

Univerza v Mariboru, Fakultet za turizem, Brežice, Slovenija
tanja.lesnik@um.si

Sinopsis Trajnostni in odgovorni turizem sta vsestranska instrumenta dolgoročnega razvoja. Temeljita na proaktivnem načrtovanju in celovitem upravljanju turističnih vrednostnih verig v zeleni pametni destinaciji. Kakovostna celostna ponudba medsektorsko povezanih pristnih butičnih doživetij ter njena učinkovita in ciljana promocija, trženje in prodaja vplivajo na motivacijo, interes in rast turističnega povpraševanja in potrošnje. Večja potrošnja je povezana z večjim prihodkom destinacije in s povečanjem deleža lokalno oziroma regionalno dodane vrednosti po celoviti verigi turistične ponudbe. Pristop zahteva širok nabor razvojnega interveniranja skozi raznotere projekte povezanih deležnikov, kar sledi strateško načrtovani sliki prihodnosti od spodaj navzgor in od zgodaj navzdol. Mreženje v procesu ustvarjanja vrednosti za oblikovanje, trženje, prodajo in evalviranje avtentičnih zelenih doživetij ima izjemne sinergične in multiplikativne učinke ter moč razpršitve prihodka. S tem se dodaja vrednost po celotni verigi, tudi izven turistične dejavnosti. Tako nastajajo turistični produkti – vodena doživetja, ki certificirana s teritorialnimi kolektivnimi blagovnimi znamkami, vzpostavljenimi po modelu Izvorno slovensko, zagotavljajo visoko kakovost in dodano vrednost destinacije.

Ključne besede:

mreženje,
turistična
destinacija,
verige vrednosti,
dodana vrednost,
avtentična butična
doživetja,
teritorialna
kolektivna
blagovna znamka

NETWORKING: ENSURING THE ADDED VALUE OF THE DESTINATION

TANJA LEŠNIK ŠTUHEC

University of Maribor, Faculty of Tourism, Brežice, Slovenia
tanja.lesnik@um.si

Abstract Sustainable and responsible tourism are comprehensive instruments for long-term development. They are based on proactive planning and overall management of tourism value chains in a green smart destination. The quality integrated offer of cross-sectoral authentic boutique experiences and its effective and targeted promotion, marketing and sales, affect the motivation, interest and growth of tourist demand and consumption. Higher consumption is associated with higher revenue of the destination and an increase in the share of local or regional added value along the whole value chain. The approach requires a wide range of development interventions through a variety of stakeholder projects, following a strategically planned bottom-up and top-down picture of the future. Networking in the chain of providers in the process of creating value for the design, marketing, sale and evaluation of authentic green experiences has exceptional synergistic and multiplicative effects and the power to disperse revenue. This adds value throughout the chain, even outside the tourism business industry. This is how tourist products – guided experiences that are certified by territorial collective brands established according to the 'Authentic from Slovenia' model are created, ensuring high quality and added value of the destination.

Keywords:

networking,
tourist destination;
value chains;
added value;
authentic boutique
experiences;
territorial collective
brand

1 Turizem – gonilo regionalno dodane vrednosti

Turizem je eden izmed gospodarskih sektorjev, ki imajo največje koristi od globalizacije (OECD, 2019, str. 4), pa tudi največjo ranljivost. Koronavirus je za turizem prinesel večjo negotovost kot katera koli kriza do zdaj (Slovenska turistična organizacija, 2020). V novicah Evropskega parlamenta (2021) lahko preberemo, da bo turizem po pandemiji potreboval pomoč, da bo lahko postal čistejši, varnejši in bolj trajnosten, skladen s trendi odgovornega in pametnega potovanja.

Turizem združuje različne veje gospodarstva (Lebe in drugi, 2006, str. 67) in vključuje velike multinacionalke, nacionalne hotelske verige ter številna mala in srednje velika podjetja. Turistične globalne vrednostne verige zajemajo vhodne (angl. inbound) in izhodne (angl. outbound) turistične dejavnosti, vključno z distribucijo (organizatorji potovanj, potovalne agencije, rezervacijski portali), prevozom, nastanitvijo, kulturo in prostočasnimi aktivnostmi. Po drugi strani lahko turizem bistveno prispeva k lokalni oziroma regionalni dodani vrednosti vsakega gospodarstva in je učinkovito orodje razvojnega sodelovanja za doseganje skupnih strateških razvojnih ciljev (Partale, 2020, str. 8). Turizem lahko neposredno ali posredno prispeva k vsem 17 ciljem *Agende 2030*, zlasti ciljem 8, 12 in 14 o vključujoči in trajnostni gospodarski rasti, trajnostni porabi in proizvodnji ter trajnostni rabi oceanov in morskih virov (UNWTO, 2017). Destinacija, kot cilj potovanja, je ob izhodiščni regiji in tranzitni coni, le ena od točk turističnega potovanja (Leiper 1979). Turizem pa pomeni izvoz (Planina in Mihalič, 2002), saj prinaša tujo valuto v državo in je za glavnino držav *pomemben vir deviznih prilivov* in s tem bistveni steber gospodarstva, ki ponuja *prodajne možnosti predvsem malim in srednje velikim podjetjem in posameznikom*.

Turizem povezuje sektorje med seboj in s tem ustvarja *multiplikativne učinke*, ki se kažejo v zaposlovanju tudi v sorodnih sektorjih (Lebe in drugi, 2006, str. 670). Ključno je, da prihodek ostane v lokalnem okolju oziroma regiji in se razprši med deležnike. Ocenjuje se, da eno delovno mesto v osrednjem turističnem sektorju ustvari približno eno in pol dodatnih ali posrednih delovnih mest v gospodarstvu, povezanem s turizmom (UNWTO, 2019). Turizem generira prihodek ne samo horizontalno povezanih združb, kot je prehrambno in nastanitveno gostinstvo oziroma ponudniki prostočasnih aktivnosti, temveč tudi v sektorjih, povezanih s turizmom (OECD 2019), vključno s trgovino na drobno, ponudniki zavarovane

narave in kulturne dediščine, kmeti in obrtniki v vertikalni povezavi ter tudi z bankami, zavarovalnicami in mnogimi podjetji predelovalne industrije (npr. avtomobilske) v lateralno povezanih združbah. Torej je vir rasti regionalno dodane vrednosti z *vključevanjem raznoterih regionalnih podjetij v sistem ustvarjanja vrednosti v turizmu* (UNWTO, 2020a). Prek davčnih prihodkov turizem financira javni proračun ter spodbuja naložbe v naravo, kulturno dediščino in lokalno infrastrukturo (Mihalič, 2006, str. 47). To posledično pomeni višjo kakovost življenja tudi na podeželju, manj delovnih migracij, vračanje mladih na podeželje in predvsem urejeno krajino, ki je pogosto osrednji motiv obiska.

Turistični sektor je zelo obsežen, vključuje poleg velikih podjetij (npr. mednarodne hotelske verige) tudi veliko število malih in srednje velikih podjetij in posameznikov, kar pomeni, da pomembno *razprši prihodek in ustvarja dodano vrednost* na različnih področjih (Partale, 2020, str. 12). Ustvarja *lokalna oziroma regionalna delovna mesta ter nudi zaposlitev različnih kvalifikacij*, zlasti manj zaposljivim in osebam s posebnimi potrebami. Turizem ponuja dobro izhodišče za *novoustanovljena turistična podjetja* na področjih gostinstva, prevoznitstva, turističnih agencij in posrednikov, specializiranih vodenih ogledov ter organizacije poslovnih in drugih dogodkov in prireditvev. Pri celovitem nastopanju destinacije na turističnem trgu imajo *ključno vlogo turistične destinacijske organizacije (TDO)*, katerih aktivnosti vedno bolj segajo od marketinga k managementu – povezovanju deležnikov za skupno strateško usmerjeno prihodnost (Morrison, 2019; Juvan, 2010).

Čeprav je turizem ena tistih gospodarskih panog, ki jih je epidemija COVIDA-19 najbolj prizadela (SURS, 2020; Turnšek et al., 2020; Zupan Korže in Lešnik Štuhec, 2021), lahko trdimo, da so gospodarsko situacijo v letih 2020 in 2021 rešili domači turisti tudi s pomočjo ukrepov za blaženje posledic pandemije, kot so turistični boni. Kot vsaka kriza je tudi omenjena prinesla kreativnost v turistično industrijo. Prišlo je do mnogih prestrukturiranj, novih povezav in produktov, digitalna orodja pa so pomembno prispevala k razvoju inovativnih pristopov v času zaprtja kontaktne turistične dejavnosti (April 8, digitalna agencija, d.o.o., 2021). Vse to je v sozvočju z novo organiziranostjo procesa ustvarjanja lokalno oziroma regionalno dodane vrednosti po celoviti verigi vrednosti turistične dejavnosti in dejavnosti, povezanih s turizmom, ki zahteva nove pristope oblikovanja, trženja, prodaje in logistike turističnih produktov.

Kakovost doživetja se ocenjuje na podlagi zahtev, torej pričakovani in potrebni kupca, ter pomeni najboljšo »uporabnost« za določene ciljne skupine kupcev. Če doživetje izpolnjuje pričakovanja, je kakovost dosežena (Foris, Popescu, Foris, 2017, str. 160). Vodenje kakovosti celovite ponudbe destinacije je navadno naloga in poslanstvo TDO ter pomeni usklajen pristop h kakovosti znotraj organizacije in po vrednostni verigi destinacije kot celote. Kakovost ni le tehnično, temveč predvsem poslovno vprašanje ter ustreza poslanstvu TDO in vsake turistične organizacije, ki skozi način upravljanja zadovoljuje potrebe in pričakovanja deležnikov (Foris in drugi, 2017, str. 160). Vzpostavitev obvladovanja kakovosti vključuje razvoj procesov, struktur, metod ipd., s katerimi se načrtno dosežejo načrtovanje, izvajanje, nadzor in izboljšanje kakovosti. Med osnovna načela vodenja kakovosti se uvrščajo 1) osredotočenost na potrošnike, 2) vodenje kakovosti, 3) angažiranost ljudi, 4) izboljšanje, 5) procesni pristop, 6) na dokazih temelječe odločanje in vodenje odnosov, ki sta odločilna elementa sodobnega managementa. Lebe in drugi (2006, str. 222–224) navajajo »šest elementov, na katerih temeljijo modeli vodenja oziroma obvladovanja celovite kakovosti, in sicer 1) določiti politiko kakovosti, 2) zagotoviti materialna in nematerialna sredstva za vodenje kakovosti, 3) identificirati osnovne, vodstvene in podporne procese vodenja kakovosti, 4) skrbeti za nenehno izboljšavo kakovosti, 5) zgraditi management kakovosti na pričakovanih strank in drugih deležnikov ter 6) usposabljanje sodelavcev, da razvijejo ustrezno zavedanje o kakovosti«. Čedalje pomembnejša sta gradnja odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management – CRM) in družbeno odgovorno vedenje.

Preverjena kakovost turističnih doživetij, povezana s certificirano ponudbo z lokalno oziroma regionalno dodano vrednostjo, je lahko razlog za obisk turistov, ki izbirajo med zelenimi, kreativnimi destinacijami z mehko mobilnostjo in merjenjem ogljičnega odtisa turista. Tem smernicam sledi tudi sistem vzpostavljanja teritorialnih kolektivnih blagovnih znamk po modelu Izvorno slovensko (Lešnik Štuhec, 2021, str. 360), ki na drugi ravni vzpostavljanja razvija, spremlja in ocenjuje kakovost vodenih turističnih doživetij.

2 Teoretična izhodišča

Lokalna oziroma regionalno dodana vrednost turističnega gospodarstva je posledica načrtovanega vzajemnega povezovanja in sodelovanja po verigi vrednosti turistične in z njo povezane doživljajske ponudbe zelene destinacije. Sistematičen pristop grajenja kakovosti in inovativnosti po verigi vrednosti turističnih produktov navadno prinaša večjo potrošnjo turistov in domačinov ter posledično več davka v lokalno oziroma regionalno blagajno. S tem so ustvarjeni pogoji za trajno konkurenčno prednost destinacije (Ritchie in Crouch, 2003; Porter, 1985) z zeleno turistično ponudbo, ki temelji na kultivizaciji narave, kulturni dediščini, tradiciji, vrednotah skupnosti, istovetnosti (identiteti) in podjetniški/rokodelski kulturi območja. Z vlaganjem v zeleno infrastrukturo rasteta vrednost nepremičnin, kakovost življenja lokalnih prebivalcev, ohranjajo in krepijo se narava in njena biodiverziteteta, kulturna krajina, prehranska idr. dediščina.

2.1 Lokalno oziroma regionalno dodana vrednost turističnega gospodarstva skozi verige vrednosti

Obsežna raziskava, ki sta jo izvedla Nopiyani in Wirawan (2021, str. 134), je pokazala, da se kot pozitivni vplivi turizma na kakovost življenja lokalnih skupnosti in turističnih destinacij razumejo 1) rast gospodarstva, 2) zaposlitvene možnosti, 3) ponos skupnosti, 4) kulturna izmenjava in 5) razpoložljivost infrastrukture. Med negativnimi domenami pa prevladujejo 1) vpliv na zdravje, 2) varnost in 3) kakovost fizičnega okolja, 4) življenjski stroški, 5) otežena dostopnost javnih objektov in 6) družbeni odnosi. Očitno je, da se z ukrepi za zmanjševanje negativnih učinkov turizma lahko močno poveča podpora skupnosti k razvoju turistične dejavnosti.

Večja potrošnja je povezana z dvema strategijama s širokim spektrom učinkov razvojnega interveniranja (Partale, 2020, str. 3), in sicer 1) z večjim prihodkom destinacije in 2) s povečanjem deleža lokalno oziroma regionalno dodane vrednosti v celotni dodani vrednosti po celoviti verigi turistične ponudbe. Dodana vrednost, ki ostane v regiji, se kaže v *seštenku dobička*, ki so ga ustvarila podjetja, ter plačah zaposlenih in davkih, ki jih plačujejo lokalna oziroma regionalna podjetja (UNWTO, 2020b). Vse to neposredno *prispeva k blaginji in kakovosti življenja prebivalcev lokalnega območja oziroma regije*. V širšem smislu se dodana vrednost prenaša tudi na ustvarjanje *oziroma rast okoljske in družbeno-kulturne vrednosti* (Mihalič, 2006, str. 52). Z ohranjanjem

naravnih virov in kulturne dediščine ter vključevanjem manj zaposljivih ciljnih skupin na trg dela se krepi celovita kakovost bivalnega okolja, ki lahko pritegne mlade družine k stalni naselitvi, območje pa je tudi čedalje bolj privlačno za obisk.

Turistični sektor je raznovrsten in zaposluje na mnogoterih delovnih mestih turistične industrije, hkrati omogoča podjetniške aktivnosti številnim posameznikom, ki razvijajo lastne interese, za katere so turisti pripravljeni nameniti svoj čas in denar (UNWTO, 2020a).

Na turistično dejavnost vplivajo gospodarske, družbene, politične, okoljske in tehnološke negotovosti, pa tudi izkušnje in zrelost turistov kot popotnikov, na katere vplivajo nihanje gospodarskih razmer, družbeni mediji, okoljska vprašanja in spreminjajoči se distribucijski sistemi (Madera in drugi, 2017, str. 56). Turizem je zelo občutljiv na podnebne spremembe, naravne katastrofe in virusna obolenja oziroma pandemije. Prav v kriznih časih se kaže tudi največja *kreativnost in inovativnost* v turistični in z njo povezanih dejavnostih (April 8, digitalna agencija, d.o.o., 2021, str. 2). Turistična podjetja so se med evolucijskim razvojem prilagodila nihanjem povpraševanja in ponudbe dogodkov, pa tudi novim znanjem, kot na primer uporabi novih marketinških orodij (družbeni mediji), komunikacijskih strategij in zelenim trendom na področju potovanj.

Turistična ponudba je zelo raznovrstna, vključuje številne deležnike – ponudnike storitev in zapletene procese dela. Za razumevanje večstopenjskih struktur in procesov zagotavljanja storitev v turističnem sektorju je zelo priročen *koncept vrednostne verige*, ki lahko pomaga pri iskanju primernih vstopnih točk za specifične intervencije (Partale, 2020, str. 6). Porter (1985, str. 26) opredeljuje koncept modela vrednostne verige kot *»orodje za diagnosticiranje in iskanje načinov rasti konkurenčnih prednosti podjetja skozi proces aktivnosti, in sicer od oblikovanja, proizvodnje, trženja in distribucije svojega izdelka«* oziroma storitve. Ključno je povečati vrednost na vsaki posamezni točki procesa. Miličević (2021, str. 3) navaja, da vsak ločen korak od pridobivanja in vnosa surovin do ustvarjanja in izdelave izdelkov in distribucije *»postane del dodane vrednosti«*, ki določa končno zadovoljstvo (ali nezadovoljstvo) potrošnikov pri uporabi omenjenega izdelka in posledično storitve. Morales Zamorano in drugi (2020, str. 769) navajajo, da dodana vrednost izvira iz vsake dejavnosti v proizvodni verigi in je *»vsota koristi, ki jih stranka prejme, zmanjšana za zaznane stroške, ko pridobi in uporabi izdelek ali storitev«*. Lahko jo razumemo

kot multiplikacijski učinek – vsak korak dodaja večjo vrednost izdelku ali storitvi za končnega potrošnika. Partale (2020, str. 13) razume »vrednostno verigo kot orodje za strateško upravljanje podjetja, ki temelji na ciljnih in strategijah doseganja trajnostnega poslovanja skozi načrtno upravljanje virov ob zniževanju stroškov«. Z vzpostavljanjem vodenja zapletenih povezav se dosegajo trajna konkurenčna prednost podjetja in destinacije.

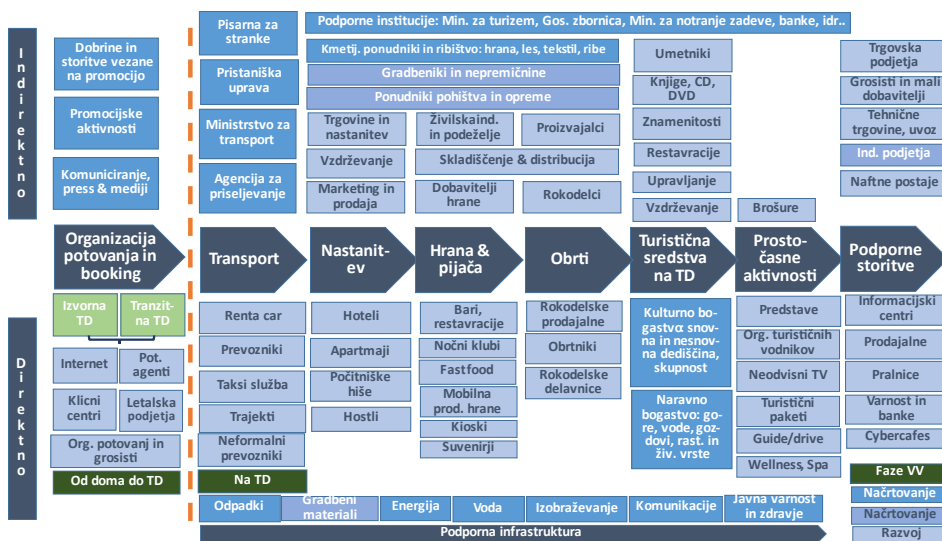
Turistična vrednostna veriga ni tako otipljiva kot veriga izdelkov. Morales Zamorano in drugi (2020, str. 769) jo opredeljujejo kot »sklop med seboj povezanih dejavnosti, ki se odvijajo na isti destinaciji in turistu dodajo vrednost izkušnje«. Jonker (2004, str. 190) vrednostno verigo turistične industrije deli v podskupine osnovnih in podpornih aktivnosti, ki zajemajo celotno turistično izkušnjo znotraj destinacije (slika 1). Vrednost je dodana v vsaki fazi, in sicer od 1) oblikovanja destinacije in turističnih produktov, 2) promocije, 3) distribucije in prodaje, 4) logistike, 5) storitev na destinaciji do 6) poprodajnih storitev. Podporne aktivnosti, kot so 1) načrtovanje destinacije in infrastrukture, 2) vodenje in usmerjanje kadrov (angl. Human Resource Management – HRM), 3) razvoj virov in produktov, 4) tehnološki in informacijski sistemi ter 5) povezane dejavnosti in nabava, predstavljajo podstat za izvajanje osnovnih aktivnosti.

	Oblikovanje destinacije in TP	Promocija	Distribucija in prodaja	Logistika	Storitve na destinaciji	Po-prodajne storitve
Osnovne aktivnosti	Vzpostavitev tematskih poti in atrakcij ter interpretacija virov Oblikovanje marketinških materialov Pogajanja s ponudniki (provizije) turističnih paketov Paketiranje za prodajo	Oglaševanje, PR, promocija Turistični sejmi, razstave in delavnice Predstavitvene študijske ture Odnosi z mediji za komuniciranje Odnosi s posredniki in organizatorji potovanj	Sprejem povpraševanja in posredovanje informacij o TD Posebne zahteve Rezervacijski sistem Plačila Varnost Higiena	Vizumi in potni listi Letališke zmogljivosti in storitve Vračilo DDV Vstopno/izstopne formalnosti Rokovanje s prtljago Varnost	Letalski transferji Taksi storitve Javni prevoz Centri za obiskovalce Nastanitve Catering Ogledi Znamenitosti Najem vozil Zabava Zdravje in lepota Šport, rekreacija	Upravljanje z informacijami in bazami podatkov Sledenje izvornim trgov potrošnikov Spremljanje in povratne informacije o turistični dejavnosti
	Načrtovanje destinacije in infrastrukture	Javni transportni sistem, ceste, letališča, železnica, postajališča, centri za obiskovalce ipd. Infrastruktura, telekomunikacije, pitna voda, upravljanje z odpadki, zero waste, internet, ipd.	Načrtovanje destinacije Raba zemljišč Nosilna zmogljivost Signalizacija in navigacija	Izboljšanje estetske, okoljske, ekonomske in družbene kakovosti Vključenost v načrtovanje	Upravljanje varnosti in higijene Krizni management	Javno-zasebna partnerstva, strateške zveze Usklajevanje med institucijami
Podporne aktivnosti	Upravljanje s človeškimi viri (HRM)	Ozaveščanje javnosti o pomenu turizma Prijazen odnos do turistov	Izboljšanje spretnosti in znanj zaposlenih	Kadrovanje, motivacija zaposlenih, spodbude, stabilnost zaposlovanja Kultura	Skrb za stranke, gostoljubnost Kultura	Kreiranje delovnih mest, odnosi s sindikati
	Razvoj virov in produktov	Nova zaveznitva letalskih družb in nove destinacije	Razvoj okoljskih in kulturnih virov	Nadgradnja storitev in zmogljivosti za obiskovalce	Dostop do novih trgov in segmentov	Sistem kakovosti in upravljanje z obiskom
	Tehnološki in informacijski sistemi	Računalniško podprti komunikacijsko-oskrbnorezervacijski sistemi	Tržne raziskave Nagrajevanje zelenega vedenja	Upravljanje sistemov in postopkov	Upravljanje z viri (voda, energija, odpadki)	Upravljanje sistema varnosti in higijene
	Povezane dejavnosti in nabava	Nabava in zaloge Verige dobaviteljev	Hrana in pijača, drobni inventar, gorivo	Pogodbene storitve	Profesionalne storitve	Druge storitve

Slika 1: Veriga vrednosti turistične destinacije

Vir: Nadgrajeno po Jonker, 2004, str. 190.

WTO, OECD in UNWTO so leta 2013 predlagali model turistične vrednostne verige, ki ponazarja njeno kompleksnost (glej sliko 2) skozi direktno in indirektno ustvarjanje vrednosti.



Slika 2: Sistem ustvarjanja turistične vrednosti.

Vir: Prilagojeno po UNWTO, 2013, str. 139 in WTO, UNWTO in OECD, 2013, str.24.

Na levi strani slike so prikazane dejavnosti, ki se izvajajo v izhodiščni državi (torej v državi prebivališča turistov), in na desni tiste, ki potekajo v vstopni državi (torej v ciljni državi turistov). Spodnja polovica na sliki predstavlja dejavnosti, ki so neposreden del turističnega sektorja, dejavnosti, posredno povezane s turističnim sektorjem, pa so zastopane v zgornjem segmentu. Razvojni potencial oziroma turizem je maksimiziran v državah, ki uspejo optimalno izkoristiti posredne povezave.

Partale (2020, str. 7) razume dodano vrednost kot proces, ki poteka skozi celotno ustvarjanje izdelka oziroma zagotavljanja storitve oziroma doživetja destinacije. *Vrednostna veriga* opisuje proces, v katerem vsaka aktivnost ustvarja vrednost, uporablja vire in je povezana z drugimi aktivnostmi. Vrednostna veriga vključuje *sistematično strukturiranje procesa ustvarjanja vrednosti, njegovo analizo in evalvacijo oziroma oceno*. Omogoča vpogled iz različnih perspektiv ter identifikacijo projektov in ukrepov, ki lahko pripeljejo do vnaprej določenih strateških ciljev. Opredeljena vrednostna veriga je *orodje za upravljanje turistične destinacije oziroma regije*. Pomaga nam

razumeti in načrtovati kompleksne procese in strukture. Rast regionalne oziroma destinacijske dodane vrednosti je mogoče doseči z *učinkovito strategijo, podprto z ukrepi in projekti*, ki pripeljejo do zelenih skupnih razvojnih ciljev. Vrednostna veriga turističnih doživetij vključuje in se povezuje v vse pore turistične destinacije.

Za doseganje lokalne oziroma regionalne dodane vrednosti je smotrno oblikovati celovito partnersko razvojno strategijo, ki povezuje turizem z njim povezanimi gospodarskimi sektorji (UNWTO, 2020b). Ključni akter pri tem je TDO (Morrison, 2019; Uran in Juvan, 2009), ki skupaj s partnerji (javni, zasebni in civilni) nastavi, vodi in usmerja aktivnosti za udejanjanje dolgoročno načrtovane slike prihodnosti celovite destinacije.

2.1.1 Strateški razvojni vidik verige vrednosti in dodane vrednosti destinacije

Lokalno oziroma regionalno dodana vrednost nastane v določenem geografskem območju, pogosto imenovanem turistična destinacija. Gre za geografski prostor, ki ga gost izbere za cilj potovanja (Morrison, 2019). Meje destinacije se določijo skladno z geografskimi značilnostmi, zgodovinskimi dejstvi, pripadnostjo, razvojnim sodelovanjem ali politično ureditvijo, torej s strani ponudbe. V zadnjem obdobju se čedalje bolj uveljavlja pristop postavljanja meja destinacije z vidika potrošnikov, torej s strani povpraševanja – tako imenovanih potovalnih vzorcev oziroma z vidika družbenega konstrukta, ki se razlikuje od administrativnega (Paulino, Lozano in Prats, 2020, str. 116). Območje lahko zajema celoten kontinent, državo, regijo, otok ali eno samo atrakcijo (Morrison, 2019). Destinacija je območje, ki ga turist izbere za obisk in kar proizvajalec storitve trži (Lebe in drugi, 2006, str. 75). Zelo celovito in sistemsko opredeljuje destinacijo Vodeb (2014, str. 21): *»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 in z zornega kota managementa destinacije). Turistična destinacija mora zagotavljati delovanje in usklajevanje nalog strateškega managementa in strateškega trženja.«* Bistveno je, da ta geografski prostor v obliki paketa storitev oziroma mreže ponudb prinaša celovito korist relevantnemu segmentu gostov.

Veriga storitev, povezanih v paket, je analitično orodje, ki z vidika porabnika razdeli celotno storitev na posamezne delne elemente in procese. Potrošnik pri porabi posameznih elementov teh ne pripisuje podjetju, ki jih je oskrbelo, temveč samo storitev in njeno kakovost povezuje z destinacijo kot celoto (Lebe in drugi, 2006, str. 78). Gre za zelo zapletene procese decentraliziranih stikov s potrošnikom, tako imenovana virtualna storitvena podjetja, ki na logistični, informacijski, kulturni in obračunski ravni potrebujejo koordinacijo sodelovanja. Velikost in struktura destinacije, avtentičnost njene ponudbe, sistem kakovosti, tržna usmeritev in primerjava z mednarodnimi konkurenti omogočajo vzpostavitev učinkovitih poslovnih modelov turističnih destinacij (Paulino in drugi, 2020, str. 3), katerih meje se pogosto prekrivajo.

Dodana vrednost se navadno razume kot ekonomski razvojni cilj. Dejstvo je, da lahko gospodarske dejavnosti ustvarjajo tudi *okoljsko in družbeno-kulturno vrednost*, če so primerno vodene (Partale, 2020, str. 10). Tako vplivajo na vse tri stebre trajnostnega razvoja turizma, posredno tudi na podnebne spremembe. Strategija trajnostnega razvoja destinacije se načrtuje skladno s 17 cilji Agende za trajnostni razvoj 2030 (UNWTO, 2017), ki kot prvi mednarodni sporazum povezuje načelo trajnosti z zmanjševanjem revščine ter gospodarskim, okoljskim in družbenim razvojem. Tako se zagotavlja okvir za mednarodno razvojno sodelovanje in dodano vrednost, ki prispeva k trajnostnemu razvoju destinacije, regije oziroma države. Bistveno je, da mora *korist od dodane vrednosti imeti čim več deležnikov ob čim manjši obremenitvi okolja*.

Ekonomski vidik destinacijske dodane vrednosti se v ožjem pomenu nanaša na znesek denarja, ki ostane v destinaciji kot ustvarjen dobiček podjetij, plače zaposlenih in davki, ki jih plačujejo regionalna podjetja (Partale, 2020, str. 11). Pri tem je treba upoštevati vsa podjetja na vseh stopnjah vrednostne verige, torej turistična podjetja, ki zagotavljajo nastanitev in gostinske storitve, pa tudi njihove dobavitelje, na primer ponudnike kapitala, gradbeništvo ali kmetije in živilskopredelovalna podjetja. Ta sredstva prispevajo h kakovosti življenja na destinaciji.

Turizem ima in mora imeti pozitivne vplive na okolje. Pomaga pri *zaščiti ključnih virov regije in njene biotske raznovrstnosti*, hkrati pa lahko *zmanjšuje nastalo okoljsko škodo zaradi potovanj*, kar se nanaša na poseganje v (občutljive) ekosisteme, krajinsko razdrobljenost in zaprta območja zaradi prometne infrastrukture (UNWTO, 2013). Vpliva tudi na podobo krajine, porabo virov in emisije, ki jih povzročajo lokalne dejavnosti (npr. proizvodnja odpadkov), porabo energije in povzročene emisije deloma z lokalnim prevozom, še bolj pa s potovanjem do in iz turistične destinacije.

Dodajanje vrednosti na področju turizma lahko pomeni tudi *ustvarjanje vrednosti za družbo*. Z *vključevanjem socialno šibkih in oseb s posebnimi potrebami* v proces ustvarjanja vrednosti prihaja do izboljšanja družbenega sistema in kakovosti življenja lokalnih prebivalcev (UNWTO, 2013). Posameznikom so v turistični dejavnosti omogočene zelo različne ravni kvalifikacij, novoustanovljenim podjetjem pa je razmeroma preprosto vstopiti na trg. Ohranjanje in obujanje kulturne dediščine pomembno vpliva na izražanje vrednot in ponos na lastne korenine.

Pri tem je ključno slediti trem *medsebojno močno povezanim ciljem dodajanja vrednosti* (Partale, 2020, str. 12), in sicer 1) h krepitvi ekonomske dodane vrednosti turistične dejavnosti, kar pomeni višanje dohodkov in spodbude za razvoj infrastrukture; 2) optimizirati učinke turizma na okolje s spodbujanjem in varovanjem podobe krajine, vegetacije in raznolikosti vrst; 3) k izboljšanju družbeno-kulturnih učinkov turizma z izkoriščanjem potencialov za izboljšanje kakovosti življenja čim večjega števila ljudi in zmanjšanje tveganj, ki jih predstavlja turizem za družbeni sistem, na primer območja, preobremenjena s turističnim prihodom. Vsi trije cilji se medsebojno krepijo. Na primer: integracija regionalnih podjetij v verigo vrednosti prinaša ekonomsko dodano vrednost, ki hkrati zmanjšuje emisije v povezavi s prevozom; ekonomska korist zaposlenih v turizmu prek plač ustvarja družbeno-kulturno dodano vrednost; s povpraševanjem po zelenih izdelkih in storitvah se krepijo tudi vlaganja v okoljske standarde v turistični dejavnosti, kar posledično prinese večjo dodano vrednost.

Pri tem ne gre spregledati četrtega stebra trajnostnega razvoja, in sicer vpliva turizma na podnebne spremembe ter prilagajanje turistične in s turizmom povezanih dejavnosti (npr. kmetijstvo, transport) *podnebnih spremembam*. Klimatologinja Lučka Kajfež Bogataj je na posvetu o prilagajanju turizma v Alpah na podnebne spremembe v okviru konference o prihodnosti Evrope (17. januar 2022) izpostavila,

da »globalni turizem prispeva osem odstotkov k svetovnim izpustom. Kar pomeni, da se moramo vprašati po svoji rabi energije, vode in prostora. Če želimo zmanjšati ogljični odtis, moramo razmišljati o trajnostni mobilnosti. Dobra četrтина problema pa nastaja na destinaciji sami.« Prava vidik je lahko ključen pri zagotavljanju neponovljivih alternativnih doživetij aktivnostim v naravi v času zelenih zim in deževnih poletij ter množičnega turizma (nosilne zmogljivosti) v času največjih špic v sezoni. Pametne destinacije se tega zelo širokega področja lotevajo s številnimi digitalno podprtimi programi, kot je usmerjanje obiska, nagrajevanje zelenega vedenja in merjenje ogljičnega odtisa gosta (Peceny Starc, Mokorel in Ilijaš, 2019, str. 54), kljub temu pa posamezni ponudniki omogočajo digitalni detoks svojim gostom.

2.1.2 Sistem ustvarjanja vrednosti

Vrednostna veriga zaobjema po eni strani proces ustvarjanja vrednosti izdelkov, storitev oziroma doživetij (Partale, 2020, 13), po drugi strani pa pristop upravljanja za sistematično doseganje strateških ciljev destinacije skozi različne razvojne projekte. Procesi ustvarjanja vrednosti so navadno zapleteni. Vključujejo različne akterje (zasebni, javni in civilna družba) in interese. Turizem kot gospodarska dejavnost močno vpliva na samo izvajanje in promocijo regionalnega krožnega gospodarstva. Prav to ponuja prepričljivo novo paradigmo in nabor orodij za vodenje inovativnega, uravnoteženega, odpornega okrevanja turistične industrije in trajnostne prihodnosti (UNWTO, 2020b).

Povezana naročila turističnih podjetij lahko pomembno vplivajo na regionalno proizvodnjo in njeno ekonomsko trajnost. Med konceptoma regionalne dodane vrednosti in krožnim gospodarstvom je več prekrivanj, nujen pa je način krožnega razmišljanja in prizadevanja za poslovanje brez odpadkov (zero waste). Očitno je, da se *načela krožnega gospodarstva* prenašajo v vrednostno verigo. Gre za regenerativni sistem (nasprotno od linearnega gospodarstva, v katerem se večina surovin, predela, proda, uporabi in zavrže nerecikliranih) zmanjševanja rabe virov, proizvodnje odpadkov, emisij v energetiki in materialnih ciklov. Ključne vstopne točke za krožno gospodarstvo se nanašajo na 1) uporabo obnovljivih surovin in energije, 2) trajno konstrukcijo fizičnih dobrin, 3) vzdrževanje in popravilo blaga, 4) njegovo ponovno uporabo in 5) recikliranje izdelkov (UNWTO, 2020b). Akterji so povezani v vrednostne verige dobaviteljev, ki podpirajo proces ustvarjanja vrednosti s pomočjo različnih izdelkov in storitev. V turističnem sektorju se izraz oskrbna veriga nanaša

na proces ustvarjanja vrednosti tistih izdelkov in storitev, ki jih je treba kupiti, da bi »proizvajali« potovanja. Vstopne točke za spodbujanje regionalne dodane vrednosti z razvojnimi projekti se nahajajo v vrednostni in tudi v dobavni verigi. Skupaj tvorijo sistem ustvarjanja vrednosti. Neposredni dobavitelji vrednostne verige tvorijo drugo raven verige vrednosti.

2.1.3 Vrednostna veriga kot orodje upravljanja

Dejavnosti znotraj vrednostne verige in njihove povezave je treba smiselno analizirati, oceniti ter oblikovati razvojne cilje in strategijo. Ključni cilj trajnostnega razvoja turizma je varčna raba virov. Z analiziranjem procesov znotraj vrednostne verige je mogoče identificirati vstopne točke za zmanjšanje porabe in uvesti ustrezne ukrepe. Vrednostna veriga ni le model strukturiranja in opisa procesov, temveč instrument za podporo procesom upravljanja in strateško načrtovanje razvojnih projektov (Partale, 2020, str. 16), saj omogoča:

- 1) *analiziranje* – strukturiranje ključnih procesov dodajanja vrednosti, identificiranje ustreznih akterjev, analiziranje storitev v procesu;
- 2) *načrtovanje* – oceniti dejansko doseganje ciljev in strategije ter prepoznati prednostne naloge za ukrepanje in načrtovati ukrepe;
- 3) *spremljanje in evalviranje* procesa dodajanja vrednosti – učinke je mogoče nenehno spremljati z uporabo trenutnih podatkov o procesu ustvarjanja vrednosti ter po potrebi določiti ukrepe in usmerjati razvoj.

Izjemnega pomena je *ciljno upravljanje odnosov* medsebojno povezanih partnerjev znotraj vrednostne verige (Partale, 2020, str. 16), saj preplet mnogoterih različnih dejanj vzpostavlja učinkovite procese, ki omogočajo doseči vnaprej postavljene cilje (npr. zmanjšanje potrošnje virov). S tem se zagotovi, da ne le posamezniki, temveč sistem kot celota prepoznajo prednosti in sledijo zastavljenim razvojnim ciljem.

2.2 Veriga vrednosti turističnih produktov v organizirani zeleni destinaciji

Turizem je celovit sistem ustvarjanja regionalno dodane vrednosti, katerega sestavni del je turistični produkt (Uran in Juvan, 2009, str. 88), ki ga je treba prodati, da bi pridobili dodano vrednost. Partale (2020, str. 18) opredeljuje turistični produkt kot »kombinacijo oprijemljivih in neoprijemljivih elementov, kot so naravni, kulturni in umetni viri, zanimivosti, objekti, storitve in dejavnosti v povezavi z določenim središčnim zanimanjem, ki predstavlja jedro trženjskega spleta destinacije in ustvarja celotno izkušnjo obiskovalcev, vključno s čustvenimi vidiki za potencialne turiste«. Ima življenjski cikel in se po določeni ceni prodaja po distribucijskih kanalih (UNWTO, 2020a). Turistični produkt je izlet oziroma potovanje v določeno destinacijo zaradi različnih razlogov in načrtovanih aktivnosti (Morrison, 2019).

»Slovenija je pozicionirana kot globalna zelena butična destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, mir in osebne koristi. V skladu s to vizijo razvijamo produkte (slika 3), ki zagotavljajo kakovostno in individualno izkušnjo gosta v Sloveniji in se navezujejo na štiri izkustvene makro destinacije (Alpska Slovenija, Termalna Panonska Slovenija, Mediteranska Slovenija in Ljubljana & Osrednja Slovenija), kar omogoča učinkovito komuniciranje zgodbe Slovenije, njenih pokrajin in doživetij.« (MGRT, 2017). V zadnjih treh letih (pandemija COVIDA-19) je največja pozornost namenjena aktivnostim v naravi – outdoor turizmu (npr. pohodništvu, kolesarstvu), tako športno-rekreativnim kot doživljajskim aktivnostim na prostem.



Slika 3: Nosilni produkti slovenskega turizma

Vir: Slovenska turistična organizacija, 2022.

Značilnosti turističnih produktov se nanašajo na kombinacijo storitev in storitveni proces, ki vključuje raznovrstne deležnike na določeni destinaciji, ki tvorijo model turistične verige (Morrison, 2019, str. 181). Pri oblikovanju, promociji, izvajanju in evalviranju sistema ustvarjanja vrednosti turističnega produkta je treba upoštevati različne značilnosti, ki vodijo k *trajnostni rabi turističnih in s turizmom povezanih virov*.

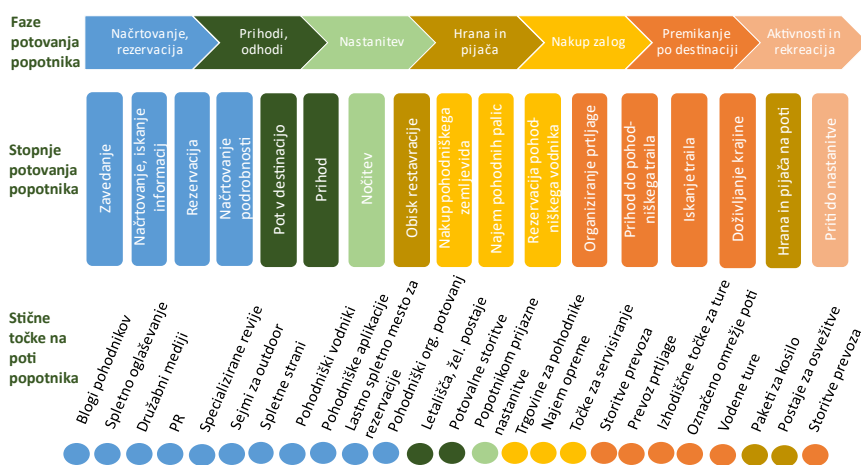
Turistični produkt je kombinacija storitev, ki jih izvajajo oziroma zagotavljajo številni akterji. *Izvirna oziroma primarna* (Planina, 1997, str. 155–158) *ponudba destinacije* je temelj izvajanja turističnih storitev in največji potencial za dodano vrednost. Zaobjema naravne in družbeno-kulturne vire (turistične atrakcije) in osnovno infrastrukturo (npr. oskrba z energijo, internetom) ter ponudbo, zasnovano posebej za turiste (nastanitveno gostinstvo, informacije o gostih, transportni sistemi za turiste, pohodniške poti oziroma dogodki). Turistična dodana vrednost se ustvarja neposredno in posredno z velikim številom zelo različnih akterjev z različnimi interesi. Podjetja želijo ustvarjati dobiček, javni zavodi bi morali skrbeti za interese državljanov, naravovarstvene skupine želijo zavarovati naravne vire in tako naprej (Partale, 2020, str. 18). Prav ta raznovrstnost interesov različnih deležnikov je razlog nenehnega usklajevanja pri izvajanju turističnih razvojnih projektov. Glede na številne modele konkurenčnosti destinacij, ki jih omenjata Uran in Juvan (2009, str. 87–92), lahko trdimo, da morajo destinacijske razvojne organizacije turističnim akterjem omogočiti sodelovanje in pomagati pri usklajevanju različnih interesov, da bi dosegli dolgoročno ustvarjanje dodane vrednosti in konkurenčnost skozi jasno nastavljeno strategijo razvoja, v kateri se vidijo vsi deležniki.

Turistični produkt je skupeke storitev, ki se nanašajo na prevoz, nastanitvene, rekreacijske zmogljivosti, tretmaje za dobro počutje ipd. (Vodeb, 2014, str. 36). Middleton (1988, str. 141) navaja naslednje značilnosti storitev: 1) visoka cenovna elastičnost, 2) velik časovni razmik med oblikovanjem cene storitve (proizvoda) in njegovo prodajo, 3) ni možnosti skladiščenja, 4) potreba po sezonskih cenah zaradi kratkoročno stalnih zmogljivosti, 5) cena kot simbol statusa in vrednosti, 6) visoki stalni stroški, 7) visoka stopnja občutljivosti na spremembe v povpraševanju ipd. Partale (2020, str. 19) opredeljuje značilnosti storitev kot:

- 1) *oblikovane in porabljene hkrati*, saj je potrošnik del procesa izvajanja storitve, kar dela storitev subjektivno in določa individualno interakcijo, ki je odvisna

- od razpoložena (strpnosti, vljudnosti, zahtevnosti, kritičnosti) potrošnika in strokovne pripravljenosti izvajalca;
- 2) *enkratne*, ni jih mogoče popolnoma načrtovati in shraniti ali ponuditi izven glavne sezone;
 - 3) *turistično trženje se odvija pred samo proizvodnjo* in mora prepričati potencialnega turista, da je doživetje, ki ga ponuja storitev, vredno njegovega časa in denarja.

Turistični produkt kot storitveni proces je z vidika gosta turistično doživetje – splet turističnih storitev skozi celoten proces potovanja od trenutka, ko zapusti kraj stalnega prebivališča, do trenutka, ko se vrne vanj (Mihalič, 2003, str. 43). *Proces izvajanja storitev* lahko razdelimo na faze in korake oziroma točke dotika. Dodana vrednost nastaja skozi mreženje številnih različnih akterjev in njihovih storitev, ki skupaj ustvarjajo celostno medsebojno usklajeno ponudbo, prilagajeno oziroma personalizirano po meri ciljne skupine na način, da potrošniki ne zaznavajo vmesnikov oziroma začitijo eno celovito doživetje. Zato je potrebnega veliko spodbujanja in podpore pri načrtovanju, usklajevanja pri izvajanju, spremljanja in evalviranja korakov procesa. To je naloga učinkovite TDO. Slika 4 prikazuje stopnje potovanja skozi faze potovanja in stične točke na poti pohodnika – pohodniških počitnic, ki v zadnjem času tudi v Sloveniji pridobivajo na pomenu in jih lahko apliciramo na določene etape krožne poti okrog Triglava – to je na Juliana trail.



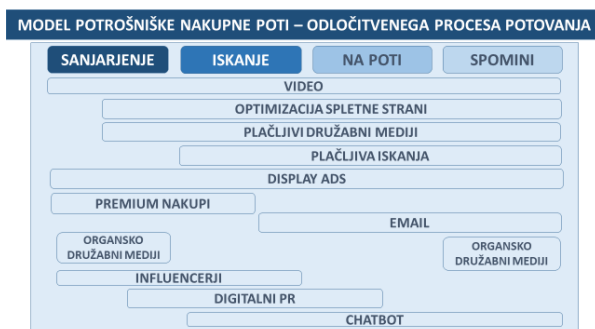
Slika 4: Primer potovanja turista: pohodniške počitnice

Vir: Dopolnjeno po Partalcju, 2020, str. 20.

V *fazi* načrtovanja in rezervacije se potencialni popotnik zave potrebe po spremembi, begu iz vsakdanjega stresnega okolja, išče informacije (digitalni in klasični mediji) ter začne načrtovati doživetje, izvede rezervacijo in načrtuje podrobnosti, kar se že nanaša na fazo prihoda v destinacijo. Ta je v mnogih ozirih podobna fazi odhoda iz destinacije, ki poteka skozi tranzitne destinacije do ciljne. Faze izbire in koriščenja nastanitve, hrane in pijače, nakupa zalog, izbranih aktivnosti in premikanja po destinaciji se odvijajo na izbrani ciljni destinaciji (so močno povezane s stopnjami potovanja popotnika ter s samo organizacijo procesov in možnosti doživljanja krajine, rekreacije v naravi) s pomočjo izgrajene infrastrukture.

Stične točke na poti popotnika, odločitvenega procesa potovanja v fizičnem in digitalnem svetu, so odraz povezane in usklajene ponudbe destinacije. Pri tem je izjemnega pomena nenehno zagotavljanje primernih informacij, ki jih potrebuje popotnik (slika 5).

V različnih fazah odločitvenega procesa so lahko zelo prepričljivi učinkovito oblikovana spletna stran destinacije z odlično media- in videoteko, pa tudi kampanje na plačljivih družabnih medijih in plačljiva iskanja. V času potovanja je pomembno, da so vsebine z aplikacijami dosegljive na mobilnih orodjih. Ključna so tudi mnenja vplivnežev oziroma influencerjev ter drugi organski družabni mediji in digitalni PR. Pri odločanju imajo vedno večjo vlogo klepetalni roboti (angl. chatbot), ki komunicirajo z nami prek tekstovnih sporočil, so integrirani v spletne strani ali aplikacije in pomagajo podjetjem, da se približajo uporabnikom. Vse te aktivnosti mora TDO jasno načrtovati, implementirati – nameniti sredstva za kadre in kampanje ter izvajati spremljanje in evalviranje za nenehno nadgrajevanje vsebin



Slika 5: Model potrošniške nakupne poti turista in iskanja informacij

Vir: Prilagojeno po RedOrbit, b.d.

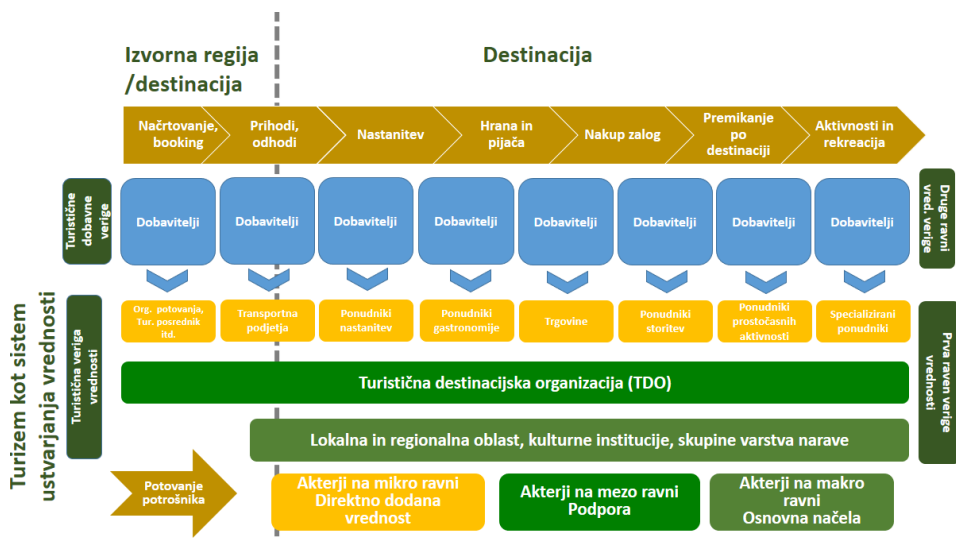
2.3 Turizem kot sistem ustvarjanja vrednosti

Turizem je zapleten sistem ustvarjanja vrednosti (Morrison, 2019). Vključuje veliko različnih procesov, ki neposredno ali posredno ustvarjajo dodano vrednost v verigi vrednosti številnih ponudnikov turističnega in z njim povezanih gospodarskih sektorjev. Procesi v sistemu ustvarjanja vrednosti v turizmu so tesno povezani z *ustvarjanjem potovalnih izkušenj ciljnih skupin* na izjemno konkurenčnem turističnem trgu. Osredotočenost na potrošnika je v vsaki fazi potovanja podprta s storitvami in njihovimi izvajalci. Slika 6 prikazuje več ravni dodane vrednosti turizma. Izvajalcem razvojno povezanih projektov je v pomoč pri razumevanju strukture, vmesnih elementov in procesov sistema ustvarjanja vrednosti v turizmu.

Turistična veriga vrednosti predstavlja proces dejavnosti – razvoj dodane vrednosti pri oblikovanju na primer pohodniškega turističnega produkta. Povezane storitve tvorijo prvo raven vrednostne verige. Treba je razlikovati med različnimi funkcionalnimi ravnmi v turistični vrednostni verigi:

- 1) akterji na mikro ravni neposredno dodajajo vrednost prek lastnih storitev in s tem ustvarijo prihodek;
- 2) akterji na mezo ravni pomagajo igralcem na mikro ravni ustvarjati dodano vrednost, na primer prek splošnih marketinških aktivnosti (npr. TDO);
- 3) akterji na makro ravni izpolnjujejo posebne osnovne funkcije, denimo z vzdrževanjem mreže infrastrukturnih zmogljivosti (npr. Planinska zveza Slovenije z vzdrževanjem planinskih poti).

Turistični ponudniki kupujejo veliko različnih elementov, preden lahko ponudijo lastne storitve na prodajnih mestih na drobno. Tudi ti izdelki in storitve so podvrženi procesu ustvarjanja vrednosti. Z vidika turizma so to turistične dobavne verige. Skupaj ustvarjajo makro, mezo in mikro raven v vrednostni verigi, ki prinaša prihodek turizmu (slika 7).



Slika 6: Pregled sistema ustvarjanja vrednosti v turizmu

Vir: Dopolnjeno po Kai, 2020.



Slika 7: Funkcionalne ravni v procesu ustvarjanja turistične vrednosti

Vir: Dopolnjeno po Partaleju, 2020, str. 24.

2.3.1 Makro raven turistične verige vrednosti

Makro raven obsega temeljne elemente ponudbe in temeljne funkcije, ki so osnova za razvoj turizma v regiji, kar vključuje:

- 1) naravne in družbeno-kulturne vire regije, in sicer njeno krajinsko podobo, vezano na relief, podnebje, vegetacijo, arhitekturno dediščino, lokalne običaje ipd., ki imajo zelo pomembno vlogo pri izbiri destinacije;
- 2) ustrezen politični in pravni okvir za razvoj turizma;
- 3) minimalno raven stabilnosti in varnosti;
- 4) učinkovito poslovanje institucij in
- 5) osnovne oskrbovalne strukture (npr. elektrika in voda).

Vse to je osnova za *turistično infrastrukturo*. Ta vključuje povezovanje znamenitosti, mreže pohodniških poti in javnih prometnic, pa tudi centre za obiskovalce. Institucije na makro ravni so pogosto *javne ustanove*, odgovorne za oblikovanje prostora in izvajanje turistične promocije, pa tudi *združenja*, ki se zavzemajo za ohranjanje in promocijo osnovnih virov (npr. poslovna združenja, naravovarstvena ali kulturna združenja). *Razvojne agencije* izvajajo aktivnosti povezovanja in sodelovanja ter svetovanja akterjem, ki z njihovo pomočjo sprejemajo pravilne poslovne odločitve na podlagi podatkov in dejstev, ki nastajajo v sklopu *raziskovalnih aktivnosti* (študije, anketiranja in druge raziskave). Vsa osnovna ponudba in omenjene funkcije so *predpogoj za razvoj turizma* in le *posredno vplivajo na dodano vrednost turistične regije*. Treba jih je razviti, ohranjati in na njih graditi. V ta namen je treba oblikovati turistične poslovne modele, ki zagotavljajo dodano vrednost v trajnostno razviti regiji.

2.3.2 Mezo raven turistične verige vrednosti

Mezo raven zagotavlja *ciljno usmerjeno podporo turizmu*. Obsega splošne podperne funkcije (Ritchie in Crouch, 2003), ki so pomembne za vsa turistična podjetja in pomagajo usmerjeno doseči zastavljene cilje številnim dejavnostim. Turistična regija je konglomerat raznovrstne ponudbe številnih akterjev, ki jih je treba *uskladiti in nadgraditi z različnimi krovnimi funkcijami*, da se lahko vse vzporedne komponente ponudbe združijo v celovit produkt, oblikovan po meri ciljnih skupin (Morrison, 2019, str. 163). Ključna je jasna usmeritev regije v trajnostni razvoj in družbeno

odgovorno poslovanje (Lešnik Štuhec, 2021, str. 33), ki se odraža v vseh izdelkih, storitvah in celovitih doživetjih. V praksi obstajajo različni modeli in rešitve izvajanja podpornih funkcij. Za njihovo izvajanje so pogosto odgovorne javne institucije, ki delujejo kot podaljšana roka oblasti (Ritchie in Crouch, 2003). Tržne dejavnosti pogosto vodijo *zasebna združenja in posamezna podjetja*. Ključno vlogo za učinkovito izvajanje turistične dejavnosti na mezo ravni imajo *organizacije za upravljanje destinacij* (TDO). Razvojni projekti lahko podpirajo funkcije na mezo ravni in omogočajo vzpostavljanje trajnostnih organizacijskih struktur v turistični dejavnosti. Na mezo ravni se odvijajo aktivnosti 1) strateškega načrtovanja, 2) usklajevanja deležnikov, 3) zagotavljanja celovite ponudbe, 4) profesionalnosti storitev in 5) vodenja kakovosti (Partale, 2020, str. 26). Rezultati se zrcalijo v razvoju celovitega turističnega produkta in njegovega komuniciranja na trgu skozi:

- 1) *Strateško načrtovanje*. Vsaka turistična regija potrebuje razvojne in trženjske cilje, smernice in strategije za usmerjanje (management) akterjev in zagotovitev skupnega načrta razvoja turizma (Morrison, 2019; Juvan, 2010; Uran in Juvan, 2009). Strateško načrtovanje temelji na zbranih podatkih in vključujočem sodelovanju javnosti, da imajo rezultati podporo vseh deležnikov. Doseganje ciljev je treba redno spremljati in strategijo nadalje razvijati. Nujno je, da so deležniki v najzgodnejših fazah vključeni v strateško načrtovanje razvoja. S tem se zagotovi podpora procesu načrtovanja od pridobivanja osnovnih podatkov, ki jih zahtevajo raziskave in neodvisne študije, do izvajanja poglobljenih participativnih procesov in razvoja učinkovitih instrumentov za spremljanje.
- 2) *Usklajevanje deležnikov*. Glede na raznolikost akterjev in interesov v turističnem sektorju (Morrison, 2019) je usklajevanje interesov različnih deležnikov še zlasti pomembno. Ključni cilj je dvigniti ozaveščenost in spodbujati deležnike k poslovanju za doseganje skupnih ciljev ter izmenjavo izkušenj in sodelovanje v dialogu med deležniki. Splošni cilj je združiti sile raznovrstnih akterjev v regiji (turistična podjetja, strokovnjaki, prebivalci, društva, javni zavodi itd.), da sledijo istemu fokusu. Za krepitev učinkovitosti usklajevanja je pomembno vključiti razvojne agencije in skupaj z njimi načrtovati primerne intervencije za doseganje skupnih ciljev.
- 3) *Zagotavljanje celovite ponudbe*. Turistična paketna ponudba vključuje storitve, po katerih povprašujejo gosti, pa tudi ponudbo, za katero ti niso pripravljeni plačati (npr. informacije za goste) (Morrison, 2019). Čeprav imajo

neposredno vrednost zanje, le posredno prispevajo k dodani vrednosti, ker se stroški direktno ne pokrivajo s prihodki. Stalno zagotavljanje tako imenovane javno dostopne ponudbe je naloga lokalnih destinacijskih organizacij. Ključno je, da akterji razvojnega sodelovanja zagotovijo podporo pri načrtovanju in začetnem izvajanju.

- 4) *Profesionalizacija in vodenje kakovosti.* Za ustvarjanje visoke dodane vrednosti v turizmu je treba podjetjem iz regije omogočiti pozicioniranje visokokakovostne ponudbe, prilagojene povpraševanju ciljnih trgov in skupin (Lešnik Štuhec, 2021). Ponudniki so nenehno izpostavljeni cenovni konkurenci. Cilj programov usposabljanja se nanaša na krepitev kompetenc primernega komuniciranja (pošiljanja signalov) in sistematičnega razvoja kakovosti. Razvojne organizacije so poklicane k zagotavljanju izobraževalnih storitev (vključevanje izobraževalnih in svetovalnih institucij), torej angažiranja strokovnjakov za specifična področja turističnega sektorja.
- 5) *Razvoj izdelka in »izkušnja blagovne znamke«.* Za celovita doživetja destinacije in njeno pozicioniranje je treba številne posamezne storitve združiti v učinkovito povezan produkt. Njegov razvoj zahteva iskanje primernih komponent, ki ustrezajo predvidenemu celovitemu doživetju in njihovo razvijanje skladno z zahtevami trga. Da bi dosegli dodano vrednost, vključimo v produkt čim več ponudnikov, da lahko čim dlje zadržimo turiste v regiji. Turistična podjetja nenehno razvijajo turistične produkte, destinacijske organizacije pa velike dogodke in festivale, pri čemer lahko strokovnjaki za razvojno sodelovanje in komuniciranje zagotovijo svetovanje in podporo (Lešnik Štuhec, 2021) ter razvoj instrumentov, kot so na primer smernice za organizacijo velikih dogodkov brez odpadkov (zero waste prireditve).
- 6) *Komunikacija in trženje.* Potencialne goste je treba doseči po ustreznih kanalih, in to ne samo v fazi odločanja za potovanje, ki jih spodbudi, da opravijo nakup, temveč v vseh fazah nakupne poti turistov (glej sliko 5) (Morrison, 2019). Digitalizacija omogoča nenehen dialog z gosti, kar postaja tudi čedalje pomembnejše. Zato je nujno treba slediti ocenjevalnim platformam, družbenim medijem in blogom, saj gosti sami postajajo ambasadorji destinacije. Za razvojno sodelovanje je treba način komuniciranja in trženja aktivnosti prilagoditi in uskladiti izzivom digitalizacije.

Omenjene funkcije pomagajo pri razvoju uspešne in učinkovite turistične destinacije ter zato posredno vplivajo na dodano vrednost v turizmu. Izbrani poslovni modeli TDO morajo biti načrtovani skladno z doseganjem krovnih ciljev, kot sta izboljšanje kakovosti življenja prebivalcev regije in zmanjševanje negativnega vpliva turizma na okolje.

2.3.3 Mikro raven turistične verige vrednosti

Mikro raven je vezana na zagotavljanje komercialnih storitev v turističnem sektorju. Obsega vse funkcije, ki s turizmom ustvarjajo neposredno dodano vrednost. Glavni elementi mikro ravni so podjetja z lastnimi poslovnimi modeli, usmerjenimi v končne potrošnike. Zagotavljajo storitve za zadovoljevanje specifičnih potreb gostov, ki so jih ti pripravljene plačati. Funkcije mikro ravni je mogoče strukturirati v sedem korakov v procesu potovanja turista: (i) načrtovanje in rezervacija potovanja, (ii) dostop v destinacijo, (iii) prenočitve, (iv) ponudba hrane in pijače, (v) mobilnost po destinaciji, (vi) možnosti nakupa, (vii) ponudba za rekreacijo in aktivnosti (slika 8).

Načrtovanje in rezervacija potovanja	Dostop v destinacijo	Ponudba nastanitvev	Ponudba hrane in pijače	Možnosti nakupa	Premikanje po destinaciji	Aktivnosti in rekreacija
<p>Potencialni gostje potrebujejo informacije za sprejemanje odločitev in pripravo na potovanje. Nadobudni turisti, ki želijo individualno oblikovati potovanje, potrebujejo podporo pri sestavi ustreznega paketa in možnost rezervacije paketa ali več njegovih delov.</p> <p>Informacije, kombinacije, možnost rezervacije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potovalne informacije • Potovalna literatura • Potovalno zavarovanje • Potovalni nasveti • Ocenjevanje ponudb • Kombinacija ponudbe • Potovalna agencija 	<p>Turisti želijo potovati na ciljno destinacijo čim manj stresno. Pri tem uporabljajo različna prevozna sredstva in pričakujejo brezhibno mobilnost in učinkovite podporne storitve v transportni verigi.</p> <p>Prevoz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potovanje z letalom, vlakom, avtobusom, ladijski promet • Upravljanje postajališč, rokovanje s prtljago, usmerjanje potnikov, storitve med letom • Nakupovalna in gostinska ponudba na letališču, postaji, pristanišču itd. • Transfer do nastanitvenega obrata • Rent-a-car 	<p>V ciljni destinaciji pričakujejo gostje nastanitvene kapacitete različnih vrst in kategorij skladno s pričakovanji in potrebami, tako osnovne kot dopolnilne in pomožne storitve.</p> <p>Prenočitve</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nastanitev/udobje, vzdušje • Zajtrk, polni penzion, polpenzion • Storitve (pralnica, varstvo otrok itd.) • Prostočasne aktivnosti, npr. športna igrišča /dvorane, bazen, rekreacijska animacija, zdraviliški / selfness tretmaji 	<p>Gostje želijo kulinarčno izkušnjo, ki presega zgolj oskrbo s hrano in pijačo.</p> <p>Gastronomska izkušnja vključuje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokacijo oz. krajinsko podobo, udobje, vzdušje • Kratke dobavne gastronomske verige • Hrana in pijača (vrhunske restavracije, gostilne, kavarna, catering) • Postrežba, kulinarčne izkušnje • Kosilo za na pot 	<p>Na lokaciji gostje potrebujejo osnovne storitvene možnosti, npr. dvig gotovine na bankomatih, nakup hrane ali zdravil, individualne storitve (od nakupovalnih centrov do otroških klubov in zdravstvene oskrbe).</p> <p>Trgovina in storitve</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nakupovalni centri • Možnosti nakupovanja (oblačila, nakit, spominki itd.) • Zdravstvena oskrba, terapijske storitve • Menjava valute, dvig gotovine • Dostop do interneta • Pralnica perila, varstvo otrok • Pekarna, mesnica • Bencinske črpalke 	<p>Gostje si želijo raziskovati regijo in obiskati atrakcije. Prilagodljivost in varnost sta ključni zahtevi.</p> <p>Prevoz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taksi, organizirano s shuttli (minibus, bus, kombinirano vozilo) • Lokalni javni prevoz (letalski, železniški, avtobusni, vertikalni, vodni) • Najem vozil (avto, kolo, plovlilo), e-vozil (e-kolo, e-avto) • Delitvena ekonomija pri prevozu 	<p>Med potovanjem želijo turisti raziskati TD, doživeti njeno naravo, KD, se rekreirati, vplivati na svoje zdravje. Pričakovana v smislu prostočasnih dejavnosti na TD so raznolika kot sami ljudje. TD se mora jasno osredotočiti na izbrane ciljne skupine na podlagi konkurenčnih prednosti, ki jih lahko ponudi.</p> <p>Prostočasne dejavnosti in druga ponudba</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktura (igrišča za golf, bazeni, smučišča) • Doživljanje narave in KD • Vodeni ogledi (mest, pohodniških pot, parkov) • Tečaj/delavnice, šport in rekreacija ali rokodetstvo • Dogodki (festivali ali športni dogodki) • Kulturne predstave (gledališče ali kabaret) • Muzeji, razstave • Najem športne opreme • Organizacija sejmov, kongresov in konferenc • Zdravstveni in zdraviliški tretmaji

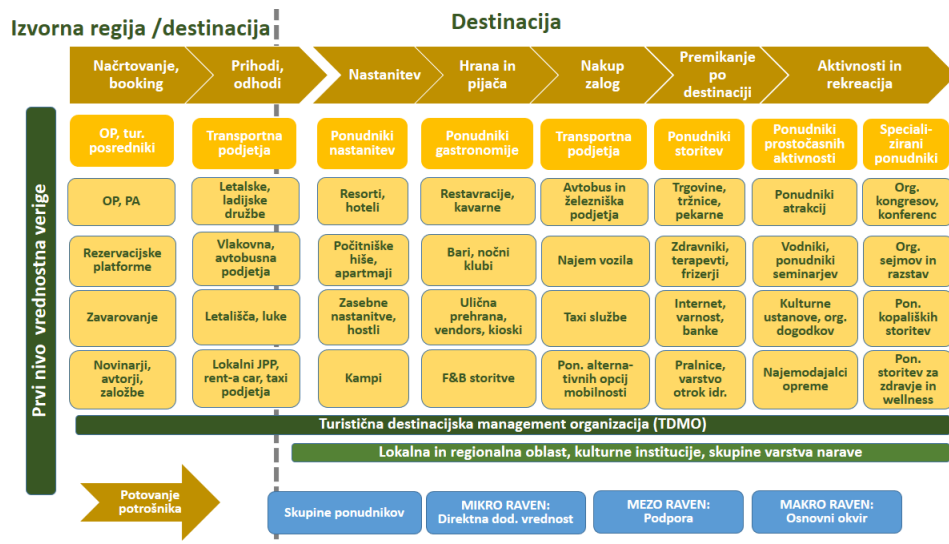
Slika 8: Funkcije mikro ravni – sedem korakov v procesu potovanja turista

Vir: Dopolnjeno po Partaleju, 2020, str. 28.

Podjetja in akterji na mikro ravni neposredno ustvarjajo turistično dodano vrednost s svojimi storitvami. Več storitev kot se proda na mikro ravni, več denarja ostane v regiji, višja je regionalno dodana vrednost. Akterji na mikro ravni niso neodvisni, njihov uspeh je v veliki meri odvisen od funkcij na makro in mezo ravni.

A Ponudniki turistične vrednostne verige – prva raven vrednostne verige

Slika 9 prikazuje turistično vrednostno verigo, torej prvo raven vrednostne verige znotraj sistema ustvarjanja vrednosti v turizmu. Tukaj so vse storitve in ponudniki, ki neposredno ustvarjajo ali podpirajo turistične storitve (Partale, 2020, str. 30). Nekatero storitve so ustvarjene v izvorni regiji, druge v ciljni regiji oziroma destinaciji. Prikazani so ključni akterji, ki stojijo za storitvami in funkcijami na makro, mezo in mikro ravni. Vizualizacija pomaga pri razumevanju širše slike, omogoča prepoznavanje vmesnikov in je pomemben pripomoček pri komunikaciji z deležniki.



Slika 9: Prva raven turistične vrednostne verige v sistemu ustvarjanja vrednosti
OP - organizatorji potovanj, PA - potovalne agencije, JPP - javni potniški promet, TDMO - turistična destinacijska management organizacija

Vir: Dopolnjeno po Partaleju, 2020, str. 28.

B Dobavitelji v sistemu ustvarjanja vrednosti v turizmu

Na drugi ravni vrednostne verige so izdelki in storitve, ki jih je treba kupiti za ustvarjanje povezanih turističnih produktov. Ti ponudniki v turističnem sektorju imajo posredne koristi iz prometa, ki ga ustvari turizem. Obstajajo tudi podporne funkcije na drugi ravni vrednostne verige, poleg dejavnosti, ki neposredno ustvarjajo vrednost. Te funkcije se povezujejo z izvajanjem aktivnosti ministrstev, vladnih institucij, združenj ali drugih tradicionalnih partnerjev razvojnega sodelovanja.

Številni sektorji so posredno povezani s turizmom, na primer kmetijstvo, gozdarstvo, živilska industrija, tekstilna industrija, industrija športnih pripomočkov, kozmetična industrija, zlatarstvo, gradbeništvo, rokodelstvo, trgovina, zavarovalništvo, bančništvo in še mnoge druge. Povezave omogočajo rast regionalno dodane vrednosti in doseganje ciljev posameznih projektov.

3 Strategije dodane vrednosti v turističnem sektorju

Ključno izhodišče načrtovanja strateških razvojnih projektov za rast dodane vrednosti v turizmu je »več denarja kot turisti porabijo in več kot ga ostane v regiji, večja je regionalna dodana vrednost« (Partale, 2020, str. 33). Strategije dodane vrednosti posegajo na različne točke v sistemu ustvarjanja vrednosti v turizmu in vplivajo bodisi na prihodek bodisi na delež regionalne dodane vrednosti glede na skupno dodano vrednost. Dodana vrednost ob ekonomskem omogoča doseganje tudi okoljskih in družbeno-kulturnih ciljev. Na sliki 10 je predstavljenih šest strategij dodane vrednosti, nadgrajenih po Partaleju (2020, str. 34–39).

Regionalno dodano vrednost je mogoče spodbujati v okviru razvojnih projektov 1) s sistematičnim oblikovanjem turistične vrednostne verige kot upravljavskim orodjem, kjer se osredotočimo na storitve, akterje in procese za neposredno zagotavljanje turističnih storitev; 2) s sistematičnim oblikovanjem izbranih turističnih oskrbovalnih verig – povezava storitev sosednjih sektorjev, kot sta obrt ali kmetijstvo, s turističnimi storitvami; 3) z zagotavljanjem posebnega zagona ali uporabo posebej učinkovitih vzvodov za povečanje regionalne dodane vrednosti.

Strategija 1: Organizacija in optimizacija procesov	V TD vzpostaviti pogoje za razvoj poslovnih modelov z dodano vrednostjo (DV) na področju turizma. To vključuje ustvarjanje učinkovitih organizacijskih struktur, načrtovanje procesov in vmesnikov med akterji. Višja kot je kakovost posameznih deležnikov, ki sodelujejo v sistemu ustvarjanja vrednosti in bolj učinkovito, kot je usklajevanje v posameznih dejavnostih, učinkovitejši bo sistem kot celota.
Strategija 2: Regionalizacija dodane vrednosti	Več izdelkov in storitev kot je mogoče zagotoviti znotraj regije, večja je RDV. Identificirati izdelke in storitve, ki se izvajajo na različnih ravneh verig vrednosti (VV) ponudnikov zunaj regije in jih vzpostaviti znotraj nje. S povezovanjem tur. sektorja z MSP iz sosednjih sektorjev je mogoče doseči učinke za RDV pri veliko točkah v sistemu ustvarjanja vrednosti v turizmu. Turizem omogoča mnogotere multiplikativne učinke – vzpostaviti regionalne razvojne projekte, ki povezujejo turizem s podjetji v sosednjih oz. povezanih sektorjih.
Strategija 3: Spodbujanje krožnega gospodarstva (KG)	KG zapisano v 12. cilju »Trajnostna potrošnja in proizvodnja« Agende za TR 2030 po eni strani zmanjšuje obremenitev okolja, po drugi ustvarja DV v ekonomskem smislu (če so izdelki učinkovito proizvedeni z lokalnimi viri, ponovno uporabljeni oz. reciklirani na različnih ravneh VV). Spodbujanje KG na več načinov prispeva k rasti DV v celotnem gospodarstvu. Turizem ima velik potencial za spodbujanje KG. Turistični produkt (TP) je porabljen na TD, zato se uporabljene, predelane in porabljene surovine tudi zavrnejo na TD. Ti tradicionalni procesi v linearnem gospodarstvu pri mnogih TD vodijo do očitnih težav z odpadki. Turizem pa lahko na trgu ponudi regionalno reciklirane izdelke v obliki novih izdelkov ali storitev.
Strategija 4: Okoljski in socialni standardi	Trajnostni razvoj (TR) je eno ključnih vodil mednarodnega razvojnega sodelovanja. Njegovo gonilo so očitne posledice podnebnih sprememb. S tržnega vidika TR spodbuja gosp. razvoj tudi skladno z okoljskimi in socialnimi cilji. V zadnjih letih se je s spremembami vrednot v naši družbi močno povečala tudi zavest o trajnostni potrošnji. Vedno več turistov pri nakupu TP postavlja visoke standarde v smislu okolja in družbe. Izpolnjevanje teh standardov in uporaba argumentov o trajnosti za izpopolnjevanje profita TD ne le pomaga pri doseganju okoljskih in družbenih ciljev, temveč je tudi učinkovito orodje promocije TD. Zaradi velikega števila MSP, ki sestavljajo turistični in z njim povezane sektorje, je moč doseči izjemne učinke – krajinska podoba, urejena in dig. KD, zelena infrastruktura ipd.
Strategija 5: Trajnostna rast s kakovostjo izdelkov in inovacijami	Kakovost turistične ponudbe mora slediti hitro spreminjajočim se potrebam gostov, ki imajo vse več potovalnih izkušenj. Skrb za nenehno rast kakovosti izdelkov oz. storitev in njihovih komponent (npr. s pomočjo shem kakovosti, vodenja kakovosti ali boljšega povezovanja turizma), ni le pogoj za nenehno rast prihodkov, temveč tudi za obstoj TD na močno konkurenčnem trgu. TD, ki želijo ustvariti trajnostno rast s kakovostjo izdelkov, morajo razviti produktne inovacije, ki presegaajo običajne standarde. Pogosto lahko partnerji in ciljne skupine ti dve zahtevi izpolnijo le v razvojnih projektih z zunanjim strokovnim znanjem. Razvojno sodelovanje lahko zagotovi zagon s spodbujanjem zelene infrastrukture, mehke mobilnosti, kakovostnih butičnih TP, inovativnosti in kreativnosti v stroki.
Strategija 6: Trajnostna rast s pomočjo komunikacije in trženja	Povpra. na obstoječih in vstop na nove trge je moč povečati s pospeševanjem komuniciranja in optimizacijo mark. aktivnosti. Spodbujanje digitalizacije pri razvojnem sodelovanju MSP in izkoriščanje priložnosti, ki jih spletna orodja prinašajo, lahko dvigne njihovo uspešnost na turističnem trgu. Velike platforme (TripAdvisor, Agoda ali Booking.com) so omogočile neposreden stik med ponudniki in končnimi potrošniki. S tem se izgubi potreba po posrednikih (OP). Digitalna medija igrajo ključno vlogo skozi celoten proces potovanja turista (Slika 5). Z digitalno sledjo postajajo ti vse bolj sledljivi. Digitalna orodja omogočajo prilagajanje in manjšo rabo virov v procesu proizvodnje, pa tudi optimizacijo verig mobilnosti. Fotografije, kratki video posnetki in zgodbe popotnikov objavljene prek družbenih omrežij prinašajo veliko pristnih in verodostojnih vtisov o TD in se širijo po omrežju prek skupnosti popotnikov.

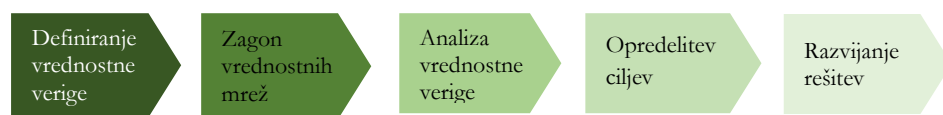
Legenda: DV – dodana vrednost, KG – krožno gospodarstvo, MSP – mala in srednje velika podjetja, RDV – regijsko dodana vrednost, TD – turistična destinacija, TP – turistični produkt, TR – trajnostni razvoj, VV – verige vrednosti.

Slika 10: Strategije dodane vrednosti destinacije

Vir: Nadgrajeno po Partaleju, 2020, str. 34–39.

4 Vzpostavljanje rasti dodane vrednosti

Proces uporabe vrednostne verige v turističnem sektorju je skozi pet korakov vzpostavljanja rasti dodane vrednosti predstavljen na sliki 11.



Slika 11: Pet korakov vzpostavljanja rasti dodane vrednosti

Vir: Partale, 2020, str. 41.

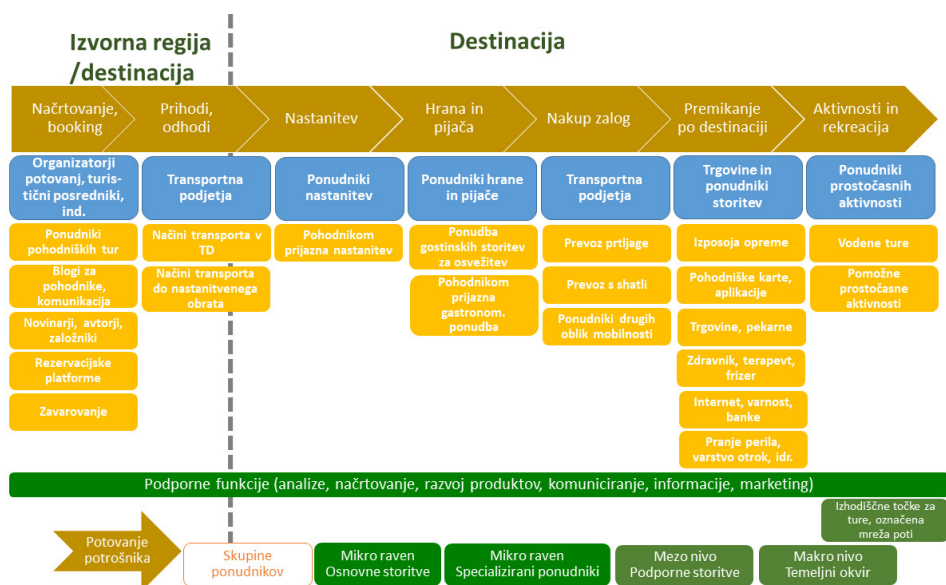
Nadgrajeno po Partaleju (2020, str. 43–56) je v nadaljevanju opisanih vseh pet korakov vzpostavljanja rasti dodane vrednosti.

Korak 1 Definiranje strateško pomembnih vrednostnih verig v regiji temelji na:

- proučevanju, analiziranju in ocenitvi strateško pomembnih turističnih atrakcij, tako narave kot kulturnih danosti, in glavnih turističnih podjetij ter

njihovih unikatnih prodajnih prednostih in priložnostih, ki opredeljujejo osrednje vrednostne verige TD;

- prepoznavanju usklajenosti ponudbe turističnih produktov potrebam zainteresiranih ciljnih skupin, ki so zanje pripravljene plačati primerno ceno s ciljem prepoznati podjetja, ki idealno prispevajo k doseganju ciljev trajnostnega regionalnega razvoja s turizmom;
- ocenitvi tržne privlačnosti, konkurenčnosti ponudbe in učinkovitosti;
- vizualizaciji vrednostne verige, kot je primer na sliki 12 za pohodniško turo na Juliana trail.



Slika 12: Vrednostna veriga za pohodniško turo – Juliana trail

Vir: Prilagojeno po Partaleju, 2020, str. 46.

Korak 2 Zagon mreže vrednosti (strateških partnerstev med akterji v vrednostni verigi, katerih cilj je ustvarjati korist za vse vpletene akterje in promovirati sistem kot celoto v skladu s splošnimi cilji krepitve ekonomsko dodane vrednosti, kar zmanjšuje obremenitve okolja in omogoča optimiziranje družbeno-kulturnih vplivov) (nadgrajeno po Partaleju, 2020, str. 47–48), temelji na:

- prepoznavanju ključnih akterjev, ki sodelujejo pri ustvarjanju turističnega produkta, bodisi z dejavnostmi, ki dodajajo neposredno vrednost (pohodniški hotel), podpornimi dejavnostmi (TDO, ki razvija pohodniško aplikacijo) ali osnovnimi funkcijami (npr. občina, ki vzdržuje pohodne poti), ki so po navadi glasniki v panogi in lahko k sodelovanju pritegnejo tudi manj prepričane akterje;
- načrtovanju in organizaciji prvega motivacijskega srečanja za aktivno vključitev v mrežo vrednosti;
- vzpostavitvi rednega sodelovanja akterjev s pomočjo različnih orodij (npr. ankete, delavnice, delovna srečanja) za analiziranje, načrtovanje, izvajanje in usmerjanje vrednostne verige. Treba je nastaviti jasne in merljive cilje (npr. povečanje števila nočitev, ozaveščenosti o pohodniški destinaciji ali števila možnih nastanitev specializiranih za pohodnike); potencialne individualne koristi skupnih ciljev, ki bodo sorazmerne s prizadevanji za sodelovanje (npr. povečanje povpraševanja ali stroškovne koristi), in kulturo sodelovanja (npr. spoštljive interakcije, objektivna in pregledna komunikacija, prijazen način poslovanja), ki bo ustvarila potrebno zaupanje in odnos za plodno sodelovanje.

Korak 3 Analiza vrednostne verige zahteva vzpostavitev parametrov, ki ustrezajo vrednostni verigi, so lahko merljivi oziroma omogočajo ocenitev – identificiranje vhodnih točk za učinkovite ukrepe, ki pomagajo doseči splošne cilje. Izvajajo se primarne in sekundarne analize, in sicer korak za korakom in skladno s procesom razvoja. Pri tem se uporabljajo različna orodja komuniciranja (delavnice, anketiranje in intervjuji podjetij in gostov). Osnovna vprašanja za analizo turistične vrednostne verige so opredeljena po šestih sklopih (slika 13).



Slika 13: Pet korakov vzpostavljanja rasti dodane vrednosti

Vir: Nadgrajeno po Partaleju, 2020, str. 49–52.

Korak 4 Opredelitev ciljev, ki jih želimo doseči in sistema njihovega merjenja, da bomo lahko učinkovito ovrednotili rezultate udejanjanja vizije in osnovnih načel (slika 14). S cilji, vzpostavljenimi po modelu SMART (angl. Specific, Measurable, Attractive, Realistic, Time-bound), je treba vzpostaviti harmonijo med zagotavljanjem gospodarskih, okoljskih in družbeno-kulturnih ciljev. Splošni cilji določajo, kaj je v celoti mogoče doseči s sodelovanjem znotraj vrednostne verige (npr. povečanje dodane vrednosti za 10 %), operativni cilji pa opisujejo, kaj je treba doseči glede na specifična področja dejavnosti, kot je na primer razvoj izdelkov ali marketing. Prekrivajo se z razvojem rešitev in projektov.



Slika 14: Splošni in operativni cilji vzpostavljanja rasti dodane vrednosti

Vir: Nadgrajeno po Partaleju, 2020, str. 53–55.

Korak 5 Razvijanje rešitev se navezuje na določanje prednostnih potreb po ukrepanju. Potencialne ideje je treba zbrati in oceniti (matrika), poiskati skrbnike idej, načrtovati implementacijo, oblikovati marketinško analizo in SWOT analizo produktov. Sledi vzpostavitev verig, sistema njihovega nenehnega analiziranja, postavitve ciljev in rešitev zanje. Pri tem si je treba postaviti vprašanja glede:

učinkovitosti:

Ali je ideja skladna z načeli?
 Kako z njo dosegamo zastavljeno vizijo?
 Kako z njo dosegamo krovne cilje?
 Kako z njo dosegamo operativne cilje?
 Koliko ideja prispeva k ciljem intervencije?

izvedljivosti:

Ali so vzpostavljeni okvirni pogoji za izvedbo ideje (npr. načrtovanje)?
 Ali je ideja skladna s smernicami javnega financiranja razvojnega sodelovanja?
 Kako zapleten je projekt?
 Ali je mogoče hitro doseči vidne rezultate?
 Kako visoki so stroški?
 Kako jih je mogoče financirati?

5 Teritorialne kolektivne blagovne znamke, vzpostavljene po modelu Izvorno slovensko

Nagrajevanje in označevanje visokokakovostnih lokalnih izdelkov, storitev in doživetij s certifikatom teritorialne kolektivne blagovne znamke (KBZ) po modelu Izvorno slovensko predstavlja pomembno orodje razvoja slovenskega podeželja in gradnje gastronomskega turizma po celoviti verigi vrednosti. Ta temelji na kratkih dobavnih poteh od njive do krožnika in do vodenih doživetij. Vzpostavljen je sistem gradnje kakovosti in izvora živil ter gradiv tudi za vse spremljajoče dejavnike, ki družno gradijo kakovostno gastronomsko podeželsko TD (Lešnik Štuhec, 2021, str. 2) po celoviti verigi vrednosti. Vrednote skupnosti (slika 15) so ključne za dodajanje lokalne/regionalne vrednosti po celotni verigi vrednosti, kar zagotavlja, da prihodek od ustvarjanja vrednosti ostaja in se razprši po TD med raznoterimi deležniki, ki so neposredno ali posredno povezani s turistično dejavnostjo.



Slika 15: KBZ, vzpostavljene po modelu Izvorno slovensko in osnovane na vrednotah skupnosti

Vir: Nadgrajeno po Lešnik Štuhec, 2021, str. 359.

Aktivnosti trajnostnega in družbeno odgovornega razvoja podeželja po modelu Izvorno slovensko temeljijo na (slika 16):

- 1) strateškem načrtovanju (posnetek stanja, vizija in strateški cilji) in operativnem izvajanju sistematičnega povezovanja ponudnikov za zagotavljanje krožnega gospodarstva (operativni cilji in akcijski načrt se izvajajo skozi center kakovosti v sklopu TDO);
- 2) gradnji sistema usposabljanja in svetovanja različnim skupinam – verigam ponudnikov;
- 3) ocenjevanju visokokakovostne ponudbe izdelkov in storitev ter njene vizualne podobe, opremljene z zgodbo, ki omogoča pozicioniranje in ločevanje certificirane ponudbe izdelkov, storitev in doživetij od podobnih na visoko konkurenčnem turističnem trgu;
- 4) podeljevanju pravice do uporabe certifikata KBZ;
- 5) vzpostavljanju sistema trženja, prodaje in logistike ter
- 6) zagotavljanju nenehne kakovosti skozi načrtovano spremljanje kakovosti, celostne podobe in izvora produktov.



Slika 16: Proces razvoja lokalno dodane vrednosti ponudbe, certificirane s KBZ po modelu Izvorno slovensko

Vir: Nadgrajeno po Lešnik Štuhec, 2021, str. 358.

Model Izvorno slovensko deluje celovito in sistematično na petih ravneh, za kar je potrebnih vsaj pet do osem let (slika 17) celovitega trajnostnega in družbeno odgovornega razvoja skozi zagotovljene vire, tako kadrovske kot finančne.

VERTIKALA ZNAMČENJA KBZ V SLOVENIJI PO MODELU



OKUSITI SLOVENIJO, I feel Slovenia

Peta raven – promocija, trženje, logistika in prodaja – AKADEMIJA IZVORNO SLOVENSKO, MREŽA KBZ, PLATFORMA

Predstavitveno-prodajni center -

Ambasador certificirane ponudbe s KBZ v regiji oz. subregiji

Četrta raven – Usposabljanje, svetovanje in ocenjevanje regionalnega ambasadorja KBZ, tretje-peto leto vzpostavljanja KBZ

Hiša
Gastronomije

Domačija

Hiša vina

Hiša okusov

Hiša odprtih
vrat

STA z vodenimi butičnimi
gastronomskimi doživetji

Tretja raven – Usposabljanje, svetovanje in ocenjevanje na nivoju ambasadorjev KBZ, tretje-peto leto

Nastanitvene kapacitete

Gastronomske prireditve

Vodena gastronomska idr. doživetja

Druga raven – Usposabljanje, svetovanje in ocenjevanje na nivoju doživetij s KBZ, drugo-peto leto

Rokodelski izdelki

Pridelki in živilski izdelki

Jedi in pijače postrežene
na gostinski način

Prva raven – usposabljanje, svetovanje in ocenjevanje na nivoju izdelkov in storitev s KBZ, prvo-drugo leto vzpostavljanja KBZ

Slika 17: Ravni znamenja ponudbe, certificirane s KBZ po modelu Izvorno slovensko

Vir: Nadgrajeno po Lešnik Štuhec, 2021, str. 360.

Na prvi ravni se gradi primarna ponudba, in sicer se vzpostavijo verige ter usposabljuje ponudniki pridelkov in živilskih izdelkov, svetuje se jim, da lahko ti zgradijo zgodbe z lokalno dodano vrednostjo, ki jih lahko v svoje jedi vključijo gostinci.

Na drugi ravni se vzpostavljajo verige lokalno prepoznavne ponudbe storitev, in sicer nastanitvenih kapacitet, gastronomskih prireditev in vodenih doživetij pri ponudnikih, ki zagotavljajo zeleno poslovanje in unikatne lokalne zgodbe.

Tretja raven je namenjena ambasadorjem KBZ, ki so glasniki zgodbe TD in pod eno streho združujejo več prej omenjenih produktov z lokalno dodano vrednostjo. Gre za 1) vrhunske restavracije – *hiša gastronomije* (npr. Hiša Franko, Restavracija Pavus, Gostilna Repovž); 2) turistične kmetije z nastanitvijo – domačija (npr. TK Urška) in *hiša Dobrote Dolenjske* (npr. Domačija Novak); 3) vinske kleti – *hiša vina* (v treh kategorijah, in sicer velika vinska klet (npr. Puklavec Family Wines, Verus vinogradi), vinogradniška turistična kmetija z nastanitvijo (npr. Turistična kmetija Puklavec, Turistična kmetija Hlebec) in vinska klet – ponudba vina z gastronomsko spremljavo (npr. Vinogradniška kmetija Ratek); 4) rokodelske oziroma majhne industrijske živilske obrate – *hiša okusov* (npr. Mlekarna Planika), 5) rokodelske delavnice – *hiša odprtih vrat* (npr. Rokodelska delavnica Rauter). Ključno vlogo imajo sprejemne turistične agencije, ki vse predhodno vzpostavljene kategorije produktov

povežejo v celovit turistični program, tržen po primernih kanalih in izvajan skozi mrežo specializiranih gastronomskih turističnih vodnikov.

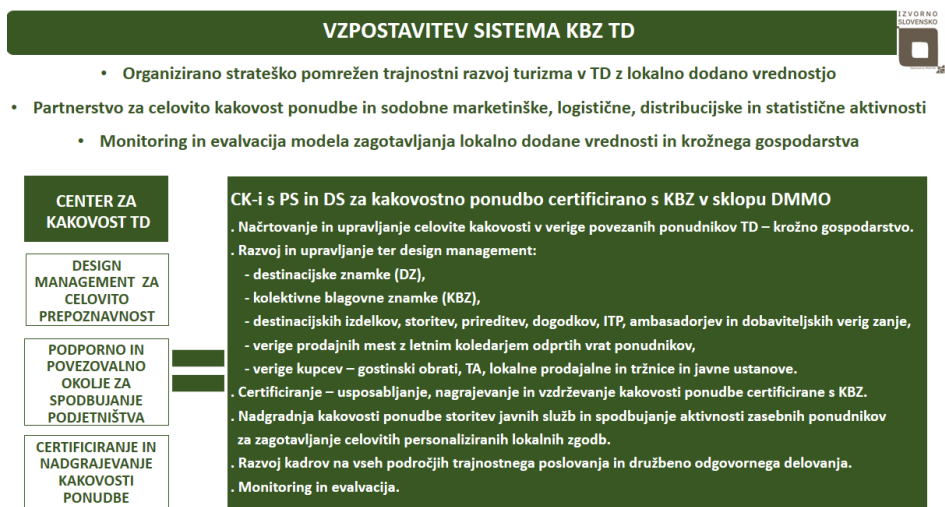
Četrta raven je namenjena vzpostavitvi predstavitveno-prodajnega centra kot ambasadorja certificirane ponudbe s KBZ v regiji (npr. Hiša Stare trte na Lentu za vinorodno deželo Podravje – BZ Okusi Rogle, KBZ Jeruzalem Slovenija in KBZ Naše najboljše). Osrednje naloge centra so vrhunske personalizirane pokušnje, možnost oblikovanja vodenega doživetja po meri ciljne skupine, nakup certificirane ponudbe s KBZ in promocija ponudnikov.

Peta raven je namenjena skupnim aktivnostim sistema vzpostavljanja KBZ po modelu Izvorno slovensko.

- Akademija Izvorno slovensko zagotavlja in skrbi za nenehno usposabljanje strokovnjakov, ki delijo znanja in svetujejo ponudnikom na vseh štirih omenjenih ravneh.
- Mreža KBZ, ustanovljena 31. januarja 2022, je stanovsko združenje lastnikov in upravljavcev trenutno 11 KBZ in podjetja ProVITAL, d.o.o., ki je lastnik modela Izvorno slovensko. Namen Mreže KBZ je doseči *»celovit razvoj povezane ponudbe podeželskih območij v pametne trajnostne destinacije s prepoznano certificirano visokokakovostno ponudbo z lokalno dodano vrednostjo«* (Lešnik Štuhec, 2022). V ta namen je nastavljenih več aktivnosti, in sicer 1) vzpostaviti skupen razvoj, promocijo, trženje, prodajo, logistiko in evalvacijo aktivnosti članov KBZ; 2) doseči sistemska sredstva za povezane aktivnosti gospodarstva, kmetijstva, razvoja podeželja idr.; 3) vzpostaviti stalno posvetovalno telo s predstavniki MGRT, MKGP, STO in strokovnih institucij; 4) vzpostaviti skupne raziskovalne aktivnosti in prijave na razpise za potrebe povezanih aktivnosti KBZ; 5) prenos znanja, izkušenj in spretnosti med koordinatorji in člani Akademije Izvorno slovensko; 6) vzpostaviti platformo za informiranje, komuniciranje, trženje, prodajo, logistiko, distribucijo in evalviranje certificirane ponudbe, da se vzpostavi kritična količina visokokakovostne ponudbe; 7) vzpostaviti mrežo prodajnih mest ponudbe, certificirane s KBZ; (8) vzpostaviti sistem informiranja in ozaveščanja vseh javnosti o certificirani ponudbi s KBZ.
- Gradnja platforme, ki bo omogočala komuniciranje med deležniki znotraj destinacije in pritegnila pozornost zahtevnih raziskovalcev gastronomije, ki

so za izjemna butična doživetja pripravljene nameniti svoj čas in denar, je prednostna aktivnost, ki se je člani mreže lotevamo skupaj s strokovnjaki na področju digitalnega programiranja in sektorskimi ministrstvi.

Sistem vzpostavljanja KBZ po modelu Izvorno slovensko je vezan na vzpostavljeno TDO, ki prevzame vlogo upravljalca KBZ in organizatorja vseh aktivnosti, ki jih pelje skozi center kakovosti skupaj s projektno in delovno skupino za kakovost (slika 18). Pri tem je ključno partnerstvo za celovito kakovost ponudbe in sodobne pristope k marketingu, logistiki, distribuciji in evalvaciji aktivnosti, da je omogočen čim bolj zaprt krog lokalnega oziroma regionalnega gospodarstva.



Slika 18: Center kakovosti TDO – gojilnica inovativnih in kreativnih lokalnih zgodb

Vir: Nadgrajeno po Lešnik Štuhec, 2022.

Sistem vzpostavljanja KBZ po modelu Izvorno slovensko je nastavljen za sistematično dodajanje vrednosti po verigi vrednosti »od spodaj navzgor« in »od zgoraj navzdol« (slika 19) skozi 1) mrežo povezanih ponudnikov; 2) tako imenovan podeželski podjetniški center s sistemom usposabljanja in svetovanja ponudnikom; 3) sistem podeljevanja pravice do uporabe certifikata KBZ z lokalno dodano vrednostjo (lokalna živila, gradiva, tehnologija, vzorci in recepture), ki jo pripovedujejo zgodba izdelka, storitve oziroma doživetja; 4) platformo, na kateri lahko v registru, ki je javno objavljen na spletni strani TDO, spoznamo certificirano ponudbo in ponudnike ter kupimo doživetja; 5) participativni nastop destinacije, ki

omogoča njeno prepoznavnost in prepoznavnost ponudnikov tako med domačini kot domačimi in mednarodnimi turisti, saj je zgodba zapisana tudi vsaj v angleškem jeziku.



Slika 19: Dodajanje vrednosti po verigi vrednosti TD po modelu Izvorno slovensko

Vir: Nadgrajeno po Lešnik Štuhec, 2022.

6 Zaključek

Prispevek povzema koncept dodajanja vrednosti po celoviti verigi vrednosti turistične ponudbe TD. Navedba teoretičnih in empiričnih izhodišč dokazuje, da je sistematično razvijanje kakovostne ponudbe z lokalno/regionalno dodano vrednostjo lahko učinkovito orodje rasti prihodkov in njegove razpršenosti po celoviti verigi vrednosti turistične in z njo povezane ponudbe v TD. Tako se krepijo vsi štirje stebri trajnostnega razvoja ter gradita kakovost življenja lokalnih prebivalcev in doživljanja obiskovalcev.

Neizpodbitno je, da je razvoj zelenih izdelkov (rokodelskih in prehranskih) in turističnih storitev, ki sestavljajo turistične produkte z lokalno dodano vrednostjo, veliko več kot le ustvarjanje okolju prijazne ponudbe. Sistemske spremembe v družbi vključujejo vse akterje po vrednostni verigi turističnih produktov: tako potrošnike, proizvajalce s splošno poslovno strukturo turistične dejavnosti (TDO, organizatorje

potovanj, turistične agencije, ponudnike turističnega in z njim povezanih sektorjev, stanovska združenja idr.) kakor tudi državne organe in nevladne organizacije. Mnenja zaupanja vrednih preizkuševalcev izdelkov, storitev in doživetij – turističnih produktov pa so vredna veliko več kot klasične marketinške aktivnosti TDO in ponudnikov.

Ugotovitve v prejšnjem poglavju so osnova za gradnjo sistema visokokakovostnih doživetij z lokalno dodano vrednostjo – zgodbo, ki jo pripoveduje certificirana ponudba s KBZ, vzpostavljenimi po modelu Izvorno slovensko.

Literatura in viri

- April 8, digitalna agencija, d.o.o. (2021). *Kako oživiti slovenski turizem?* Pridobljeno iz <https://www.april8.si/si/kaj/kako-oziviti-slovenski-turizem/>, 22. 3. 2022.
- Evropski parlament (19. 3. 2021). *Turizem naj bo po COVIDu varnejši in bolj trajnosten, pozivajo evropski poslanci*. Pridobljeno iz <https://www.europarl.europa.eu/news/sl/headlines/priorities/odziv-eu-na-izbruh-koronavirusa/20210311STO99736/turizem-naj-bo-po-COVIDu-varnejši-in-bolj-trajnosten-pozivajo-evropski-poslanci>, 23. 2. 2022.
- Foris, D., Popescu, M. in Foris, T. (2017). A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism. V L. Butowski (ur.), *Mobilities, Tourism and Travel Behavior*. Pridobljeno iz <https://www.intechopen.com/chapters/56858>, 24. 3. 2022.
- Jonker, J. A. (2004). *The strategic identification and integration of critical success factors to achieve international competitiveness for South Africa as a tourism destination*. (Doktorska disertacija). Pretoria College, South Africa.
- Juvan, E. (2010). *Destinacijski menedžment*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
- Kai, P. (2020). *The Tourism Value Chain: Analysis and practical approaches for development cooperation projects*. Bonn: GIZ.
- Lebe, S. S., Blažič, P., Bogataj, J., Klančnik, R., Milfelner, B., Mlekuž, Ž., Nemanič, J. in drugi. (2006). *Strategija razvoja gastronomije Slovenije*. Maribor: Center za interdisciplinarne in multidisciplinarne raziskave in študije, Znanstveni inštitut za regionalni razvoj pri Univerzi v Mariboru.
- Lešnik Štuhec, T. (2021). *Podeželje in razvoj gastronomije v Sloveniji: Teritorialne kolektivne blagovne znamke po modelu 'Izvorno slovensko' v letu 2020*. Maribor: Univerzitetna založba UM.
- Lešnik Štuhec, T. (2022). *Srečanje za vzpostavitev KBZ vzpostavljenih po modelu 'Izvorno slovensko'* (on-line, 31. 1. 2022). MGRT, STO, MKGP, ProVITAL, Fakulteta za turizem UM.
- Madera, J., Dawson, M., Guchait, P. in Belarmino, A. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48–67.
- Middleton, W. T. C. (1988). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Heinemann.
- Mihalič, T. (2003). *Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, T. (2006). *Trajnostni turizem*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Miličević, K. (2021). *Tourism value chain and sustainability certification: Integration of sustainability labels into Mediterranean tourism policies*. Pridobljeno iz https://sustainablelabels.eu/wp-content/uploads/2021/07/2_Value-chain_K.Milicevic.pdf, 24. 3. 2022.

- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS - MGRT (2017). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma*. Pridobljeno iz https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/kljuni_dokumenti/strategija_turizem_koncn_o_9.10.2017.pdf, 22. 4. 2022.
- Morales Zamorano, L. A., Camacho García, A. L., Bustamante-Valenzuela, A. C., Cuevas Merecías, I. in Suarez Hernández, A. M. (2020). Value chain for agritourism products. *Open Agriculture*, 5, 768–777.
- Morrison, M. A. (2019). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. London and New York: Routledge.
- Nopiyani, N. M. S. in Wirawan, I. M. A. (2021). The Impact of Tourism on the Quality of Life of Communities in Tourist Destination Areas: A Systematic Review. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 9(F), 129–136.
- OECD (2019). *Providing new OECD evidence on tourism trade in value added: Final report*. Paris: OECD Publishing. Pridobljeno iz <http://dx.doi.org/10.1787/d6072d28-en>, 26. 3. 2022.
- Partale, K. (2020). *The tourism value chain: Analysis and practical approaches for development cooperation projects*. Bonn, Germany: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Paulino, I., Lozano, S. in Prats, L. (2020). Identifying tourism destinations from tourist's travel patterns. *Journal of Destination Marketing and Management*, 19, 100508.
- Peceny Starc, U., Mokorel, S. in Ilijaš, T. (2019). Turizem 4.0: Izzivi in priložnosti za lokalno skupnost. *Uporabna informatika*, 27(2), 51–56.
- Planina, J. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Planina, J. in Mihalič, T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- RedOrbit (b. d.). *Model potrošniške nakupne poti turista in iskanja informacij*. Pridobljeno iz <https://www.red-orbit.si/>, 12. 3. 2022.
- Ritchie, J. R. B. in Crouch, G. I. (2003). *The Competitive destination, a Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: Cabi Publishing.
- Slovenska turistična organizacija (27. 3. 2020). *Koronavirus za turizem prinesel večjo negotovost kot katerakoli kriza do sedaj*. Pridobljeno iz <https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/12109-koronavirus-za-turizem-prinesel-vecjo-negotovost-kot-katerakoli-kriza-do-sedaj>, 25. 4. 2022.
- Slovenska turistična organizacija (2022). *Turistični produkti*. Pridobljeno iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/razvoj-in-inovativnost/turistichni-produkti>, 26. 4. 2022.
- SURS (8. 10. 2020). *Epidemija COVIDA-19 v marcu in aprilu 2020 povsem obromila slovenski turizem*. Pridobljeno iz <https://www.stat.si/statweb/News/Index/9137>, 21. 3. 2022.
- TURNŠEK, Maja, BRUMEN, Boštjan, RANGUS, Marjetka, GORENAK, Mitja, MEKINC, Janez, LEŠNIK ŠTUHEC, Tanja. Perceived threat of COVID-19 and future travel avoidance : results from an early convenient sample in Slovenia. *Academica turistica : tourism & innovation journal*. [Tiskana izd.]. jun. 2020, year 13, no. 1, str. 3-19, 117, table. ISSN 1855-3303. <http://academica.turistica.si/index.php/AT-IJ/article/view/232>, DOI: HYPERLINK "https://dx.doi.org/10.26493/2335-4194.13.3-19"10.26493/2335-4194.13.3-19.
- UNWTO (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO (2013). *Sustainable Tourism for Development*. Pridobljeno iz https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_216669.pdf, 23. 2. 2022.
- UNWTO (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030: Highlights*. Pridobljeno iz <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284419340>, 23. 4. 2022.
- UNWTO (2019). *International Tourism Highlights: 2019 Edition*. Pridobljeno iz <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>, 23. 4. 2022.
- UNWTO (2020a). *UNWTO Recommendations on Tourism and Rural Development, A Guide to Making Tourism an Effective Tool for Rural Development*. Pridobljeno iz <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422173>, 22. 2. 2022.

- UNWTO (16. 12. 2020b). *Circular Economy in Travel and Tourism – a conceptual framework for a sustainable, resilient and future proof industry transition*. Pridobljeno iz <https://www.unwto.org/COVID-19-oneplanet-responsible-recovery-initiatives/circular-economy-in-travel-and-tourism-a-conceptual-framework-for-a-sustainable-resilient-and-future-proof-industry-transition>, 13. 4. 2022.
- UNWTO (2021). *COVID-19 and Tourism: Tourism in Pre-Pandemic Times*. Pridobljeno iz <https://www.unwto.org/COVID-19-and-tourism-2020>, 23. 4. 2022.
- Uran, M. in Juvan, E. (2009). *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Vodeb, K. (2014). *Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- WTO, UNWTO in OECD (2013). *Aid for trade and value chains in tourism*. Pridobljeno iz https://www.oecd.org/dac/aft/AidforTrade_SectorStudy_Tourism.pdf?source=post_page, 23. 4. 2022.
- Zupan Korže, S. in Lešnik Štuhec, T. (2021). »CORONA tourism 2020« in Slovenia. *IBS poročevalec*, 11(1). Pridobljeno iz <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/92-letnik-11-t-1/450-doc-dr-saa-zupan-kore-in-doc-dr-tanja-lenik-tuhec-rcorona-tourism-2020l-in-slovenia>, 23. 4. 2022.