

# Ustvarjanje odgovornih partnerstev v turizmu

Ana Spitzer\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija  
ana.spitzer12@gmail.com

## Povzetek:

**RV:** Organizacije v svojem poslovanju namenijo premalo časa in truda temu, da bi za partnerje poiskala podjetja, s katerimi bi lahko s pomočjo odgovornega sodelovanja pripomogli k boljši kakovosti ponudbe in posledično večjemu prihodku in širjenju dobrega imena obeh podjetij. Z odgovornostjo in etičnostjo, s katerima bi podjetja na obeh partnerskih straneh sprejela vsak svoje zadolžitve, si prizadevala zadovoljevati norme, izpolnjevati zahteve in dolžnosti, se naučila sprejemati naloge in obveznosti, ter se zavedala, da je v odnosu potrebno dajati pojasnila, ter utemeljitve za svoje ravnanje, takšna partnerstva bi bila dolgotrajna in uspešna. To pa zahteva veliko znanja in zrelosti, ter tudi zelo pomembno osebnostno lastnost, skrbnost. V raziskavi se sprašujemo, ali z ustvarjanjem dolgotrajnih partnerstev s pomočjo odgovornega in bolj osebnega odnosa, pripeljemo organizacijo do večje uspešnosti.

**Namen:** Namen raziskave je ugotoviti, koliko je organizacijam v turizmu pomembno grajenje dolgotrajnih partnerstev, na čem naj bi ta temeljila in ali so pripravljeni na spremembe trenutnega načina delovanja.

**Metoda:** Metoda raziskave je intervju oseb, ki so na določenem položaju v turističnem podjetju in imajo kontakte s partnerji, ter so zadolženi za iskanje novih. Izgradili bomo paradigmatični model in analizirati odgovore.

**Rezultati:** Rezultati raziskave so vzpodbudni. Intervjuji so pokazali, da se vprašani zavedajo, da je potrebno imeti dolgoročna in odgovorna partnerstva. Ugotavljajo, da v današnjem svetu primanjkuje načinov sodelovanja, ki bi temeljili na spoznavanju drug drugega in grajenju, ne le poslovnega, temveč tudi bolj osebnega odnosa. Toda to bo potrebno v prihodnosti spremeniti. Še posebno izpostavljajo finančno neodgovornost, ki uniči veliko sodelovanj.

**Organizacija:** S pomočjo raziskave, bomo organizacijam poskušali prispevati ideje o tem, kako naj se v prihodnosti lotevajo iskanja in sodelovanja s partnerji, saj trenutno brezoseben in kapitalističen način, ne bo več prinašal uspeha.

**Družba:** Raziskava je koristna za turistične in tudi druge organizacije, saj predstavlja razmišljanja o partnerstvih v današnjem času, in način, kako delovati v prihodnosti. Rezultate raziskave je mogoče uporabiti za boljše delovanje podjetij, ki si želijo obdržati in poglobiti trenutna partnerstva in seveda tudi ustvarjati nova.

**Originalnost:** Originalnost se kaže v tem, da je predstavljena ideja, kako moramo biti ustvarjalni, ko se povezujemo s partnerji, ter da bodo v prihodnosti le ta morala temeljiti na osebnem, če ne celo na prijateljskem odnosu.

**Omejitve:** Časovna omejenost. Zajet manjši vzorec ljudi, zato omejena možnost posploševanja.

**Ključne besede:** ustvarjanje, odgovornost, partnerstvo, kriza, turizem, spremembe, komuniciranje, odnosi

**Tipologija COBISS:** 1.04 strokovni članek

## 1 Uvod

Globalna situacija s finančno krizo, inflacijo, ekološkimi problemi, privatizacijo naravnih virov in upadom intelektualnega premoženja posameznikov, zahteva določen odziv. Odpremo lahko vrsto različnih tem, povezanih z današnjim stanjem sveta. Najprej lahko omenimo borze, kjer so padli borzni tečaji. Posledično je upad v gospodarstvu privedel do porasta brezposelnosti in propada velikih in poznanih podjetij. Državni proračuni beležijo vedno višje primanjkljaje, ki jih poskušajo polniti z višanjem davkov in jemanjem denarja tistim, ki ga

\* Korespondenčni avtor

imajo že tako komaj za preživetje. V današnjem stanju, kjer je velik primanjkljaj etike in morale, se vedno bolj poudarja ustvarjanje in ohranjanje dolgoročnih partnerstev med organizacijami. Seveda, da partnerstva lahko trajajo, morajo temeljiti na odgovornosti. Kapitalizem, kateri se je že davno nehal pretvarjati, da je prijazen do ljudi in za katerega vemo, da je njegov glavni cilj dobiček in ga ne zanima »človek« temveč le rast kapitala, bo moral poskrbeti za spremembe na tem področju. Obenem pa moramo poudariti, da kritika dejansko ni usmerjena na sam kapitalizem, temveč na celotno stanje, do katerega je privedel tak način gospodarjenja. Kot vsaka kriza, mora seveda tudi trenutna privedi do drugačnega načina delovanja in sprememb na več področjih. Spremembe, ki bodo daleč od tega, da bi eden pri drugem iskali le koristi. Potrebno bo delati na boljših, prijateljskih odnosih. Bati se je potrebno tistih, ki se organizirano pretvarjajo. Številni se poznajo, sodelujejo med seboj, obenem pa so sprti. Sodelovanje je veliko več kot le pretvarjanje. Naša sposobnost razmišljanja in čutenja je osnova za spremembe, za uspeh in za srečo. Kakšen sistem si bomo oblikovali, je odvisno od nas samih.

Grajenje partnerstev prinaša spremembe. Spremembe so edina stalnica v življenju vse od rojstva. Poslovno okolje je postalo zelo hitro se spreminjajoče in dejstvo je, da se bomo tudi mi morali znati prilagoditi novemu načinu poslovanja in grajenja odnosov v prihodnosti. Sprememba je seveda lahko tudi dobra priložnost. Priložnost za živeti in preživeti. Sam izziv prihodnosti bo preživetje. Kriza je v zadnjih letih že zelo spremenila način delovanja in poslovanja. To se bo nadaljevalo tudi v prihodnosti na nacionalni, državni in regionalni ravni. Znotraj vsake države in regije bodo spremembe na tehnološkem, ekonomskem in političnem področju. Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti je, ali bomo kos spremembam, in ali se bomo sposobni prilagajati. Zato je namen te raziskave ugotoviti, koliko je organizacijam v turizmu pomembno grajenje dolgotrajnih partnerstev, kateri so najpomembnejši elementi, ki gradijo dober odnos in dobro sodelovanje in ali so organizacije pripravljene na spremembe trenutnega načina delovanja.

## 2 Pregled literature

Partnerstvo postaja eno ključnih strateških razvojnih možnosti v današnjem globalnem okolju. Namen povezovanj, tako poslovnih, kot kapitalskih, je večinoma v ohranjanju oziroma povečevanju konkurenčnih prednosti, ter krepitvi razvojnih možnosti. Akterji v Evropskem prostoru, se že dolgo časa zavedajo, da morajo skrbeti za skupno rast celotne Evrope. To lahko dosežejo le s sodelovanjem držav in regij in tako pridobijo konkurenčno prednost v globalnem smislu. (Schlögel & Halicka, 2007, str. 333). Močna konkurenca med turističnimi ponudniki, ki se je okrepila po padcu mej med državami Evrope, je naredila enoten notranji trg. Zaradi odprtja trgov vzhodne Evrope in globalizacijskega vzpona, se je spremenilo povpraševanje. Povečale so se potrebe po spremembah v turistični industriji. Vsa mala in srednja podjetja niso v dovolj dobri poziciji, da bi se lahko sama spopadala s temi izzivi. Potrebno je iskati alternativne rešitve. Konkurenčnost lahko taka podjetja ohranijo le z dobrim sodelovanjem in si na tak način zagotovijo uspešnost, ter preživetje. (Griesser, 2009). Dubrovski (2004, str. 37) pojasnjuje, da je za poslovno sodelovanje potrebno prilagajanje

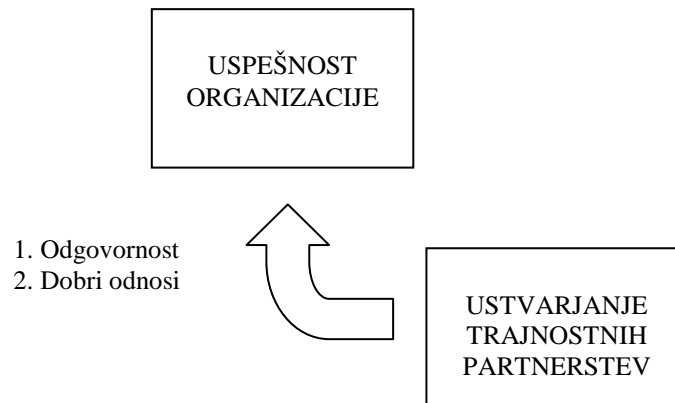
udeležencev, odrekanje na eni strani, za pridobitev na drugi, spoštovanje in upoštevanje različnosti. Smith in Duffy (2003, str. 9) razlagata, da je različnost včasih težje obvladljiva, zaradi verskih vrednot na določenem območju. Kot primer lahko navedemo, da nekdo, ki prihaja iz katoliške skupnosti, težko razume hindujski kastni sistem. A je razumevanje in spoštovanje vrednot določene kulture pomemben del vsakega odgovornega turizma. Moore et al. (2009) v svoji raziskavi »Partnerstva zavarovanih območij v turizmu: kaj jih dela bolj povezane« ugotavljajo, da partnerstva na več območjih veljajo za najpomembnejšo poslovno strategijo, za trajnostni razvoj zaščitene turistične območij. Izpostavili so enajst najpomembnejših elementov za dobro sodelovanje. Ti so komunikacija, vključenost, predanost, vodstvo, vloge, pristojnost, procesi, predpisi, sporazumi, sredstva in razumevanje. Tako sposobnost in učinkovitost organizacij, ki sodelujeta, vpliva na kakovost turistične izkušnje, zadovoljstvo obiskovalcev in varovanje naravnih virov, od katerih smo odvisni vsi. (Wegner, Lee, & Weiler, 2010, str. 1643). V trajnostnih partnerstvih se moramo zavedati pomena trajnostnega turizma. Tip (2009, str. 21) v svojem članku pojasnjuje, da že sami potniki, bolj kot kdajkoli prej, zahtevajo nižje okoljske in kulturne vplive, ter bolj smiselne interakcije z lokalnim prebivalstvom pri njihovih potovanjih. V turizmu je tako zelo pomembna kakovost ponujene izkušnje. Je vsota njenih delov. Pomembno je, kako so ti deli med seboj povezani, kako delujejo in kakšna je interakcija oziroma kakšni so odnosi med vpletenimi akterji. (March & Wilkinson, 2008, str. 455). Zaradi demografskih sprememb, tu mislimo predvsem staranje prebivalstva, se v prihodnosti turizma napoveduje spremembe, tako na področju sestave produktov in posledično s tem povezanim ustvarjanjem partnerstev (Petermann, Revermann, & Scherz, 2006, str. 9). Strateška zaveznitva so postala skupne strategije trženja v turizmu. Te povezave imajo zelo različne oblike. Vendar pogosto nastanejo brez realističnih pričakovanj, ter jasnih operativnih postopkov, ki bi ocenili uspeh. (Reid, Smith, & McCloskey, 2007, str. 581). To je potrebno spremeniti in postati bolj ciljno usmerjen, posebej pri ustvarjanju partnerstev. Pfueller, Lee in Laing (2011, str. 747) ugotavljajo, da je mogoče problem pri organizacijah v sami razporeditvi časa v podjetju, interesa in sposobnosti ljudi. V tej raziskavi bomo tako preverjali, kaj je lahko vzrok za večkratno neuspešnost partnerstev. Morda imajo organizacije res premalo interesa. Lahko pa je ključ večja odgovornost pri formiranju in vzdrževanju partnerstva, ter dobri in poglobljeni odnosi.

### 3 Metoda

Podatke sem zbrala s pomočjo kvalitativnega pristopa. Uporabila sem tehniko strukturiranega intervjuja. Intervjuji so potekali na sedežih podjetij, v zaprtem prostoru, brez mobilnih telefonov, ki bi motili. Potekali so s pomočjo šestih usmeritvenih vprašanj, na katere je bilo najprej mogoče odgovoriti z »DA« ali »NE«, nato pa je sledil še bolj podrobni opisi. Časovno je vsak posamezen pogovor trajal 45 minut. Tu so intervjuvani tudi podali izjavo, da se rezultati lahko uporabijo za raziskavo. Ker smo intervjuvali pet oseb, smo dobili pet transkriptov in iz teh naredili en skupen transkript.

V skupnem tekstu popravimo slovnične napake, nekatere dele izpustimo, druge združimo ali posplošimo, in to tako, da sporočilo ostane nedotaknjeno.

S pomočjo paradigamskega modela (Slika 1), smo razvili ključni tezi, ki jih bomo poskušali v nadaljevanju raziskave potrditi.



Slika 1: Paradigamski model

**Teza 1:** Ustvarjanje trajnostnih partnerstev s pomočjo odgovornosti pomeni, večjo uspešnost organizacije.

**Teza 2:** Ustvarjanje trajnostnih partnerstev s pomočjo grajenja bolj osebnih odnosov pomeni, večjo uspešnost organizacije.

## 4 Rezultati

Organizacije A, B, C, D in E, so dobro delujoča in organizirana podjetja na območju Slovenije. Obenem je podjetje A tudi mednarodno podjetje, s poslovalnicami v več državah. Podatki z odgovori strukturiranih vprašanj so podani v tabeli 1, v nadaljevanju je napisan tudi skupni transkript vseh intervjujev.

Tabela 1: Odgovori strukturiranih vprašanj

VPRAŠANJA	ORGANIZACIJA				
	A	B	C	D	E
Ustvarjanje trajnostnih partnerstev je priložnost za večji zaslužek	DA	NE	NE	DA	DA
Za dolgoročno sodelovanje je potrebna odgovornost	DA	DA	DA	DA	DA
Partnerstvo v turizmu se razlikuje od drugih strok	DA	DA	DA	DA	DA
Rešujemo konflikte s poslovnimi partnerji	DA	DA/NE	DA/NE	DA	DA
Zadovoljstvo naših partnerjev je pomembno	DA	NE	DA	DA	DA
Imamo ideje za graditev bolj odgovornih in trajnejših partnerstev v turizmu	DA	NE	NE	DA	DA

*Ali pomeni ustvarjanje trajnostnih partnerstev za vas priložnost za večji zaslužek?*

Ustvarjanje partnerstev za podjetja A, D, in E pomeni poslovno priložnost, oziroma priložnost za boljši zaslužek. V podjetjih B in C pa odgovarjajo, da so partnerstva le orodje, ki te pripelje do cilja (do določenega zaslužka). Kako velik bo ta zaslužek, si odgovoren sam. Organizacije A, D in E menijo, da je imeti mrežo partnerjev veliko več, kot le sklepati posel. Povezave ponujajo partnerjem investicijsko možnost v prihodnosti in odpirajo nova vrata, ter predstavljajo nepredvidene priložnosti. Partnerstva, katerih odnos v končni fazi predstavlja obliko zaveznitva, temeljijo na sodelovanju in ne le na izmenjavi. Prav tako se moramo zavedati, da partnerstva ne moremo nadzorovati z nekim sistemom, ampak je bolj pomembna tesna mreža medsebojnih povezav in skupnega načina delovanja ter učenja.

*Ali dolgoročno sodelovanje temelji na odgovornosti?*

Vsi izmed vprašanih v petih turističnih organizacijah menijo, da moramo biti za dolgoročno sodelovanje odgovorni drug do drugega. Zavedajo se, da je bistvo partnerstev v turizmu stalno izboljševanje, ki vpliva tako na domačine nekega območja, kot tudi obiskovalce. Turizem lahko zavzema mnogo različnih oblik po vsem svetu, ampak vsak, ki je vključen v proces (poslovneži, destinacije in obiskovalci) imajo odgovornost zagotoviti, da je turizem sila, ki dela dobro. Sila, ki omogoča delovna mesta, ohranja kulturno dediščino in zagotavlja nepozabne izkušnje. Tako je nujno, da pri grajenju partnerstev razmišljamo o grajenju odgovornih partnerstev. Tak način pomaga podjetjem in skupnostim maksimizirati njihov potencial za vzpostavitev odgovornega turizma.

*Se partnerstvo v turizmu razlikuje od drugih strok?*

V podjetjih A, B, C, D in E odgovarjajo, da se turizem močno razlikuje od drugih poslovnih področij. Utemeljujejo s tem, da je turizem globalni posel. Je ena največjih svetovnih industrij in v mnogih regijah največji vir naložb in zaposlovanj. Vpliva na okolje, na razvoj in število prebivalstva določenega območja, na izkoriščanje naravnih virov in še mnogo drugega, zato se mora obnašati odgovorno in je še posebej pomembno, kakšna partnerstva ustvarja in na čem ta temeljijo. Partnerstva v tej storitveni dejavnosti so kompleksna, saj večkrat za izpeljavo in prodajo enega samega produkta potrebuješ deset in več partnerjev (letalska družba, rent a car, avtobusni prevoznik, hotel/i na destinaciji, lokalne agencije idr.). Za vsak produkt nato potrebuješ povsem drugačnega partnerja, ki izhaja iz druge kulture in ima drugačne vrednote. Obenem imajo tudi naštetih svoje partnerje, ki jim pomagajo pri izvedbi. Če želimo, da zadeve temeljijo na kakovosti in odličnosti, je potrebno pričeti graditi pri najmanjšem členu in stremeti k popolnosti. Da so partnerji motivirani za odlično delo, smo v veliki meri odgovorni mi sami in naš odnos do njih. Njihovo skupnostno odgovornost moramo jemati resno in delovati, kot da so nenadomestljivi. Dejstvo je, da na tak način ustvarimo poslovno in obenem prijateljsko vez. Seveda to zahteva določen čas. Prijateljstvo pomeni enakovrednost in lojalnost drug do drugega in prinese zadovoljstvo ter sproščenost.

Tudi med prijatelji pride do konfliktov in različnih mnenj, ki pa jih z zrelostjo in odgovornostjo lahko rešimo.

*Ali poskušate reševati konflikte s poslovnimi partnerji, ali le te raje zamenjate?*

V podjetju A, D in E zatrjujejo, da se na vse načine trudijo, da do kakšnih večjih preprirov in konfliktov ne bi prihajalo. Se zgodi, da se zadeve kdaj pa kdaj zalomijo, vendar smo ljudje in motiti se je človeško. Omenjene organizacije pred začetkom sodelovanja dobro preučijo podjetje, s katerim bodo gradila odnos in jim je zelo pomembno, da sodelovanje postane neke vrste navada, da se dobro spoznajo med seboj. Ni jim v interesu, da bi potem to podjetje menjavali. Pravijo, da bi moral biti konflikt zelo hud in nerešljiv, da bi prekinili sodelovanje obenem pa pojasnjujejo, da gradnja novega sodelovanja vzame ponovno veliko časa. Podjetji B in C pa odgovarjata, da pri manjši težavi ne menjajo podjetja s katerim sodelujejo, če pa je zadeva resna, se ne spuščajo v dolgoročno reševanje, temveč zamenjajo sodelujočega, saj je na trgu dovolj konkurenčne ponudbe.

*Ali je zadovoljstvo vaših partnerjev pomembno?*

Udeleženci intervjuja iz organizacij A, C, D in E zatrjujejo, da je zadovoljstvo partnerjev vedno pomembno. Zadovoljstvo nastane predvsem z načrtovanjem (skupnim) sezonskega poslovanja in prilagajanja storitve/ponudbe potrebam partnerja v kolikor je to mogoče. V primeru, da pri sodelovanju ne daš dovolj velikega pomena zadovoljstvu drugega podjetja, tvegaš, da bo to podjetje dobilo občutek manjvrednosti, kar bi pomenilo prekinitev zveze. Za podjetje B zadovoljstvo njihovih partnerjev ni pomembno. Od njih si želijo čim več koristi in ne nameravajo vlagati svojega časa v to, da bi bila nasprotna stran zadovoljna. Važno je, da so zadovoljni oni.

*Imate predloge za graditev bolj odgovornih in trajnejših partnerstev v turizmu?*

V organizacijah, kjer smo izvedli intervjuje, so podali izjave, da je prvi pogoj, za vzpostavitev trajnejših partnerstev, interes vseh, da bi bilo partnerstvo trajno. Predvsem je pomembno, da so cilji in pričakovanja vseh partnerskih strani realno zastavljena. Z nerealnimi pričakovanji se sodelovanje ne bo obdržalo. V prihodnosti bo za sodelovanje najpomembnejša komunikacija, iskrenost in odkritost. Lahko bi rekli, da bo vse temeljilo menedžmentu zaupanja. Da nastane zaupanje, pa moramo biti pošteni, poznati interese drugega in imeti možnost dostopa do vseh informacij. Zelo važen element za razvoj podjetij bo podpora drug drugemu. Veliko se govori o tem, da nam prihodnost prinaša propad velikih korporacij, ki delujejo izkoriščevalsko in nečloveško, na trg pa prihajajo manjša podjetja (veliko se govori o družinskih podjetjih), ki bodo sodelovala, ter na human način postala močnejša. Še posebej se o tem govori na področju razvoja destinacij. V Ameriki že poznamo butične hotele, ki s svojo majhnostjo in posvečanju strankam, pričarajo nepozabna doživetja in jim pomagajo uresničiti pričakovanja in sanje. Sedaj pa pomislimo, kaj bi pomenilo, da se ti manjši, edinstveni ponudniki združijo in pričnejo sodelovati. To lahko pomeni le velik uspeh.

## 5 Razprava

Organizacije v turizmu se v grobem delijo na tri področja. Ta so hoteli, potovalne agencije, ter agencije destinacijskega managementa. O ustaljenih sistemih povezovanj v tej stroki govorimo že 25 let. Hoteli se povezujejo verižno, kar pomeni, da nastajajo ogromne svetovne korporacije pod istim imenom. Potovalne agencije se povezujejo vertikalno, kar pomeni, da poleg tega, da same ustvarjajo podružnice z istim imenom po vsem svetu, tudi kupujejo različne avio družbe, prevozne agencije (avtobusi, limuzine), agencije za najem vozil in druge. Kot primer lahko navedemo dva največja in najbolj razširjena organizatorja potovanj, TUI ter Thomas Cook, ki imata tudi druga lastništva (npr. tuifly.com). To privede do tega, da močan postaja le še močnejši in onemogoča razvoj manjšemu. Tak mednarodni način organiziranja je trajal nekje do leta 2000, ko se je pojavil nov globalni sistem – internet in z njim drugačen način poslovanja in prodor nove vrste potovalnih agencij, tako imenovanih internetnih ponudnikov potovanj (Expedia, Booking.com, Travelocity.com). Ti so lahko znižali cene, zaradi drugačnega načina poslovanja. A skupaj z znižanjem cen je prišlo do upada kakovosti in znanja, ter posledično krize. Ko govorimo o samih destinacijah, se zavedamo, da si le te vedno bolj želijo upravljati same s seboj. Tukaj se pojavi vprašanje znanja na določenem območju, kapitala ter sezonskosti. Ti sistemi so nas pripeljali do gospodarskega zloma na globalnem nivoju. Ker so imele določene organizacije dovolj, so pozabile na razvoj, izobraževanje, sodelovanje, ter seveda zelo pomembno povezovanje. Z večanjem krize zaradi neznanja in pomanjkanja kapitala, so kontaktne storitve postale še slabše. Stranke, klienti, turisti pa nezadovoljni. To nas je pripeljalo do preloma in razmišljanja o spremembah. Večji pomen bomo morali nameniti povezovanju in sodelovanju.

V raziskavi smo tako ugotavljali, koliko časa in truda izbrana turistična podjetja namenijo partnerjem in če si želijo sprememb na tem področju. V povprečju so imeli udeleženci intervjuja pretežno pozitivno stališče do partnerstev. Zelo pomembno je investirati čas v grajenje novih razmerij in spoznavanje drugih, ter izboljševati razumevanje za sodelovanje na dolgi rok. Vključevanje partnerjev pri aktivnostih, procesih in pri sklepanju, se je izkazalo kot bistvenega pomena za uspeh partnerstva. Ugotovili smo, da je zelo pomembno komunikativno sodelovanje, poštenost, iskrenost, prilagodljivost, učinkovitost, razpoložljivost informacij, inovativni pristopi k reševanju problemov, ter zmanjševanje konfliktov med partnerji. To prinaša pozitivne ekonomske rezultate, ter krepitev organizacijske in poslovne sposobnosti. Če želimo poznati partnerja, se moramo zavedati tudi njegovih ostalih interesov. Vizije, smeri in cilji so pogosta tema pogovora udeležencev, ki nameravajo postati partnerji in te morajo voditi v sporazum in skupen namen, saj pomanjkljivosti večkrat pripeljejo do težav in neuspeha. Jasne morajo biti vloge in pristojnost, da ne nastane brezizhodna situacija merjenja moči. Vprašani zelo visoko postavljajo tudi finančno zmogljivost partnerskega podjetja, katero mora imeti zagotovljene finančne vire, saj pomanjkljivost v tem smislu opredeljujejo kot glavni vir za zamere in današnje slabe partnerske odnose.

Na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili iz intervjujev, lahko potrdimo tezo 1 in tezo 2, ter odgovorimo, da se podjetja strinjajo s tem, da ustvarjanje trajnostnih partnerstev s pomočjo

odgovornosti in grajenja bolj osebnih odnosov pomeni večjo uspešnost organizacije. Lahko trdimo, da odgovorna organizacija daje smisel samemu sebi in poslu v splošnem. Odgovornost je treba spraviti v prakso in biti načelen ter družbeno odgovoren. Prav tako smo s potrditvijo tez dosegli, da organizacije lahko nadaljujejo usmerjeno vodenje partnerstev, ter same sebi pomagajo do uspeha.

Menim, da bodo v prihodnosti organizacije morale vložiti veliko časa v ohranjanje odličnih odnosov druga z drugo. Na tem področju bodo delovale izobražene in čustveno zelo zrele osebe, ki ne bodo gledale le na profit, ampak bo njihov interes spoznati človeka. Zavedati se moramo, da ne smemo pozabiti na emotivnost, ne smemo postati roboti. Verjamem, da je v veji turizma zelo pomembna naša čustvena plat, ki bo v prihodnosti vedno bolj izrazita. Še posebno zaradi demografskih sprememb, ki se obetajo in zaradi trenda staranja prebivalstva. Ta skupina ljudi bo dosti bolj zahtevna, saj so senior turisti ponavadi izobraženi ljudje z veliko izkušnjami in z željo po osebnem kontaktu, ki vodi k občutku sprejetosti in splošnemu dobremu počutju. Prav tako ne smemo pozabiti na države v razvoju, kot sta Kitajska in Indija. Tu vladajo popolnoma drugačni zakoni in v naše dobro, se bomo morali naučiti sodelovati z njimi in biti pripravljeni na izobraževanje v tej smeri. Vzpostaviti bo potrebno sistem učeče se organizacije in obenem razviti sistem, s kom se »pametno povezovati«. Naj omenim še, da v prihodnosti lahko razmišljamo tudi o butičnosti destinacije. To pomeni manjše unikatne storitvene ponudnike, ki bodo na določenem območju povezani med seboj in se bodo trudili spoznati potnika, se osredotočili nanj in mu ponudili nepozabno individualno izkušnjo. Naj še malo bolj podrobno pojasnim. Butiki so, kot je vsem znano, drugačni. Prodajalec se posveti kupcu in pomenijo kakovost, inovativnost, ustvarjalnost, v splošnem pa verjetno edino možnost za uspeh v prihodnosti.

## 6 Zaključek

Ustvarjanje partnerstev je pogoj za razvoj in uspeh. Zato je nujno okrepiti prizadevanja za dolgotrajna in prijateljska sodelovanja, kjer so bomo lahko učili eden od drugega in se razvijali. Partnerstva med javnim, zasebnim in sektorjem civilne družbe v zadnjem času pomenijo konkurenčno prednost in pomagajo doseгти boljše rezultate, ki jih ni mogoče doseči na individualni ravni. Vendar pa to prinese polno izzivov in sicer je potrebno prilagoditi organizacijsko kulturo, dobro komunikacijsko sodelovati, in imeti skupne interesne poglede. Če se znamo danes tako organizirati, smo dobri menedžerji partnerstev in se bomo lahko tudi v prihodnosti prilagajali še večjim izzivom na tem področju.

S pomočjo te raziskave, bi želela vplivati in pripeljati do razmisleka organizacije, še posebno turistično usmerjene, ter tudi izobraževalne inštitucije, da so dobro ustvarjena, odgovorna partnerstva, izjemno pomembna za prihodnost podjetij. V naši državi možnosti za te vrste izobraževanje še nimamo. V tujini to že obstaja. Ena izmed fakultet, ki izvaja omenjeni študij je Maastricht school of Management Nizozemska, sam študij pa se imenuje Učinkovito upravljanje partnerstev. Njihov program se osredotoča na to, kako izbrati partnerje, učinkovito upravljati z zainteresiranimi stranmi, kako načrtovati, izvajati, spreminjati in



vrednotiti proces partnerstva in v njem upoštevati širše okolje. Ponujajo vedenje o izzivih, ki lahko ovirajo proces partnerstva in omogočajo premagovanje le teh. Študenti tam razvijajo spretnosti, potrebne za upravljanje, vodenje in lajšanje kompleksnih partnerstev, preko učinkovitega vodenja, komuniciranja in pogajanj. Naša država bi se morala organizirati na tem področju, da bodo lahko mladi prišli do znanj in bomo lahko konkurenčni.

V nadaljevanju raziskave, bi se lahko usmerili v raziskovanje drugih kultur po svetu in ugotavljali njihov način sodelovanja s partnerji in dobili več pogledov na to, kakšno je stanje v ustvarjanju in upravljanju partnerstev današnjega časa. Razvili bi lahko bolj inovativne pristope pri sodelovanjih in prišli do novih idej.

Kot končno naj omenim, da je raziskavo omejila krajša razpoložljivost časa, kar je pomenilo manjše število intervjujev in je zato zmanjšana možnost posploševanja ter predpostavljjanja, da ostala podjetja razmišljajo in delujejo na podoben način.

## Reference

1. Schlögel, K., & Halicka, B. (2007). *Oder – Odra: Blicke auf einen europäischen Strom* [Oder – Odra: Pogledi na en evropski tok]. Frankfurt am Main: Peter Lang.
2. Griesser, S. (2009). *Regionale Vernetzung touristischer Akteure zur Erstellung eines gemeinsamen Produktes* [Regionalna mreža turistični akterjev za oblikovanje skupnega produkta]. Hamburg: Diplomica Verlag.
3. Dubrovski, D. (2004). Namen in cilji strateških povezav: razprava. *Organizacija*, 37(1), 37–42.
4. Smith, M., & Duffy, R. (2003). *The Ethics of Tourism Development*. Routledge: Taylor and Francis group.
5. Moore, S., Weiler, B., Lockwood, M., Wegner, A., Laing, J., Pfeuller, S., ... Macbeth, J. (2009). *Protected area tourism partnerships: what makes them tick?*. Australian Protected Areas Congress, Protected areas in the century of change, 24 – 28. November, 2008, Twin Waters, Queensland. Pridobljeno na [http://researchrepository.murdoch.edu.au/1627/1/Protected\\_area\\_tourism\\_partnerships.pdf](http://researchrepository.murdoch.edu.au/1627/1/Protected_area_tourism_partnerships.pdf)
6. Wegner, A., Lee, D., & Weiler, B. (2010). Important 'ingredients' for successful tourism/protected area partnerships: partner's policy recommendations. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1643–1650. doi: 10.1080/02642060903580672
7. Tip, B. P. (2009). Sustainable Tourism. *International Trade forum*, 1, 21–23.
8. March, R., & Wilkinson, I. (2008). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism management*, 30(3), 455–462. doi: 10.1016/j.tourman.2008.09.001
9. Petermann, T., Revermann, C., & Scherz, C. (2006). *Zukunftstrends im Tourismus* [Prihodnji trendi v turizmu]. Berlin: TAB.
10. Reid, J. L., Smith, J. L. S., & McCloskey, R. (2007). The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000 – 2006. *Tourism Management*, 29(3), 581–593. doi: 10.1016/j.tourman.2007.05.005
11. Pfuller, L. S., Lee, D., & Laing, J. (2011). Tourism partnerships in protected areas: Exploring Contributions to Sustainability. *Environmental Management*, 48(4), 734–749. doi: 10.1007/s00267-011-9728-y

\*\*\*

**Ana Spitzer** je diplomirana organizatorica turizma. Študij je zaključila 13. julija 2011 na Fakulteti za turistične študije Portorož. Kot pomembno učno izkušnjo šteje polletni študij na eni izmed dunajskih zasebnih univerz, FH Wien, kjer je pridobila dodatna znanja na področju dela z ljudmi, ter se skupno izobraževala z mednarodnimi študenti. Trenutno je študentka magistrskega programa Managementa kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Creating responsible partnerships in tourism**

**RQ:** Organisations do not provide sufficient time and effort to seek out companies for partners that would, with the assistance of responsible cooperation, contribute to better quality offers and consequently to increased income and the good reputation of both companies. Responsibilities and ethics is where organizations on both sides would take on and accept their own norms, tasks, obligations and be aware that in a relationship there is a need to give explanations and justify one's actions, such partnerships will be long and prosperous. This requires a great deal of knowledge and maturity together with a very important personal characteristic that is care. This study examines whether the creation of long term partnerships through responsible and more personal (friendly) relations brings the organization to greater success.

**Purpose:** The purpose of this research is to determine how important it is for organizations in the tourism industry to build long term relationships, what it should be based on and whether companies are willing to change the current methods of operations.

**Method:** The method of research was an interview with individuals that had a certain position within a tourism company and had contacts with partners and were obligated to see out new ones. A paradigm model was built and the responses analysed.

**Results:** The survey results are encouraging. The interviews showed that respondents were aware that it is necessary to have long term and responsible partnerships. They recognized that in today's world there is a lack of collaboration that is based on understanding and that there should be more relations on a personal level. It is required that this changes in the future. The participants specifically highlight financial irresponsibility in many companies that destroys collaboration.

**Organization:** With the help of this study, the author attempts to contribute ideas to organizations on how to create solid collaboration with partners, as current capitalist and impersonal methods that helped create the crisis we have today will not bring success.

**Originality:** Originality is reflected in the fact that with the presented ideas on how one needs to be creative, when connecting to partners that in the future these will have to be based on personal, if not at a friendly relationship.

**Limitations:** Time constraint. The research includes a small sample of participants, thereby limiting the possibility of generalization.

**Keywords:** creation, responsibility, partnership, crisis, tourism, change, communication, friendly relations