

ISTRAŽIVANJE STAVOVA TURISTIČKE PRIVREDE U FUNKCIJI UVOĐENJA DMO NA PODRUČJU BEOGRADA

Jelena Stajčić^I, Aleksandra Aleksić^{II}, Marija Simić^{III}

Primljeno: 9.2.2016. | Prihvaćeno: 11.5.2016.

APSTRAKT: *Destinacijska menadžment organizacija (DMO) se odnosi na kontrolisano upravljanje područjem od strane menadžera u turizmu koji obavlja detaljan proces planiranja i organizovanja u destinaciji. Iako Zakonom o turizmu Republike Srbije još uvek nije regulisano formiranje DMO kao oblika upravljanja destinacijom, u svetu je ovaj koncept dostigao široku primenu.*

Sa ciljem dolaženja do relevantnih i korisnih podataka značajnih za razvoj turističke destinacije, sprovedeno je istraživanje stavova predstavnika turističke privrede sa područja Beograda. Koristeći metodu strukturiranih intervjua analizirana je trenutna situacija, kao i perspektive uvođenja destinacijske menadžment organizacije. Glavni rezultati i zaključci dobijeni istraživanjem, upućuju na to da bi primena novog modela rukovođenja destinacijom istakla brojne prednosti koje proizilaze iz javnog i privatnog partnerstva.

Ključne reči: *destinacijska menadžment organizacija, DMO, upravljanje destinacijom, turistička privreda*

UVOD

Turistička destinacija je prostorna celina u kojoj se odvijaju turističke aktivnosti, ostvaruje turistička potrošnja i zadovoljavaju zahtevi i potrebe turista. Ona predstavlja bitno mesto za primenu planiranja i strategije upravljanja. Destinacijska menadžment organizacija odnosno organizacija za upravljanje turističkom destinacijom (DMO) je odgovorna za ukupno upravljanje područjem (planiranje, organizovanje, kontrolu i vođenje/liderstvo) i za preuzimanje akcija u cilju postizanja definisanih ciljeva (Popesku, 2009). Destinacijska menadžment organizacija jeste najnoviji koncept organizovanog funkcionisanja i upravljanja destinacijom i uključuje učesnike iz javnog i privatnog sektora, koji deluju po modelu partnerstva i u smislu zastupljenosti i u smislu finansiranja

^I Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Danijelova 32, Beograd

^{II} Fakultet za medije i komunikacije, Karađorđeva 65, Beograd

^{III} Geografski fakultet, Studentski trg 3, Beograd

(Popesku, 2009). DMO ne kontroliše aktivnosti svojih partnera, već oni udružuju svoja znanja i resurse (WTO, 2007).

Brojni teoretičari u turizmu već par decenija bave se temom destinacijske menadžment organizacije, Kasper (1995) na primer, smatra da DMO promovise saradnju i najveću moguću usklađenost ciljeva u okviru destinacije, a prema Franch i Martin-u moguće je definisati upravljanje destinacijom kao strateške, organizacione, operativne strategije donesene za upravljanje procesom definicije, promocije i komercijalizacije turističkog proizvoda. Howie (2003) smatra da destinacije iz ugla DMO predstavljaju kompleksne izazove za upravljanje i razvoj, i one moraju služiti potrebama turista i poslovima ostalih segmenata u turizmu, koji su povezani sa turizmom, kao i lokalno stanovništvo, preduzeća i industrija. Bieger (1998), kao i Dore i Crouch (2003) ističu da je marketing glavna delatnost DMO, ali da nije presudna za uspeh DMO, po njihovom mišljenju su važne i konkurentnost, kao i održiva perspektiva. Po teoretičarima Heath i Wall (1992) DMO zadaci su formiranje strategije koja zastupa interese zainteresovanih strana, destinacijski marketing i koordinacija svih turističkih delatnosti. Vidimo da se većina autora slaže da su najvažnije komponente razvoja DMO marketing, organizacija, upravljanje, povezanost, konkurentnost i održivost i da u skladu sa tim treba da se deluje.

Ovaj model dobre prakse koriste brojne razvijene tržišne ekonomije u svom upravljanju destinacijom. Pravilno funkcionisanje turističke destinacije kao sistema podrazumeva utvrđivanje uloge i nadležnosti većeg broja učesnika iz javnog i privatnog sektora kao i formulisanje projekata koji sjedinjuju njihove često suprotstavljene interese. U tom smislu, javni sektor ima ključnu ulogu u obezbeđivanju racionalnog korišćenja javnih turističkih resursa i u ravnomernoj podeli troškova i koristi među svim uključenim učesnicima. S druge strane, privatni sektor je ključni faktor vezan za tržišnu afirmaciju destinacije. Grupisanjem usluga javnih i privatnih preduzeća i stvaranjem jedinstvene ponude turističkog tržišta stvaraju se bolji izgledi za privlačenje većeg broja turista, kao i pružanje kvalitetnije usluge. Cilj je da se postigne veća efikasnost, lakši pristup kapitalu kao i da se podele finansijski rizici i rizici u pogledu rokova (Popesku, 2009).

Nacrtom Strategije razvoja grada Beograda predloženo je da jedan od prioritarnih projekata bude stvaranje destinacijske menadžment organizacije ili kako je to u pomenutom nacrtu strategije navedeno "Organizacije za upravljanje turističkim odredištem (OUTO)". Predlog za osnivanje ove organizacije je obrazložen potrebom za uspostavljanjem sistema upravljanja svim segmentima turističke ponude, uslugama i kapacitetom, razvojem, programiranjem, privrednim i regionalnim povezivanjem u oblasti turizma (Strategija razvoja turizma grada Beograda, 2008). Smatra se da DMO predstavlja telo za implementaciju strategije turizma, nudeći apolitični kontinuitet i integritet u procesu razvoja destinacije i koje služi interesima celokupnog lanca vrednosti (Stange et al, 2011). Stoga, zaključuje se da efikasna DMO treba da ima dugoročnu viziju razvoja destinacije, jasno definisanu odgovornost i odgovarajuće operativne strukture, transparentno i odgovorno donošenje odluka lokalnih interesnih grupa (Klimek, 2013).

Zakonom o turizmu Republike Srbije iz 2009. godine nije predviđeno osnivanje destinacijske menadžment organizacije dok se u strategiji razvoja turizma grada Beograda kao zaključak i najbolji mogući izbor upravljanja destinacijom predlaže prerastanje Turističke organizacije Beograda u Destinacijsku menadžment organizaciju. TOB je javna

služba Grada Beograda za prezentaciju, razvoj i promociju turističkih vrednosti Beograda u skladu sa odredbama Zakona o turizmu Republike Srbije (Strategija razvoja turizma grada Beograda, 2008), i ona je trenutno osnovni nosilac informativnih i promotivnih aktivnosti na nivou Grada Beograda.

Međutim, novoformirana DMO, bi se kao takva, pored promocije vrednosti i atrakcija Beograda, bavila i podsticanjem i daljom promocijom proizvoda i usluga destinacijskih menadžment kompanija (DMC). Prema vladajućem mišljenju Svetske turističke organizacije (2007), DMO danas ne bi trebalo da se osloni samo na marketing već je neophodno da bude strateški lider u razvoju destinacije.

Potrebno je imati u vidu da u razvoju svake turističke destinacije učestvuju više specifičnih aktera koje možemo nazvati interesnim grupama (stakeholderi). Interesnim grupama odnosno učenicima se mogu smatrati svi koji imaju neposredni interes, uključeni su ili ulažu u razvoj turističke destinacije. Uspešan razvoj turističke destinacije podrazumeva da potrebe svih interesnih grupa moraju biti zadovoljene na dugoročnoj osnovi kroz proces strateškog planiranja (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2005). Postoji pet osnovnih interesnih grupa koje učestvuju u razvoju turističke destinacije i to su: lokalno stanovništvo, posetioци ili turisti, turistička privreda, javni sektor i ostali učesnici koji obuhvataju asocijacije turističke i ostale privrede, nevladine organizacije, razna udruženja i druge interesne grupe na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou (Popesku, 2011). Sheehan i Ritchie su identifikovali 32 turistička subjekta imaju značaj od DMO upravljanja i to su: hoteli, hosteli, ostali smeštajni objekti, vlada (na različitim nivoima), atrakcije, stanovništvo, restorani, univerziteti i fakulteti, lokalne privredne komore, sponzori i td. Autori Havard et al., (2013), smatraju da u procesu razvoja turističke destinacije pored javnog sektora nezamenljivu ulogu igraju direktni pružaoci usluga tj., da podjednaku važnost ima i privatni sektor.

Ne samo da su DMO danas pozvane da odigraju odlučujuću ulogu u kontekstu pomoći lokalnim stakeholderima da izgrade održivu konkurentsku prednost već i da izgrade konkurentsku prednost za celu destinaciju (Sainaghi, 2006). Kao jednog od ključnih nosilaca razvoja turističke destinacije, u okviru ovog istraživanja, ispitani su stavovi predstavnika turističke privrede u vezi sa uvođenjem destinacijske menadžment organizacije na području Beograda.

METODOLOGIJA

Istraživanje je sprovedeno u periodu od juna 2015. godine do avgusta iste godine. U istraživanju je učestvovalo 20 predstavnika turističke privrede Beograda. Struktura ispitanika je veoma raznovrsna, od velikih hotelskih lanaca, privatnih hotela, malih hostela, receptivnih agencija, turističkih vodiča, strukovnih udruženja i privatnih preduzeća za pružanje usluga u turizmu.

Istraživanje stavova turističke privrede o uvođenju destinacijske menadžment organizacije (DMO) na području Beograda vršeno je kvalitativnom metodom u formi strukturisanih intervju sačinjenih od pet pitanja. U pitanju je bilo neposredno intervjuisanje gde su pitanja bila grupisana u dva segmenta, odnosno prvi deo se odnosi na ocenu

rada Turističke organizacije Beograda i njene saradnje i odnosa sa turističkom privredom, dok se drugi odnosi na reakcije i stavove u vezi sa uvođenjem DMO, kao modela upravljanja Beogradom. Odlučeno je da intervjui budu anonimne prirode radi zaštite i neugrožavanja privatnosti ispitanika i radi objektivnosti samog istraživanja.

REZULTATI I DISKUSIJA

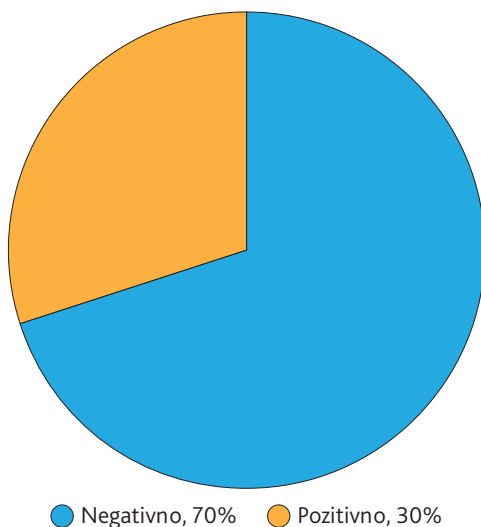
Na osnovu prikupljenih i obrađenih odgovora ispitanika došlo se do sledećih stavova relevantnih za istraživanu problematiku u radu.

Na prvo pitanje koje glasi: “Šta mislite o radu Turističke organizacije Beograda (TOB)“, većina ispitanika (70%), iznela je negativno mišljenje o radu ove organizacije. Kao generalni problemi navođeni su: slaba promocija privatnog smeštaja, manjih hotela i hostela, nedovoljan broj kvalifikovanih kadrova izražen kroz odsustvo operativnog znanja i odgovarajućih veština kod zaposlenih, nepostojanje inicijative za saradnju, mali segment delovanja kao i nejednaka promocija svih privrednih subjekata.

Jedan od ispitanika turističke privrede, kao odgovor na prethodno pitanje, naveo je sledeće:

“TOB pruža smeštajnim objektima »besplatne« mape za turiste, ali njihov doprinos doživljaju Beograda tu staje. U nekoliko navrata smo pokušali saradnju sa njima ali na kraju organizacija zakaže i ne postoji kontinuirani program koji može da se ponudi gostima. Pružanje sezonskih usluga je takođe problem, pošto većina tura koje postoje trenutno u ponudi važe do kraja septembra. Ne postoji adekvatna zamena za period van letnje sezone (od oktobra do maja).”

Kakvo mišljenje imate o radu TOB-a?



Grafikon 1. Prvo pitanje

Izvor: Anketa autora

Kada je reč o iskustvu u pogledu saradnje ispitanika sa TOB, odgovori su bili prilično raznovrsni. Iskustvo koje je ocenjeno kao nezadovoljavajuće u saradnji sa Turističkom organizacijom Beograda imalo je 25% ispitanika. Jedan od odgovora glasi:

„Mnogo puta smo naišli na nerazumevanje i nezainteresovanost za neka kvalitetna rešenja za promociju grada i razvoj novih vidova turizma.“

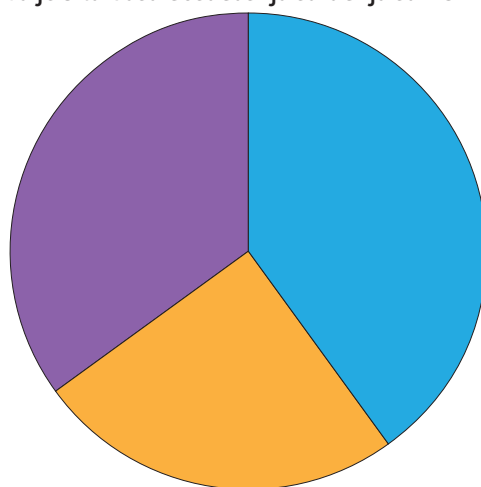
Sa druge strane, 35% ispitanika nije imalo nikakvu saradnju sa Turističkom organizacijom Beograda do sada, dok je 40% dalo pozitivan komentar na dosadašnju saradnju sa Turističkom organizacijom Beograda, pri čemu se može ističi sledeći odgovor:

“Najveću saradnju ostvarujemo sa privatnim vodičima i turama. Uzimanje mapa od grada funkcioniše.”

U tom smislu, kao jedan od najvećih problema uočenih tokom istraživanja je izostanak javno - privatnog partnerstva. Kao dosadašnju saradnju sa TOB-om ispitani subjekti u turizmu Beograda navode, uzimanje mapa grada, nezainteresovanost i nerazumevanje. Među najvažnijim merama i aktivnostima koje se nameću u vezi sa unapređenjem turizma u Beogradu, pre svega treba ukazati na osnovni zadatak a to je snažnije uključivanje privatnog sektora, čija je realizacija zajednička obaveza i interes svih subjekata uključenih u razvoj turizma, kako predstavnika javnog tako i privatnog sektora.

Kod pitanja u vezi sa saradnjom između javnog i privatnog sektora postojalo je jednoglasno mišljenje svih predstavnika turističke privrede da je saradnja veoma važna, da je trenutno na prilično lošem nivou i da je treba na bolji način uspostaviti i unaprediti. Neophodno je da ona bude otvorena, bazirana na uzajamnim interesima uz negovanje kvaliteta.

Kakva je bila Vaša dosadašnja saradnja sa TOB-om?



- Zadovoljavajuća, 40%
- Nezadovoljavajuća, 25%
- Nije bilo saradnje, 35%

Grafikon 2. Drugo pitanje

Izvor: Anketa autora

Kao neki od stavova predstavnika turističke privrede mogu se navesti:

“Javne službe bi trebalo da pomognu privatnom sektoru pri usmerenju na ciljnu grupu putem informacija kojima raspolažu. Takođe, javne službe bi trebalo više da rade na edukaciji u privatnom sektoru kako bi imali usklađeno poslovanje sa propisima državnog aparata.”

U tom kontekstu, dobijeni su i predlozi za poboljšanja koja su u delokrugu rada javnog sektora:

- lakše dostupne i jeftinije karte za gradski prevoz,
- prospekti o kulturnim dešavanjima grada (bez našeg ličnog interesovanja, ne bismo imali informaciju koji su muzeji otvoreni i koje su izložbe trenutno u toku),
- online rezervacije za autobuske i železničke karte na engleskom jeziku.”

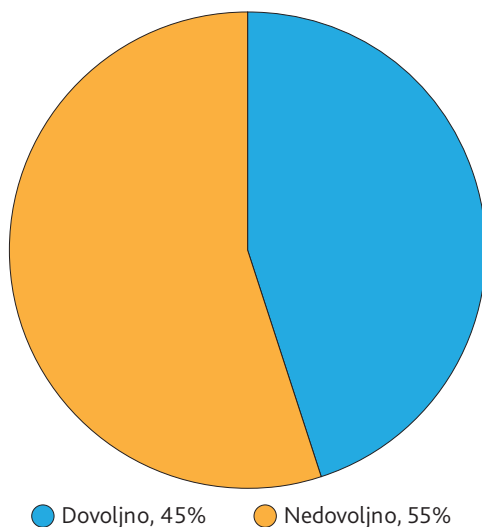
Rezultati intervjua su pokazali da ispitani predstavnici turističke privrede, (njih čak 55%) nisu bili dovoljno upoznati sa pojmom destinacijske menadžment organizacije i prednostima koje ona može doneti učesnicima u turizmu naspram tradicionalnih turističkih organizacija.

Međutim, na pitanje da li bi bili zainteresovani za saradnju sa potencijalnom DMO, svi ispitanici (100%) dali su pozitivan odgovor, a neki od navoda glase:

“Da. Destinacijska menadžment organizacija bi suštinski imala više uspeha u kontekstu razvoja turizma od klasične javne službe grada/opštine - turističke organizacije.”

“Bili bismo zainteresovani za saradnju ukoliko bi potencijalna DMO želela da doprinese našem gradu.”

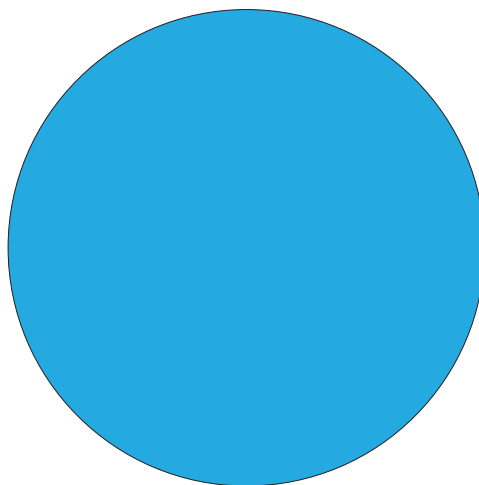
Da li smatrate da ste dovoljno upoznati sa pojmom DMO?



Grafikon 3. Četvrto pitanje

Izvor: Anketa autora

Da li biste bli zainteresovani za saradnju sa potencijalnom DMO?



● Naravno, 100%

Grafikon 4. Peto pitanje

Izvor: Anketa autora

Predstavnici svih preduzeća sa kojima su obavljene intervjui ulažu velike napore, da pre svega svoju organizaciju, a zatim i Beograd predstave kao mesto vredno posete i boravka. Ono oko čega su svi saglasni jeste da bi boljom koordinacijom na višem nivou, umrežavanjem i povezivanjem, ne samo njihovo poslovanje imalo veće koristi, više poseta i bolje prihode, već bi i Beograd kao turistička destinacija postigao značajnije rezultate.

Tabela 1. SWOT analiza DMO

Strengths - Snaga	Weaknesses - Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Objedinjuje rad cele turističke privrede • Koordinira među turističkim subjektima • Radi po principu „Vrednost za novac“ • Zastupa interese • Pomaže lokalnom proizvodu i lokalnim firmama da izgrade održivu konkurentnost • Glavni cilj je saradnja 	<ul style="list-style-type: none"> • Nameće više troškove subjektima turističke privrede • Nedostatak inicijative od strane države i državnih institucija • Nedovoljna inicijativa od strane privatnog sektora • Pojedinačni interesi na prvom mestu
Opportunitis - Prilike	Threats - Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> • Zajednički nastup na tržištu • Stvaranje povoljnog imidža • Pomoć malim preduzećima u turizmu • Bolje upravljanje • Veća posećenost turista • Veći prihodi od turizma • Brendiranje turističkog proizvoda • Osnivanje DMO na nivou opština 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljno znanje o DMO i koristima koju ona može da donese • Nedovoljna svest turističkih subjekata o značaju postojanja DMO • Privilegovan položaj pojedinih subjekata

Izvedena SWOT analiza nedvosmisleno upućuje na to da je intenzitet snaga (6 snaga), veći od intenziteta slabosti (4 slabosti), što pokazuje da je postoje brojni pozitivni pokazatelji i realna potreba za stvaranje destinacijske menadžment organizacije. Broj šansi (8) je bitno veći od pretnji što je dobar pokazatelj i potvrđuje da elementi iz okruženja mogu pozitivno utiču na turistički razvoj.

Konačno treba istaći da uvažavajući konfiguraciju koja je proizišla iz ovog SWOT-a, formiranje destinacijske menadžment organizacije treba pristupiti uz prioritet rešavanja i otklanjanja slabosti. Važno je na osnovu nalaza ove SWOT analize učiniti dodatni napor za dodatnim marketingom turizma u Beogradu kao važnom budućim polugom u proizvodnji društvenog blagostanja. Dakle, potrebno je do kraja uravnotežiti interese svih privrednih subjekata i ostvariti dogovor o viziji turizma na nivou svih interesnih subjekata kako bi se olakšao put upravljanja turizmom u Beogradu.

Tabela 2. Spisak aktivnosti za formiranje DMO i očekivani rezultati sprovedenih aktivnosti

Aktivnosti	Rezultati
1. Detaljno terensko ispitivanje i analiza ukupnih turističkih kapaciteta u saradnji sa svim akterima od značaja u turizmu	<ul style="list-style-type: none"> • Detaljno istraživanje turističke ponude grada Beograda • Uspostavljanje saradnje sa organima lokalne samouprave • Ostvaren uvid u rezultate dosadašnjeg rada • Turistički tretman (valorizacija) prostora • Planiranje istraživačkih i terenskih aktivnosti • Utvrđivanje pravilnika poslovanja sa kojim će biti upoznati i saglasni svi učesnici
2. Formiranje tima za upravljanje Destinacijskom menadžment organizacijom	<ul style="list-style-type: none"> • Obučen kadar koji zna i dobro radi svoj posao • Utvrđivanje interesnih subjekata koji bili uključeni u projekat • Edukacija subjekata u turizmu • Zajednički radni sastanci • Utvrđivanje zadataka, dužnosti i odgovornosti u timu
3. Kreiranje, realizacija novog objedinjenog turističkog proizvoda Beograda i promotivne i upravljačke aktivnosti u destinaciji u saradnji sa receptivnim turističkim agencijama, saobraćajnim preduzećima, lokalnim samoupravama, hotelima, udruženjima itd.	<ul style="list-style-type: none"> • Nastup na domaćim i stranim sajmovima turizma i zajednička organizacija promotivnih aktivnosti • Organizacija zajedničkih promotivnih nastupa svih aktera u turizmu Beograda • Uključivanje svih privrednih subjekata zarad kompletnosti turističke ponude • Podizanje svesti o značaju i mogućnostima razvoja turizma, kao i značaju uključenosti u ukupnu turističku ponudu • Koordinacija među subjetima • Potenciranje i unapređenje saradnje • Doprinos ostvarivanju prihoda i povećanju turističkog prometa • Zadovoljstvo turista i ostvarenost stejkholdera u turizmu Beograda

REZIME

Na osnovu sprovedenog istraživanja, vezanog za stavove turističke privrede i nakon dobijenih i obrađenih informacija došlo se do relevantnih zaključaka koji ukazuju na činjenicu da bi se formiranjem Destinacijske menadžment organizacije mogao dostići model po kome uspešno funkcionišu razvijene tržišne ekonomije, a to je javno privatno partnerstvo, i sve to u funkciji jačanja konkurentnosti Beograda kao turističke destinacije. Kao glavne prednosti koje bi proistekle iz ovakvog odnosa, mogle bi se istaći: podela rizika i udruživanje resursa u zavisnosti od mogućnosti, kao i zajedničko planiranje, odlučivanje i finansiranje.

Kako bi se potencijalno prerastanje Turističke organizacije Beograda u Destinacijsku menadžment organizaciju realizovalo, neki od osnovnih preduslova koje bi bilo neophodno ispuniti jesu podizanje svesti kao i razumevanje javnog sektora i šire o društvenom i ekonomskom značaju turizma za Beograd kao već afirmisanu destinaciju.

Uprkos tome što je privatni sektor zainteresovan za preduzimanje akcija u pogledu potencijalne saradnje sa državnim organizacijama iz sfere turizma, nepostojanje regulatornog okvira je ono što za sada predstavlja osnovnu prepreku. U tom smislu neophodno je naglasiti da javni sektor treba da bude pokretač ove ideje i da bi s tim u vezi na prvom mestu trebalo biti obezbeđenje zakonskog okvira koji bi to omogućio.

LITERATURA

- Bieger, T. (1998). Re-engineering destination marketing organisations: The case of Switzerland. *Tourism Review*, 53(3), 4-17.
- Dore, L., & Crouch, G. I. (2003). Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 137-151.
- Franch, M., & Martini, U. (2002). *Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences*. Paper presented at meeting "Territoires et marchés 2ème colloque de recherche en tourisme de l'Association française des IUP Tourisme, Hôtellerie et Loisirs", Université de Savoie, Site de Chambéry (F), 12-14 septembre.
- Erić D., Popesku J., Zečević B., (2008), *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, <http://www.projektnicentar.lazarevac.rs/pdf/strat-turizam%20BG.pdf>
- Håvard N., Aarstad J., Haugland S., Grønseth B., (2013), *Destination Development: The Role of Interdestination Bridge Ties*, Norway, Buskerud University College: School of Business and Social Sciences
- Horwath Consulting Zagreb, (2005), *Strategija razvoja turizma Republike Srbije-prvi fazi izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd, <http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur01.pdf>
- Howie, F. (2003). *Managing the tourist destination*. London: Continuum.

- Kaspar, C. (1995). *Management im tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und – organisationen.* (2 vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage), vol. 13. Bern, Switzerland: Verlag Paul Haupt.
- Klimek K., (2013), *Destination management organisations and their shift to sustainable tourism development*, University of Applied Sciences of Western Switzerland, European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Vol. 4, Issue 2, pp. 27-47
- Popesku J., (2009), *Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja razvojem turističkih destinacija*, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009., Bijeljina: Univerzitet Sinergija, str. 253-256.
- Popesku J., (2011), *Menadžment turističke destinacije*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Sainaghi R., (2006), *From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM)*, Tourism management, Volume 27, Issue 5, Pages 1053–1063
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination stakeholders: Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734.
- Stange J., Brown D., (2011), *Tourism destination management: Achieving sustainable and competitive results*, US Agency for International Development, Washington, USA, www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2151/DMOworkbook_130318.pdf
- WTO, (2007), *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid, Spain, www.pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4745/8BCE/AD9A/ECA8/048B/C0A8/0164/0B7A/071115_practical_guide_destination_management_excerpt.pdf