



**“Lucian Blaga” University of Sibiu, Romania
Faculty of Economics**

The tourist destination of the future: scenarios and trends

- Rezumat -

PhD Supervisor:
Prof. Univ. Dr. Ilie Rotariu

PhD Student:
Mihaela Sabina Jucan

A thesis submitted to Lucian Blaga University of Sibiu,
in fulfilment of the requirements of the degree of
Doctor of Economy
Sibiu, 2015

Cuvinte cheie: destinație turistică; trenduri; planificare și dezvoltare; management; turism inteligent; competitivitate și performanță; sustenabilitate; marketing; comunitate locală

CUPRINS

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1. PLANUL CONCEPTUAL ȘI METODELE DE CERCETARE

1.1. Formularea problemei cercetate

1.2. Recenzia cercetărilor legate de domeniul tezei

1.3. Determinarea scopurilor, obiectivelor și întrebărilor

1.4. Metodele de cercetare

1.4.1. Cercetarea trendurilor

1.4.2. Obținerea informațiilor: scanarea

1.4.3. Analiza aprofundată: monitorizarea trendurilor și metoda Delphi

1.4.4. Tehnica scenariilor

CAPITOLUL 2. DIMENSIUNI TEORETICE ȘI MANAGERIALE ALE DESTINAȚIEI TURISTICE

2.1. Destinația turistică: concepte și particularități

2.1.1. *Destinația turistică: aspecte cheie*

2.1.2. *Tipuri speciale de destinații*

2.1.2.1. Destinația socială

2.1.2.2. Destinația sustenabilă

2.1.2.3. Destinația inteligentă

2.1.2.4. Destinația virtuală

2.1.3. *Părțile interesate ale destinației*

2.1.4. *Comunitatea locală*

2.1.4.1. Conceptul de comunitate locală

2.1.4.2. Beneficiile reclădirii comunității

2.1.4.3. Sustenabilitatea comunității și cultura

2.1.4.4. Destinația inteligentă – implicații asupra comunității locale

2.1.5. *Sistemul turistic și dezvoltarea economică a destinației*

2.1.5.1. Sistemul turistic

2.1.5.1.1. Oferta turistică

2.1.5.1.2. Patrimoniul natural și cultural

2.1.5.1.2.1. Context

2.1.5.1.2.2. Turismul cultural și de patrimoniu – un mod de dezvoltare sustenabilă

2.1.5.1.3. Cererea în turism

2.1.5.2. Destinația – ca subsistem al turismului

2.1.5.3. Dezvoltarea turismului de timp liber

2.1.5.4. Lanțul de valori al destinației și dezvoltarea economică locală

2.1.5.4.1. Lanțul de valori al destinației – aspecte cheie

2.1.5.4.2. Lanțul de valori global al turismului

2.1.6. *Contribuția economică a turismului și călătoriilor*

2.1.6.1. Efectele directe ale turismului

2.1.6.2. Efectele indirecte ale turismului

2.1.6.3. Efectele induse ale turismului

2.1.6.4. Contribuția totală a turismului și călătoriilor

2.1.7. *Influența noilor tipuri de media asupra DMO-urilor*

2.2. Managementul destinației turistice

2.2.1. Managementul destinației turistice – aspecte cheie

2.2.2. Managementul experienței vizitatorilor

2.2.3. Managementul resurselor umane

2.2.4. Managementul financiar

2.2.5. Managementul crizelor

2.3. Politicile, planificarea și dezvoltarea destinației turistice

2.3.1. Politicile din domeniul turismului

2.3.1.1. Politicile din domeniul turismului – aspecte cheie

2.3.1.2. Politicile, scopurile și obiectivele

2.3.1.3. Politicile transnaționale. Politica Uniunii Europene

2.3.1.4. Implementarea politicilor

2.3.2. Planificarea și dezvoltarea destinației turistice

2.3.2.1. Dezvoltarea turismului bazat pe comunitate

2.4. Marketingul destinației turistice

2.4.1. Planificarea marketingului destinației

2.4.2. Imaginea destinației

2.4.3. Potențialul destinației turistice

2.4.4. Poziționarea destinației

2.4.5. Brandingul destinației

2.4.5.1. Identitatea urbană și brandingul

2.4.5.2. Cetățenii ca ambasadori ai brandului

2.4.6. Cele mai bune practici în ceea ce privește strategiile de dezvoltare ale destinației

2.4.6.1. Cele mai bune practici și inițiative inovative ale orașelor ca destinații turistice

2.4.6.1.1. Barcelona

2.4.6.1.2. Cambridge

2.4.6.1.3. Copenhaga

2.4.6.1.4. Cornwall

2.4.6.1.5. Dublin

2.4.6.1.6. Durham

2.4.6.1.7. Edinburgh

2.4.6.1.8. Fredericksburg, Virginia, USA

2.4.6.1.9. Kuala Lumpur

2.4.6.1.10. Genova

2.4.6.1.11. Linz

2.4.6.1.12. Sierra de las Nieves (Spain)

2.4.6.1.13. Manchester

2.4.6.1.14. Maribor

2.4.6.1.15. Munich

2.4.6.1.16. Rimini

2.4.6.1.17. Pecs

2.4.6.1.18. Vancouver

2.4.6.1.19. Zurich

2.4.6.2. Cele mai bune practici și inițiative inovative ale statelor, ca destinații turistice

2.4.6.3. Sibiu, ca destinație turistică

2.5. Competitivitatea destinației turistice

2.5.1. Competitivitatea destinației turistice – aspecte cheie

2.5.2. Indicatorii de competitivitate ai destinației

2.5.3. Indicatorii OECD de măsurarea a competitivității în turism

2.5.4. Conexiunea dintre competitivitatea destinației și performanța acesteia

2.6. Conceptul de sustenabilitate în turism

2.6.1. Conceptele de sustenabilitate, dezvoltare sustenabilă și responsabilitate socială

2.6.1.1. Conceptul de sustenabilitate și dezvoltare sustenabilă

2.6.1.1.1. Pilonul economic al sustenabilității

2.6.1.1.2. Pilonul de mediu al sustenabilității

2.6.1.1.3. Pilonul social al sustenabilității

2.6.1.1.4. Pilonul cultural al sustenabilității

2.6.1.2. Responsabilitatea socială corporativă

2.6.1.2.1. Conceptul de responsabilitate socială corporativă

2.6.1.2.2. Impactul responsabilității sociale corporatiste asupra destinației turistice în timpul “noului capitalism”

2.6.1.2.2.1. Contextul

2.6.1.2.2.2. Paradigma “noului capitalism”

2.6.1.2.2.3. Turismul în timpul noului capitalism

2.6.1.2.2.4. CSR, ca un catalizator al schimbării destinației turistice

2.6.1.2.2.5. Impactul asupra destinației turistice

2.6.2. Sustenabilitatea și responsabilitatea în turism

2.6.2.1. Context

2.6.2.2. Destinația sustenabilă și responsabilă

2.6.2.3. Beneficiile de a fi sustenabil

2.6.2.4. Criteriile de sustenabilitate ale destinației

2.6.2.5. Necesitatea unui leadership puternic necesar pentru dezvoltarea sustenabilă a turismului

2.6.3. Reziliența în turism

CAPITOLUL 3. TRENDURI SOCIO-POLITICE ȘI ECONOMICE ȘI INFLUENȚA LOR ASUPRA DESTINAȚIEI TURISTICE

3.1. Megatrendurile și influența lor asupra turismului

3.1.1. Definirea aspectelor cheie

3.1.2. Analiza rezultatelor scanării și monitorizării

3.1.2.1. Conectivitatea (și tehnologia)

3.1.2.1.1. Context

3.1.2.1.2. Conectivitatea (și tehnologia) și turismul

3.1.2.2. Globalizarea

3.1.2.2.1. Context

3.1.2.2.2. Trendurile globalizării

3.1.2.2.3. Globalizarea și turismul

3.1.2.3. Schimbarea rolului femeii

3.1.2.3.1. Context

3.1.2.3.2. Schimbarea rolului femeii

3.1.2.4. Urbanismul

3.1.2.4.1. Context

3.1.2.4.2. Orașul inteligent/destinația inteligentă

3.1.2.5. Societatea argintie (populația vârstnică) – trenduri demografice

- 3.1.2.5.1. Context
- 3.1.2.5.2. Economia argintie
- 3.1.2.6. “Noua ecologie”
- 3.1.2.6.1. Context
- 3.1.2.6.2. Noua ecologie
- 3.1.2.6.3. Noua ecologie și turismul
- 3.1.2.7. Sănătatea
- 3.1.2.7.1. Context
- 3.1.2.7.2. Sănătatea și turismul
- 3.1.2.8. Educația
- 3.1.2.8.1. Context
- 3.1.2.8.2. Mai multă educație
- 3.1.2.8.3. Un mix of de educație formală, non-formală și informală
- 3.1.2.8.4. Învățarea pe tot parcursul vieții și dezvoltarea abilităților
- 3.1.2.8.5. Social media
- 3.1.2.9. Noua muncă și mobilitatea
- 3.1.2.9.1. Schimbările demografice vor continua și se vor amplifica
- 3.1.2.9.2. Serviciile reprezintă sectorul cu cea mai rapidă creștere din economia globală
- 3.1.2.9.3. Continua distribuție a organizațiilor
- 3.1.2.9.4. Tehnologia, cum ar fi Marile Date, Internetul Lucrurilor, roboții și automatizarea
- 3.1.2.9.5. Mobilitatea
- 3.1.2.9.6. Noile practici ale locului de muncă
- 3.1.2.9.7. Noul leadership
- 3.1.2.9.8. Distincția între muncă și timpul liber se va estompa
- 3.1.2.10. Individualismul
- 3.1.2.10.1. Context
- 3.1.2.10.2. Individualismul și turismul
- 3.2. Trendurile industriei turistice și influența lor asupra turismului**
- 3.2.1. Definirea aspectelor cheie
- 3.2.2. Trendurile relevante
- 3.2.2.1. Creșterea globală
- 3.2.2.2. Impactul generației denumite millenials
- 3.2.2.3. Neopriții vârstnici
- 3.2.2.4. Creșterea turismului epatant
- 3.2.2.5. Creșterea turismului creativ
- 3.2.2.6. Persoanele gay
- 3.2.2.7. Trendul staycation
- 3.2.2.8. Trendul bleisure
- 3.2.2.9. Whole living/Trăirea vieții
- 3.2.2.10. DMO versus DMMO
- 3.3. Trendurile sociale și influența lor asupra turismului**
- 3.3.1. Definirea aspectelor cheie
- 3.3.2. Studiul stilurilor de viață și influența lor asupra turismului
- 3.4. Trendurile de consum și influența lor asupra turismului**
- 3.4.1. Definirea aspectelor cheie
- 3.4.2. Trenduri de consum relevante și influența lor asupra turismului

CHAPTER 4 STUDIUL DELPHI ȘI INTERVIUL CU EXPERTI

4.1. Studiul Delphi – opiniile experților cu privire la destinația turistică a viitorului

- 4.1.1. Studiul Delphi
- 4.1.1.1. Fundalul, metodologia și designul

- 4.1.1.2. Privire de ansamblu a domeniilor de expertiză identificate pentru studiul Delphi
- 4.1.1.3. Procedura și conținutul chestionarului
- 4.1.1.4. Studiul Delphi - rezultate
- 4.2. Interviul cu experți**
- 4.3. Scenarii legate de destinația turistică a viitorului**
- 4.3.1. Scenariul 1: Lipsa singurătății
- 4.3.2. Scenariul 2: Focus pe sustenabilitate
- 4.3.3. Scenariul 3: Orașele ca destinații turistice

CONCLUZII

Bibliografie

Anexe

Rezumat

Teza de doctorat cu titlul „Destinația turistică a viitorului – scenarii și trenduri” abordează o temă de mare importanță și perspectivă, destinația turistică a viitorului. Am ales această temă deoarece turismul, ca fenomen socio-economic specific civilizației moderne este inclus în viața societății și, prin urmare, influențat de evoluția acesteia. Destinația turistică, unul din cele mai importante subsisteme ale turismului, este și ea influențată de evoluția societății, iar cercetarea influenței trendurilor asupra destinației turistice a fost concepută pentru a ajuta profesioniștii din turism să înțeleagă aceste trenduri și a sugera strategii pentru a le valorifica, oferind, în același timp, instrumente de referință și exemple de bune practici pentru obținerea competitivității și performanței destinației turistice în această lume în continuă schimbare.

Turismul vizează un vast potențial material și uman, cu implicații majore, așa cum am arătat, asupra economiei, societății și relațiilor internaționale. Este un element stimulator al economiei globale, acționează ca o pârghie în atenuarea dezechilibrelor regionale și reprezintă o formă generală și modalitate de creștere a nivelului de educație, cultură și civilizație a populației.

Pentru început este important să spunem că, în ciuda războaielor, turbulențelor politice, dezastrelor naturale, incidentelor medicale, atacurilor teroriste sau crizelor economice sau de energie din diferite părți ale lumii, comerțul internațional cu servicii de turism a crescut spectaculos începând cu anul 1970, iar anul 2014 s-a dovedit a fi un alt an de succes pentru sectorul de turism și călătorii. Contribuția totală a sectorului de turism și călătorii la economia globală în 2014, potrivit WTTO (2015) a fost de 9,8% din PIB-ul total, acest sector generând mai mult decât industria de produse chimice, agricultura, educația, industria de automobile și sectorul bancar la un loc. Industria de turism și călătorii este una dintre cele mai importante creatoare de locuri de muncă din lume, cu circa 277 de milioane de locuri de muncă în 2014 la nivel mondial. Potrivit Raportului Benchmarking 2015 (WTTO Comunicat de presă, 2015) sectorul de turism și călătorii la nivel global angajează mai mulți oameni ca industria auto, mineritul și serviciile financiare la un loc la nivel mondial.

Se estimează că PIB-ul total mondial al sectorului de turism și călătorii va crește în medie cu 3,8% pe an în perioada 2015-2025, iar numărul locurilor de muncă nou create va ajunge la un total de 72,9 milioane, din care 23,2 milioane vor fi furnizate direct în cadrul sectorului. Se estimează, de asemenea, că contribuția totală a PIB-ului sectorului de turism și călătorii în economia globală va crește de la 9,8% în 2014, la 10,5% în anul 2025, cu o creștere în ceea ce privește ocuparea forței de muncă de la 9,4% la 10,7% în aceeași perioadă (WTTC, 2015).

WTTC World 2015 Economic Impact Report (Raportul impactului economic la nivel global, realizat de către WTTC – World Travel and Tourism Council, 2015) arată că contribuția sectorului

de turism și călătorii la PIB-ul mondial a crescut pentru al cincilea an consecutiv, ajutat în special de cererea puternică de călătorii internaționale. Dacă în anul 1950 numărul turiștilor internaționali era de 25 de milioane, sosirile turistice internaționale au ajuns la 1.138 milioane în 2014, în conformitate cu cel mai recent barometru al Organizației Mondiale a Turismului (UNWTO). Se estimează că sosirile turistice internaționale la nivel global vor crește cu 3,3% pe an între 2010 și 2030, ajungând la 1,8 miliarde în 2030, potrivit prognozei pe termen lung realizate de Organizația Mondială a Turismului (UNWTO, 2015).

Aceste milioane de oameni vor avea caracteristici demografice, psihologice, sociale, etc foarte diferite de ale populației actuale și se vor mișca într-un mediu complet schimbat. Toate aceste aspecte, precum și alte evoluții care vor avea impact asupra felului în care se face turismul și, implicit, asupra destinației turistice vor fi prezentate în cadrul cercetării.

Trendurile majore cercetate în cadrul tezei afectează considerabil mediul economic, influențează comportamentul consumatorilor și dezvoltarea afacerilor, dar studiul lor poate oferi un sprijin major pentru configurarea organizațiilor destinației, pentru toate aspectele care țin de managementul acesteia, dar și pentru introducerea de noi produse și servicii. Companiile trebuie să aibă în vedere strategii prin care să se adapteze acestor trenduri, pentru a rămâne competitive.

Presiunea permanentă a competiției din cadrul pieței globale impune o reacție flexibilă și rapidă a organizațiilor din cadrul destinației turistice la mediul lor de existență și la concurență. Este foarte important să fie cunoscute fundamentele și substanța destinației, precum și trendurile care îi vor marca dezvoltarea. De altfel, am analizat în teză teză toate aspectele legate de destinația turistică, managementul și competitivitatea acesteia, marketingul, politicile și planificarea, pentru a afla care sunt schimbările pe care le impun aceste trenduri și cum vor afecta acestea destinația turistică a viitorului.

Mai mult de jumătate din populația lumii locuiește în orașe, dar se estimează că până în 2050 aproximativ două treimi din populație va trăi în zone urbane. Orașele lumii sunt și unele dintre cele mai mari destinații turistice. Turismul de oraș câștigă importanță și va avea branduri mai bune decât țările, iar bugetul pentru promovare se va schimba de la nivel de țară către oraș. Relația reciprocă avantajoasă între cultură și turism a fost unul dintre cele mai importante surse de creștere a turismului urban în ultimele decenii. Există mai multe tipuri de destinații iar construcția și dezvoltarea acestora nu este o sarcină ușoară. Datorită acestei diversități și, de asemenea, așa cum rezultă din cercetare, din cauză că turismul de oraș va câștiga importanță, ne-am concentrat în teză, în special, pe destinațiile urbane/orașe.

Destinația turistică este un concept deosebit de complex, abordarea ei presupunând nu doar cunoștințe adecvate, dar și o acumulare corespunzătoare de experiență în domeniu. Teza, din acest punct de vedere este o abordare complexă, ca urmare a fost dezvoltată pe 4 capitole plus introducere și concluzii, 17 subcapitole și 175 de diviziuni ale subcapitolelor

Primul capitol, Coordonate conceptuale și metode de cercetare, demarează firesc cu abordarea conceptuală a tezei de doctorat, cu formularea problemei cercetate, inclusiv a întrebărilor subsecvente care derivă. În continuare sunt prezentate modalitățile în care în care a fost gândită teza și pașii făcuți pentru a primi un răspuns la întrebarea: Cum va arăta destinația turistică a viitorului. Am prezentat, de asemenea, scopul, obiectivele și întrebările legate de cercetare. În continuare am prezentat metodele de cercetare utilizate, inclusiv metodologia de analiză a datelor secundare și primare.

Capitolul II, Dimensiuni teoretice și manageriale ale destinației turistice, a fost conceput să sintetizeze cercetările, teoriile și conceptele existente, pentru a se putea înțelege aspectele cheie ale destinației turistice și a oferi o punte între trecut și performanța viitoare. În această secțiune am analizat la început problema **definirii destinației turistice**, fără pretenția de a epuiza problematica, deosebit de complexă, respectivă. Elementele prezentate le considerăm suficient de pertinente în a creiona aspectele esențiale ale acesteia. Am continuat prezentarea tipurilor de destinație turistică din literatura de specialitate, axându-ne ulterior pe prezentarea a patru **tipuri noi de destinație**, prezentate de autoare în cadrul unor conferințe internaționale: destinația socială (din punctul de vedere al relației cu social media), destinația inteligentă, destinația sustenabilă și destinația virtuală, datorită relevanței pentru mediul nou al secolului XXI, una dintre marile provocări pentru destinația turistică a viitorului fiind de a rămâne pe piață, strâns adaptate la nevoile turiștilor, la propria identitate și la bunăstarea locuitorilor săi.

Destinația turistică este un sistem complex care nu poate fi administrat decât prin aducerea împreună a tuturor părților interesate, fie ele publice sau private, care sunt implicate în planificarea turistică. Aceasta este rațiunea pentru care am prezentat în teză câteva considerații referitoare la **stakeholderii** destinației (afacerile locale, rezidenții, turiștii, ONG-urile, guvernul, etc). Deoarece, în turismul modern **comunitățile locale** reprezintă un factor cheie al sustenabilității destinației turistice și una din cele mai importante părți interesate, am prezentat în continuare cele mai noi cercetări în acest domeniu. Deoarece, așa cum am menționat, destinația turistică este unul din cele mai importante subsisteme ale sistemului turistic, am prezentat aspecte esențiale ale **sistemului turistic**, în scopul clarificării interdependenței dintre subsisteme în realizarea produsului turistic. În continuare ne-am referit la **potențialul destinației**, deoarece acesta reprezintă prima etapă care trebuie luată în considerare atunci când se pune problema dezvoltării produsului turistic. Un alt aspect important al acestei părți este managementul destinației. Dintre

toate tipurile de activități de **management** care au loc în cadrul destinației, nu din cauză că nu ar fi importante, dar pentru că nu fac obiectul cercetării, am abordat doar aspectele de noutate referitoare la managementul cunoștințelor, managementul vizitatorilor, managementul resurselor umane, managementul financiar și managementul crizelor. Un alt capitol l-am dedicat **politicilor, planificării și dezvoltării destinației** turistice. Acest capitol aduce o imagine de ansamblu a aspectelor cheie ale politicilor, scopul și obiectivele lor, precum și implementarea acestora. Am descris și politicile transnaționale, cu focus pe politicile Uniunii Europene și, în plus, am prezentat aspecte legate de strategiile de planificare și dezvoltare. Am abordat în continuare **practicile și inițiativele inovatoare** din acest domeniu, centrat pe provocările care stau în fața destinației turistice în viitor.

Un alt capitol l-am dedicat **marketingului** destinației turistice. Am prezentat cercetări recente referitoare la planificarea marketingului destinației turistice, la imaginea destinației, poziționare și branding.

Finalitatea tuturor aspectelor prezentate în această parte este obținerea competitivității sau menținerea unei poziții profitabile pentru părțile interesate. Capitolul menționat prezintă și o serie de indicatori ai competitivității, precum și conexiunea dintre **competitivitate și performanță**.

Aspectele legate de **sustenabilitatea** destinației turistice fac obiectul capitolului următor, în care descriem conceptele de sustenabilitate, dezvoltare sustenabilă și responsabilitate socială, influența sustenabilității asupra turismului și destinației turistice, beneficiile sustenabilității, precum și criteriile de sustenabilitate ale destinației turistice. Capitolul face referire și la patrimoniul natural și cultural (**heritage**) și continuă cu **turismul cultural**, ca modalitate de dezvoltare sustenabilă.

Capitolul III, Trenduri socio-politice și economice și impactul lor asupra destinației turistice, are ca scop analizarea trendurilor, inclusiv a mega-trendurilor, a trendurilor specifice industriei turistice, a trendurilor sociale și a trendurilor legate de consumatori. Pentru a evalua corect influența trendurilor asupra destinației turistice considerăm că este importantă înțelegerea influenței pe care aceste trenduri o au asupra turismului în general, precum și înțelegerea modalităților prin care turismul poate fi inovativ și adaptabil la situațiile care vor apărea în viitor, cum ar fi îmbătrânirea populației, schimbările climatice, schimbările tehnologice, sociale și la alte dezvoltări viitoare.

Primul capitol debutează cu bazele teoretice ale cercetării trendurilor și continuă cu megatrendurile și influența lor asupra turismului. Am descris următoarele megatrenduri: conectivitatea, schimbarea majoră a poziției femeii, societatea „argintie” și alte schimbări demografice, noua ecologie, noul tip de muncă și mobilitatea și individualismul. Vom prezenta mai jos câteva aspecte pe care le considerăm importante, în acest context.

- **conectivitatea:** deoarece majoritatea populației este acum online, conectivitatea a devenit o normă, atât pentru în viața privată, cât și în cea profesională și socială. Umanitatea este în prezent organizată în rețele. Miliarde de oameni (aproape 3 miliarde în 2014 și se estimează un număr de 5,18 miliarde până în 2018 conform ITU, 2015) utilizează internetul și se estimează că până la sfârșitul lui 2015, 1 miliard de oameni vor folosi mobilul ca singura formă de acces la internet. Aceste miliarde de utilizatori de internet sunt atât creatori cât și consumatori de informație. Ca și consumatori au oportunitatea să interacționeze cu brandurile în momentul și prin canalul de comunicare considerat cel mai potrivit pentru ei, fapt care reprezintă o mare provocare pentru afacerile din turism, dar și pentru destinația turistică, deoarece devine tot mai complicat să identifici cel mai bun mod de interacțiune și captivare a lor.

- **globalizarea:** creșterea integrării și interdependenței la nivel global a reprezentat unul din cei mai importanți factori determinanți ai schimbării și dezvoltării. Ne raliem opiniei specialiștilor menționați în cadrul tezei conform căroră lumea a devenit o singură comunitate în care ceea ce se întâmplă într-o anumită zonă are efecte la nivel global. Din acest motiv, asistăm la o rebalansare a forțelor economice dinspre țările dezvoltate (predominant vestice) spre restul lumii, creând un mediu mult mai complex, divers și multipolar, și nu o continuare simplă a practicilor, standardelor și valorilor vestice, dar cu noi actori. Acest nou val al globalizării, cum este denumit de către Deloitte (2014) aduce oportunități și provocări care nu sunt familiare, o creștere a diversității și complexității, schimbări tehnologice rapide, modele de afaceri, structuri ale industriei și forme de organizare care evoluează într-un ritm foarte rapid.

- **schimbarea rolului femeii** denotă schimbarea fundamentală a lumii dominate de bărbați. În această nouă eră femeile capătă din ce în ce mai multă putere și influență în economie și societate, în știință și politică, iar acest fapt va schimba societatea profund, transformând întreaga viață. Polaritatea feminin-masculin a reprezentat modelul tradițional al societății, în care diferențele între sexe erau potențate și exagerate, iar partea masculină era mai prețuită. Acest model este foarte probabil să rămână un produs al trecutului.

- **urbanizarea:** conform estimărilor UN-Habitat (2010) în următorii 20 de ani homo sapiens, „omul înțelept”, va deveni homo sapiens urbanus în aproape toate regiunile planetei, iar aceasta impune, ca scop final al urbanizării, un răspuns logic la necesitățile rezidenților, cu scopul de a le crește calitatea vieții: bunăstarea, calitatea mediului și identitatea culturală. Dacă, conform UN DESA's Population Division (United Nations New York, 2014) 54% (3,5 miliarde) din populația lumii locuia în orașe în 2014, se estimează că până în 2030 populația urbană va ajunge la 5 miliarde. Centrele urbane vor genera, conform estimărilor, 80% din creșterea economică și, conform specialiștilor, centrele urbane și nu statele vor conduce în crearea prosperității și bogăției.

- **îmbătrânirea populației și alte trenduri demografice:** îmbătrânirea este una din forțele care vor marca societatea și economia globală. Populația îmbătrânește la nivel mondial, trend care va continua în deceniile următoare, așteptându-se ca numărul populației peste 60 de ani să se tripleze până în 2100, o creștere de la 841 milioane în 2013, la 2 miliarde în 2050 și aproape de 3 miliarde în 2100. Aceasta va determina necesitatea societăților cu populație îmbătrânită de a-și ajusta practicile și politicile de afaceri pentru a crește vigoarea economiei. Economia „argintie” poate fi o nouă și în creștere piață și cerere.

- **noua ecologie:** asistăm în prezent la schimbări majore și rapide ale mediului determinate de om, cu consecințe semnificative asupra tuturor locuitorilor planetei. Acesta este motivul pentru care o serie de măsuri pentru a încetini sau anihila aceste consecințe sunt și vor fi dezvoltate și implementate la nivel mondial

- **sănătatea:** asistența medicală preventivă va depăși asistența medicală reactivă, iar acest trend va continua pe termen lung. Asistența preventivă poate avea multe forme, de la testare genetică și până la wellness (bunăstare) sau alte programe preventive. Deci, turismul de sănătate și wellness poate fi soluția optimă la multe din problemele civilizației moderne.

- **educația:** educația joacă un rol crucial în dezvoltarea individuală și societală, în crearea de locuri de muncă, creștere economică și prosperitate, prin furnizarea unui capital uman cu abilități, deprinderi și talente înalte. Patru trenduri se descriu sub cupola educației și cu impact pentru turism (descrise mai amplu în cadrul tezei): mai multă educație, un mix de educație formală, non-formală și informală, învățare pe tot parcursul vieții și social media.

- **noua muncă și mobilitatea:** distincția dintre perioada activă și pensionare va deveni neclară în viitor, iar oamenii vor lucra pentru carieră, se vor pensiona pentru o perioadă (poate vor călători) atunci când își vor putea permite, se vor întoarce la școală, vor începe o altă carieră, și tot așa în variante fără sfârșit. Mulți cercetători, cărora ne raliem și noi, consideră că există numeroase beneficii pentru reținerea forței de muncă vârstnice datorită flexibilității ei, eticii deosebite, experienței și maturității acesteia. Turismul are potențialul real de a crea locuri de muncă pentru populația vârstnică.

Mobilitatea în corelație cu munca reprezintă posibilitatea de a fi un lucrător „mobil”, în sensul că munca se poate desfășura de oriunde, în orice moment și pe orice device/dispozitiv, și, de asemenea, în sensul de a putea avea acces la oameni și informații de pe un dispozitiv mobil. Turismul și mobilitatea, în acest sens, se împletesc indisolubil în toate sferile și fațetele dezvoltării. Din această cauză, profesioniștii din turism trebuie să fie capabili să ofere produse și servicii personalizate care să răspundă nevoilor clienților și care să ofere beneficii.

- **individualismul** reprezintă o nouă cultură morală sau o filozofie care susține libertatea individului și încurajează dezvoltarea personală, în condițiile unor puține limitări sociale. Ne raliem opiniei experților prezentați în cadrul tezei care consideră că individualismul este forța conducătoare pentru viitorul turismului, pentru că individualismul este expresia identității și tendinței de evadare din cotidian.

Am prezentat toate aceste trenduri împreună cu informațiile de fond și apoi aplicațiile pe turism, arătându-se care este impactul lor asupra acestui domeniu.

În capitolul următor am descris **trendurile din industria turistică** și influențele lor, cum ar fi: creșterea globală, impactul generației Y (denumită și millennials, adică generația născută după 1980), neopriții vârstnici, creșterea turismului creativ, a turismului gay, trendul de a petrece vacanța în țara de origine (staycation), trendul bleisure (împletirea afacerilor cu timpul liber/leisure), DMO versus DMMO, etc, cu scopul de a oferi profesioniștilor din turism informațiile necesare pentru a putea opera cu aceste schimbări.

Am prezentat în continuare **trendurile sociale** și influența lor asupra turismului. Aceste trenduri arată cum și în ce direcție se vor schimba valorile, comportamentele și necesitățile populației. Sub influența mega-trendului individualism, indiferent de categoria socială sau de vârstă, s-au dezvoltat o multitudine de stiluri de viață, iar acest capitol descrie câteva dintre acestea.

La finalul capitolului III am descris **trendurile de consum** și influența lor asupra turismului, cele mai importante dintre ele fiind neo-reciclarea, design-ul multifuncțional, construirea stării de spirit, super securitatea, discreționismul, dialogul, auto-designul, hipereficiența, multiplicitatea, etc.

Capitolul IV, Studiul Delphi și interviul cu experți, prezintă rezultatele studiului și analiza datelor. Menționăm că am realizat aceste cercetări în scopul de a verifica în realitate validitatea concluziilor la care am ajuns prin studiul extensiv al literaturii de specialitate.

Capitolul de concluzii însumează cele mai importante aspecte ale tezei și prezintă considerații personale privind problemele prezentate, în corelație cu scopul propus al tezei: a găsi cele mai relevante soluții care vor ajuta destinația turistică a viitorului să se adapteze rapid la mediul complicat și în continuă schimbare și la competiția crescândă. O parte din cele mai importante concluzii vor fi prezentate în cele ce urmează.

I. Destinația turistică între prezent și viitor

În ceea ce privește aspectele cheie ale destinației

În ceea ce privește cele mai importante caracteristici ale definiției unei destinații turistice, considerăm că este important să prezentăm un rezumat al celor mai importante definiții găsite în literatura de specialitate. Potrivit acestora o destinație turistică este o entitate fizică (Bieger, 2002; Bierman, 2003; Metelka, 1990; Gun, 1994; WTO, 2003; Buhalis, 2000; Seaton&Benet, 2001), dar și o entitate imaterială (Seaton&Benet, 2001; UNWTO, 2002) (imagine, identitate, personalitate), o construcție procesuală și complexă (Ren, 2009, Jucan, 2012), cu un mix de produse și servicii (WTO, 2003, Fyall&Wanhill, 2008; Mill&Morison, 1992; Buhalis, 2000; UNWTO, 2002) care trebuie gestionată ca o unitate strategică de afaceri (Bieger, 2005; Wagenseil, 2010), o rețea de competențe (Coles, 2006), o filosofie pentru turist ca subiect, pentru localnic ca beneficiar și pentru intermediari ca profitori (Rotariu, 2009).

Din punctul nostru de vedere, destinațiile turistice în general și destinațiile urbane în special vor fi o construcție a stakeholderilor, o co-creație așa cum afirma și prof Dimitrios Buhalis (2015), pe baza caracteristicilor destinației (atracții, facilități, infrastructură, transport și ospitalitate), precum și pe baza rețelei de actori comerciali conectați la lanțul de valori, susținută de tehnologie și într-un cadru inteligent care oferă un mix de produse și servicii, în scopul de a asigura anumite experiențe deosebite pentru vizitatori și pentru a crește bunăstarea socială și economică a comunității locale și care necesită un management strategic și vizionar pentru a putea rămâne competitive și performante.

Procesele de construcție a locului/regiunii și de design a experiențelor, în contextul unui cadru inteligent (prin tehnologie și sustenabilitate) și a unui management adecvat care să permită o reacție mai flexibilă și rapidă, vor fi, conform opiniei noastre, cele mai importante caracteristici pe care o destinației trebuie să le aibă pentru a rămâne competitivă, performantă și sustenabilă.

În legătură cu organizarea destinației turistice

Pentru a atinge obiectivele menționate destinațiile turistice ar trebui să treacă dincolo de activitatea de marketing, să își redefinească obiectivele și să integreze funcții de management și dezvoltare.

Soluția pe care am găsit-o în literatura de specialitate este cea a DMMO (Destination Marketing and Management Organization) care începe să fie pusă în practică la Vancouver, dar numai prin crearea unor rețele între biroul coordonator al destinației și grupurile de afaceri. Există și alte orașe, destinații turistice bine consolidate, care încearcă să transpună în fapt un asemenea tip de proiect, exemple fiind prezentate în lucrare.

Autoarea consideră că este nevoie să se meargă și mai departe cu acest model, și anume că organizația responsabilă de managementul destinației trebuie să construiască, singură sau împreună cu decidenții politici, și cu mandatul comunității, o viziune, pe baza căreia să construiască un brand, corelat cu produsele turistice ale destinației (și cu dezvoltarea lor) și cu experiența vizitatorilor, pe care să îl comunice clar tuturor părților interesate; să mențină angajamentul părților interesate, inclusiv al comunității locale, în realizarea sa prin dezvoltarea sectorului de management al relațiilor cu clienții, cu comunitățile de afaceri, comunitatea locală, forța de muncă, etc; să se preocupe de creșterea calității serviciilor oferite; să stabilească parteneriate și colaborări cu organizațiile turistice, clienții, comunitatea locală, universități și alte instituții bazate pe cunoaștere, cu alte organizații de management sau marketing a destinației, cu organizațiile regionale, statale, europene și internaționale; să dezvolte tehnologia și tehnicile de social media, etc. O astfel de organizație ar putea ajunge la o aliniere a strategiilor de management turistic cu politicile urbane de creștere, rezultând o destinație turistică extrem de atrăgătoare, atât pentru turiști, cât și pentru comunitate și mediul de afaceri, cât și profitabilă și sustenabilă.

În legătură cu stakeholderii destinației turistice

În turism există multe diverse părți interesate implicate, și găsirea unui numitor comun între preocupările lor a devenit foarte dificilă. Autoarea consideră că abordarea stakeholderilor ar trebui să se realizeze printr-un proces de management strategic care să aibă în vedere, pe de o parte, realizarea obiectivelor destinației și, pe de altă parte, realizarea unor strategii legate de stakeholderi care să fie viabile pe termen lung. Aceste strategii trebuie să țină cont de nevoile actuale ale stakeholderilor, dar trebuie făcută și o gestionare a acestora în perspectivă, prin parteneriate strategice, proactive, construite pe interdependență, valori împărtășite și obiective comune.

Este evident că managementul părților interesate nu este un lucru simplu, iar organizația responsabilă de managementul destinației devine, și din acest punct de vedere, o necesitate. O bună comunicare cu grupurile interesate poate genera inovație, produse și servicii mai bine adaptate nevoilor și așteptărilor consumatorilor, creșterea competitivității și asigurarea sustenabilității destinației pe termen lung.

La fel ca majoritatea experților studiați, autoarea consideră că, în ciuda timpului, energiei și altor resurse, organizația turistică va trebui să dezvolte managementul stakeholderilor, deoarece, prin abordarea interesului lor, va putea fi sustenabilă și va funcționa mai bine.

Comunitatea locală

Pentru că în turismul modern comunitățile locale constituie un element de bază și este imposibil să susții o destinație turistică fără sprijinul localnicilor, considerăm comunitatea locală drept unul dintre cei mai importanți stakeholderi într-o destinație.

Problema identificată este lipsa sentimentului de apartenență la comunitate care a devenit o normă în cultura noastră individualistă, iar consecința evidentă a acesteia, dar și a globalizării și creșterii mobilității este slaba identificare și atașament față de zonă și comunitate. Deci, există o nevoie de a recrea comunitatea, de a vedea care sunt valorile apreciate de aceasta și care nu mai sunt relevante, de a împuternici publicul/comunitatea să se asigure că serviciile publice pe care le primesc răspund nevoilor lor, de a reevalua modul în care întreaga gamă de tipuri de comunități poate fi adusă în cadrul procesului decizional.

Reclădirea comunității are multe beneficii. Poate determina schimbări comportamentale pro-mediu, standarde morale mai ridicate, poate oferi un sentiment de apartenență și atașament, etc. Împreună, atașamentul și sentimentul de apartenență, reprezintă, printre altele, și identitatea locului, un atu foarte important pentru turism.

Comunitatea este stakeholderul cheie în procesul de dezvoltare al destinației, iar angajamentul ei este important, nu doar pentru perioada scurtă de timp în care se elaborează strategia, ci pe termen lung, pe tot parcursul procesului de dezvoltare. Autoarea consideră că turismul poate juca un rol important în recreerea comunității, proiectele în care aceasta este implicată ajutând în acest sens. De asemenea, dezvoltarea turismului ar trebui să fie privită ca una din strategiile alternative de dezvoltare, care poate ajuta comunitățile locale în depășirea slăbiciunilor socio-economice și de dezvoltare, păstrarea punctelor lor forte și a sporirii șanselor lor de dezvoltare.

Ne raliem în acest sens opiniei experților care consideră că turismul bazat pe comunitate respectă oamenii și identitatea, rădăcinile și obiceiurile locului, este conștient ecologic, are conducere locală, și stimulează dezvoltarea sustenabilă a economiei locale, fiind, în același timp, responsabil din punct de vedere social și al mediului.

Referitor la sistemul turistic

Un nou argument pentru necesitatea unei organizații de management integrat al tuturor aspectelor destinației turistice rezidă și din cercetarea acesteia din punct de vedere sistemic.

Sistemul turistic în totalitatea sa este compus din turiști, companii și destinații, strâns interconectate, iar fiecare componentă este vitală pentru funcționarea întregului sistem. Cererea și oferta sunt, la rândul lor interconectate, iar natura turismului se schimbă în timp. Mediul extern

(politic, economic, social, tehnologic, etc) influențează și este influențat de turism.

Destinația turistică este și ea un sistem complex și complicat cu diverse componente interconectate. Ea cuprinde o varietate de organizații, care oferă produse și servicii heterogene (cazare, transport, atracții, etc). Prin schimburi materiale, de energie, fluxuri de informații în interiorul și în afara sa, ea trebuie să-și îmbunătățească permanent structura și funcțiile pentru a se adapta acestui mediu complex și în continuă schimbare.

Oferta turistică este reprezentată în sens larg de produsul turistic și de caracteristicile destinației, iar în sens îngust de industria turistică/serviciile din cadrul destinației. Autoarea consideră că ținta/focusul pentru viitor trebuie să fie dezvoltarea și furnizarea de experiențe, servicii și infrastructură care să depășească așteptările clienților. Aceasta presupune dezvoltarea de produse, marketingul eficient, o comunitate ospitalieră și primitoare, precum și dezvoltarea și susținerea unor resurse pentru ca eforturile să aibă succes. Provocarea o reprezintă cunoașterea tuturor opțiunilor legate de produse valabile pe teritoriul destinației și crearea sau co-crearea de noi produse, experiențe și/sau servicii care să răspundă așteptărilor consumatorilor. După această etapă, produsele și serviciile pot fi organizate și prezentate vizitatorilor într-un mod care să maximizeze beneficiile pentru destinație.

Presiunea competiției în această lume globalizată are și va avea un impact semnificativ asupra tuturor segmentelor lanțului de valoare adăugată (agenți de turism, organizatori de excursii, transport, hotel, catering, etc) înregistrându-se trenduri semnificative legate de strategii de nișă, concentrare, alianțe strategice, frecvent internaționale, joint-ventures, etc

Spre exemplu, transportul aerian va înregistra o creștere în sectorul internațional, multe companii aeriene vor opera la nivel global și se vor forma numeroase alianțe strategice, fapt care înseamnă că transportul va fi posibil doar în cooperare cu parteneri strategici. Un exemplu de bune practici în acest sens este oferit de Edinburgh, care a realizat un parteneriat strategic cu companiile low cost. Astfel, orașul lucrează îndeaproape cu transportatorii, ajutându-i să își crească numărul și frecvența zborurilor și să dezvolte oferte speciale care pot fi promovate în perioade cu vizitatori sau ocupare limitată.

Un alt aspect este reprezentat de siguranța și securitatea destinației, care, datorită competiției puternice, vor trebui susținute atât la nivel de operatori individuali cât și la nivelul întregii destinații. Destinațiile care vor fi percepute ca mai puțin sigure, vor fi evitate în viitor.

După opinia autoarei, calitatea și autenticitatea destinației, precum și managementul eficient al acesteia reprezintă alte două aspecte importante pentru asigurarea sustenabilității acesteia. Proiectele legate de turismul cultural pot reprezenta o soluție interesantă pe termen lung în acest sens, deoarece pot contribui atât la conservarea și renovarea patrimoniului tangibil, dar și

la reclădirea comunității, contribuind astfel și la dezvoltarea patrimoniului intangibil.

Deoarece, conform trendurilor menționate și a estimărilor, turismul cultural va avea una din cele mai rapide creșteri din industria turistică, teza prezintă și câteva considerații în acest sens. O să mă opresc doar la a spune că mă alătur opiniei specialiștilor care susțin că promovarea turismului împreună cu patrimoniul și cultura poate face mai mult pentru economiile locale, decât promovarea lor separată. Poate aduce beneficii sporite siturilor de patrimoniu, și astfel comunității și țării care le găzduiesc, și poate fi un motor de creștere economică. Turismul poate stimula conservarea și dezvoltarea patrimoniului cultural prin veniturile pe care le generează și care pot fi redirecționate apoi către proiecte care să îi asigure supraviețuirea pe termen lung. Și în acest sens este nevoie de o strategie prin care să fie reinventat rolul patrimoniului, așa încât să servească interesele tuturor, iar aceasta se poate face printr-o abordare centrată pe comunitate, prin care rezidenții să fie atrași în jurul valorilor patrimoniale pe care le dețin.

Cererea în turism este reprezentată de turiști și se studiază în scop de marketing și dezvoltare de produse. După cum am prezentat în teză, structura cererii este dinamică (dependentă de schimbările culturale, demografice, educaționale, tehnologice și de experiența consumatorilor), iar consumatorii au devenit mulți-opționali (în sensul de flexibili, deoarece au o mulțime de opțiuni atractive). Deoarece modelele de consum se schimbă, trendurile în domeniul cererii reflectă diversitatea de interese, în creștere în societatea modernă. Din multitudinea de aspecte prezentate în cadrul tezei, o să ne oprim doar la câteva mai semnificative pentru profesioniștii din turism.

- **amazonificarea** – induce necesitatea personalizării ofertelor, care vor trebui adaptate din ce în ce mai mult la nevoile specifice individului, care nu mai dorește să fie privit ca parte a unei mulțimi. Acesta va deveni mai vocal, mai încrezător și mai implicat, și va avea nevoie de un mai mare grad de flexibilitate în călătorie în viitor.

- **personalizarea/ costumizarea (hedonismul)** – consumatorul își va pune amprenta personală asupra produsului, furnizându-i acestuia o unicitate relevantă doar pentru el

- **femeile** reprezintă segmentul cu cea mai mare creștere pe piața turistică și au, de asemenea, o influență în creștere în deciziile de călătorie. Dezvoltatorii din turism trebuie să fie pregătiți pentru clienta-femeie care caută experiențe de cumpărare unice, sunt atente la detalii, se bucură atunci când primesc atenție în timpul procesului de cumpărare (valabil și online). Femeile sunt amatoare de cultură și excursii, sunt preocupate de mediu și de dezvoltarea sustenabilă

- **noile structuri ale familiei**, cu mai multe generații incluse, părintele singur, oameni care se căsătoresc mai târziu, multe persoane care nu se căsătoresc deloc, multe persoane care nu au și nu vor avea copii deloc, toate aceste grupuri vor fi în creștere, iar profesioniștii din turism trebuie

să fie pro-activi pentru a răspunde eficient acestui trend. De exemplu, Edinburgh are strategii prin care să atragă familiile cu două venituri și fără copii, Linzul dorește să fie atrăgător pentru familii și vârstnici și are strategii în acest sens, etc.

- **generația Y** (denumită și millenials, adică generația născută după 1980) va avea de asemenea o mare importanță pentru industria turistică. Acest grup călătorește mai mult, se simte foarte bine combinând afacerile cu plăcerea, sunt mai interesați de locațiile urbane, decât de resorturi/stațiuni, caută locuri distractive și interactive, consideră recenziile online importante atunci când își planifică o călătorie și este foarte probabil să își facă auzită vocea atunci când sunt nemulțumiți.

- **generația vârstnică** (argintie) va continua și ea să fie una din cele mai importante piețe și oportunități pentru turism. Pentru a capta acest segment destinațiile trebuie să își adapteze și extindă furnizarea de servicii pentru a crea servicii adaptate nevoilor lor. Turisții vârstnici pot sprijini destinația pentru că pot călători tot timpul anului, iar turismul extra-sezonier poate crește veniturile și utilizarea infrastructurii pe parcursul întregului an. Este important de spus că securitatea este foarte importantă pentru acest grup. De exemplu, Ungaria și Polonia au dezvoltat o schemă prin care să faciliteze schimburile transnaționale în perioadele de extrasezon a vârstnicilor și familiilor aflate în dificultate. Similar, guvernul României a adoptat o schemă pentru proprii cetățeni, prin care aceștia să fie atrași în vacanțe în extrasezon.

- **consumatorii LOHAS** (stil de viață sănătos și sustenabil) reprezintă la momentul actual o piață limitată la câteva țări dezvoltate, dar susținem părerea multor experți care susțin că acest grup ar putea deveni foarte importanți în anii ce vor urma. Acest tip de consumator are în vedere dezvoltarea personală, un stil de viață prietenos cu mediul, respectând principiile „vieții verzi” (bazat pe cei trei R): regândește, redu, reciclează și reutilizează.

- **grupul LGBT** (lesbiene, gay, bisexuali și transsexuali) este un segment dinamic și influent în cadrul sectorului turistic și, de asemenea va crește. Acest grup călătorește mai mult, cheltuie mai mult și are mai multe venituri la dispoziție, dar destinațiile care vor să îi câștige trebuie să ia în considerare acceptarea socială a homosexualității în regiunea lor, legislația și efectele acestora asupra afacerilor turistice. Spre exemplu, Vancouver-ul are o strategie de atragere a acestui grup și dezvoltă un produs turistic adaptat acestora.

- **turismul wellness și cel cu orientare medicală** are un potențial enorm și va câștiga o parte importantă a pieței turistice deoarece nu este destinat doar vârstnicilor, ci și tinerilor (datorită creșterii percepției presiunii timpului și a estompării distincției între muncă și plăcere). Avantajul competitiv al destinației va veni din valorile locale, atât naturale (băi, saline, etc), cât și produse, cum ar fi bucătăria, diverse ritualuri (yoga, ajurveda, qiqong, diverse alte forme de gimnastică medicală, etc.) sau orice alte produse care se adresează stării de bine a minții și trupului.

- mulți turiști vor căuta **experiențe de călătorie** care să le îmbogățească viața, să învețe cât timp călătoresc, să cunoască viața sălbatică, să participe la festivaluri și alte evenimente culturale, așa încât destinațiile care vor crea produse capabile să antreneze vizitatorii în experiențe puternice și transformatoare vor avea un avantaj competitiv semnificativ.

- apariția **lucrătorilor flexibili care utilizează internetul** va fi un trend în creștere și pentru milioane de oameni linia despărțitoare între muncă și relaxare va deveni vagă sau inexistentă. Aceasta va impune necesitatea disponibilității conectivității la internet 24/7 în tot arealul destinației, iar profesioniștii din sănătate trebuie să găsească un pachet turistic motivant prin care să determine aceste persoane să își extindă durata sejurului de afaceri cu câteva zile de relaxare pentru a se bucura de destinație.

- **turismul creativ** prezintă un trend ascendent. Acest tip de turist caută zone de creativitate în care propria lor creativitate să fie întreținută și să întrețină creativitatea celor vizitați. Aceasta presupune ca destinația să devină și ea creativă, să își regândească produsele și serviciile și să dezvolte conexiuni între turism, cultură și creativitate.

- **staycations** (tendința de a petrece vacanța în țara natală, mai degrabă decât în străinătate) reprezintă un trend, dar și un fenomen social apărut datorită recesiunii economice în UK și care se pare că se va menține și chiar extinde și în alte zone ale lumii. Mulți turiști doresc să își ia vacanțe sau pauze chiar mai frecvent decât înainte, ca antidot la stresul zilnic).

În ceea ce privește lanțul de valori al destinației și dezvoltarea economică locală

Un lanț de valori tipic este reprezentat de combinația de servicii care contribuie la furnizarea de produse/experiențe turistice (cazare, catering, transport, distracții, tour-operatori, etc.). Abordarea sa presupune stabilirea fluxurilor de venituri (naționale, regionale, locale) și o politică integrată a produsului și afacerilor care să considere întregul lanț valoric al turismului, fapt greu de realizat în contextul actualului tip de DMO.

Din multe studii și observații personale am tras concluzia că micro-întreprinderile din turism au o cunoaștere limitată a rolului lor în lanțul de valori global și a semnificației multiplelor conexiuni care apar în el. Din nou apare necesitatea unei organizații bine definite de management a destinației care le poate ajuta cu informații legate de trendurile pieței, câștigarea mai multor piețe printr-un efort comun de marketing și promovare, înțelegerea cerințelor consumatorilor, accesul la cele mai noi tehnologii, practici inovative și training, creșterea expertizei și calității sfaturilor pentru clienți, etc.

Managementul integrat al stakeholderilor descris anterior reprezintă o fațetă a creerii de valoare în cadrul lanțului de valori turistic.

Cercetarea a relevat câteva elemente semnificative ale lanțului de valori al destinației necesare pentru a oferi o experiență turistică completă: rețelele, clusterelor și relațiile personale. Ne raliem păreri expertilor studiați care consideră că, pentru a crea experiențe de călătorie, reale sau virtuale, va fi nevoie de o creștere a rețelilor intra și inter-industrii grupate în clusterelor și că acestea vor cunoaște o creștere semnificativă. Clusterelor creative industriale și clusterelor cultural-industriale, prezentate în cercetare (Pecs, regiunea Emilia-Romagna, Maribor) sunt doar două exemple ale modului în care acest tip de rețea poate crește lanțul de valori al destinației. Studiind aceste clusterelor am ajuns la concluzia că acest proces poate îmbunătăți colaborarea între cei mai importanți stakeholderi, cum ar fi organizații private sau de stat din turism, media, ONG-uri, guvern, etc, și poate servi ca incubatoare de afaceri pentru politicile care privesc structurile de cooperare economică și regiunile inteligente.

De altfel, ideea dezvoltării prin clusterelor, care angajează jucători din mediul privat și public din toate sectoarele, a fost considerată de participanții la al 3-lea Summit legat de turismul de oraș în decembrie 2014 (PATA, 2015) drept noua paradigmă a dezvoltării turismului de oraș care trebuie să fie conștient de faptul că turismul este un instrument politic de coeziune socială și prezervare culturală, dincolo de contribuția sa fundamentală ca activitate economică.

În ceea ce privește managementul destinației turistice

După cum am constatat din aspectele menționate, asistăm la necesitatea de a pune mai mult accent pe managementul destinației decât pe marketingul acesteia, cum a fost până acum, pentru a putea coordona și conduce toate elementele care alcătuiesc destinația, marketingul și managementul produsului turistic, creând, în același timp un cadru corespunzător (prin legislație, politici, reglementări, etc.)

Cadrul în care există destinația este extrem de complex și, așa cum susțineau specialiștii Forumului Economic Mondial (2015), „identificarea priorităților, îmbunătățirea infrastructurii, calibrarea stimulentele financiare și executarea campaniilor internaționale de marketing sunt sarcini care trebuie îndeplinite pentru dezvoltarea sectorul turistic”, iar aceste sarcini sunt uneori chiar și deasupra administrației locale, sau a unui singur minister. Coordonarea și cooperarea vor fi extrem de importante în această eră, iar puterea unei entități va depinde de măsura în care este interconectată. Liantul la nivel local, după părerea noastră, ar putea fi reprezentat de o organizație de management al destinației bine ancorată și eficientă.

Leadershipul destinației

Destinația este, după cum am prezentat în lucrare, un sistem, o rețea de conexiuni, iar conducerea întregii rețele va fi extrem de importantă. Pornind de la destinațiile studiate, putem spune că destinațiile de succes trebuie să aibă lideri puternici care să creeze o unire a forțelor pentru un scop comun și o strategie axată pe destinație.

Liderii din turism vor trebui să aibă o perspectivă globală pentru a putea răspunde cu succes numeroaselor crize sau probleme economice, politice, socio-culturale sau de mediu care pot fi determinate sau exacerbate de dezvoltarea turismului. Ei trebuie să aibă viziuni și să realizeze planuri de dezvoltare pe termen lung, să coordoneze stakeholderii destinației, să coordoneze marketingul destinației, să mențină sau îmbunătățească standardele de calitate, să protejeze mediul, etc. O altă sarcină importantă, relativ recent apărută, este coordonarea noului mod de muncă adus de social media. Experții, cărora ne raliem și noi, considerând că prin implicarea leadership-ului în social media organizația va avea un avantaj competitiv semnificativ.

Managementul experienței vizitatorilor

Până de curând, managementul vizitatorilor se referea în cea mai mare măsură la minimizarea impactului negativ al activităților vizitatorilor, în timp ce satisfacția acestora, care ar trebui să reprezinte scopul managementului vizitatorilor după opinia noastră, nu a fost considerată ca fiind la fel de importantă. Cercetarea arată că există și alte modalități de a realiza managementul vizitatorilor decât controlul numărului lor și modificarea resurselor.

Deoarece experiența vizitatorilor începe odată cu planificarea și aranjamentele de călătorie către destinație și se sfârșește la întoarcerea acasă, unde o bună parte dintre ei împărtășesc experiențele trăite prin canalele social media, destinația ar trebui să comunice cu vizitatorii pe tot acest parcurs într-o manieră relevantă, personală și într-un timp rezonabil.

Considerăm că designul experienței vizitatorilor va presupune în viitor accesul liber la internet, sau cel puțin coridoare accesibile care să permită acestora să acceseze și utilizeze geo-localia, programele de traducere în limba națională, aplicațiile de cumpărare (booking), aplicații care să îi ajute să cunoască istoria și cultura locurilor vizitate, care să le permită să împărtășească în timp real experiențele trăite, astfel făcând și reclamă (pozitivă sau negativă) destinației. După călătorie, destinația va trebui să monitorizeze, răspundă și acționeze la feedbackul primit pe site.

Mai mult decât atât, sunt experți (Guo et al, 2014; MacKay and Vogt, 2012) care consideră că dezvoltarea tehnologiei IoT (Internetul Lucrurilor) la nivelul turismului, care conține căutarea, poziționarea, plata, turul ghidat mobil (cu ajutorul telefoanelor inteligente), oficiile virtuale, social media, comunicarea interactivă și alte servicii informatizate, vor determina o trecere de la călătoria

online la călătoria inteligentă.

Un aspect mai trebuie menționat. Comunitatea este vitală pentru experiența vizitatorilor, studiile arătând că turismul într-o destinație nu poate fi sustenabil fără aportul și implicarea acesteia. În același timp, turismul are un impact major asupra comunității, fie că este vorba de impact asupra mediului, fie de impactul economic, social sau cultural, fapt care transformă managementul experienței vizitatorilor într-o activitate de importanță capitală.

Legat de aceste aspecte am prezentat mai multe situații apărute în cadrul destinațiilor studiate. Spre exemplu, Barcelona, care a decis să răspundă imensei popularități de care se bucură (și deci numărului foarte mare de turiști) și problemelor care au afectat comunitatea datorită acestora și a adoptat un management smart turistic pentru a reuși să țină ritmul natural al orașului în balanță. Programul a cuprins mai mult de 20 de stakeholderi care intenționează să ofere vizitatorilor un mod mai sustenabil de a se bucura de oraș. Orașul Cambridge din UK a avut o problemă diferită: modelul său de turism nu reușea să maximizeze veniturile, motiv pentru care au creat o organizație axată pe management pentru a încerca să transforme șederile de o zi în oraș în vizite cu rămânere peste noapte sau șederi de câteva zile.

Managementul resurselor umane

Resursele umane reprezintă, conform specialiștilor, principala resursă strategică a organizațiilor, iar dezvoltarea resurselor umane la nivelul destinației este crucială pentru obținerea unui avantaj competitiv pe o piață turistică extrem de volatilă și competitivă.

Industria turistică are deja dificultăți în atragerea talentelor de top, atât pentru pozițiile tehnice, cât și pentru cele de management. De altfel, WTTC (citată în Crotti and Misrahi, 2015) estimează că impactul total al lipsei de talente va costa economia globală cca 14 milioane de locuri de muncă și 630 miliarde de dolari. Deci, așa cum rezultă din lucrare și din opiniile experților, cea mai mare provocare pentru industria turistică și pentru destinație este recrutarea și reținerea celor mai buni angajați.

Cercetătorii (Crotti and Misrahi, 2015) au arătat că pentru fiecare 30 de turiști nou atrași, se creează un nou loc de muncă. De altfel, aviația și sectorul turistic este deja al doilea cel mai mare angajator din lume, cu mare potențial de a mai crea locuri de muncă, după cum am prezentat, estimându-se că până în 2023, sectorul turistic va mai angaja 338 milioane de oameni, iar sectorul de aviație încă 58 de milioane. Deci necesarul de forță de muncă calificată în turism va fi extrem de mare în viitor și destinațiile ar trebui să ia măsuri în acest sens.

Cercetarea realizată în această teză a prezentat și câteva soluții la această problemă.

Astfel, îmbătrânirea populației poate fi văzută ca o oportunitate, deoarece majoritatea forței de muncă vârstnice este flexibilă și aduce experiență și maturitate. Vârșnicii pot fi folosiți ca ghizi, realizând astfel menținerea vie a istoriei locului și putând juca rolul de ambasadori ai identității culturale, așa cum se întâmplă, de exemplu, în Sierra de las Nieves, Spania. Mediatorii culturali, însărcinați cu asigurarea calității șederii în fiecare oraș, pot reprezenta, de asemenea o opțiune.

Motivarea generației Y s-ar putea realiza prin realizarea unor programe de training care să le ofere posibilitatea avansării în carieră, fapt destul de greu de realizat în practică.

Un mod de a rezolva problema a fost încercat în Irlanda. Aici statul investește în trainingul, dezvoltarea profesională și măsurile asociate afacerilor. Programele corespunzătoare de training sunt coordonate de o asociație locală, prin consultare cu angajatorii locali din turism și cu un institut de certificare aliniat sistemului național de certificare, pentru a se asigura că trainingul corespunde cerințelor angajatorilor din fiecare regiune. Un grup de experți plănuiește să înceapă o evaluare a abilităților și competențelor din sectorul turistic până în 2020. Un alt raport despre abilitățile cheie necesare întreprinderilor pentru a evolua la nivel internațional a făcut recomandări despre programele de training care trebuie dezvoltate pentru turism.

Organizațiile naționale din turism colaborează cu departamentul de educație național pentru a afla cum poate turismul să aibă un profil îmbunătățit pentru nivelul doi de educație. În fapt, școlile de nivel doi au fost încurajate să implementeze module speciale pentru anul de tranziție, cum ar fi: programul de percepere a situației turismului sau studii despre turism – experiența irlandeză. Ambele programe au ca scop să promoveze importanța turismului ca activitate economică prin dezvoltarea preocupărilor legate de produsele turistice irlandeze, ca și de oportunitățile de carieră și angajare în cadrul industriei turistice. De asemenea, departamentul de educație și abilități va furniza un cadru pentru dezvoltarea în viitor a nivelului de experiență în limbi străine.

De asemenea, Germania are un proiect de examinare a nevoilor de forță de muncă calificată, în contextul schimbărilor demografice care alterează și piața muncii din turism.

Un alt aspect este determinat de schimbările aduse în modul de lucru datorită tehnologiei. Deoarece munca se poate desfășura oriunde, oricând și în orice moment, iar modalitățile de angajare sunt foarte diverse (part time, a doua sau a treia slujbă, joburi temporare, complet sau parțial auto-angajat, telemunca, etc.), operatorii din turism trebuie să se gândească moduri mai puțin convenționale de angajare, la mai multă flexibilitate, o mai bună articulare a dezvoltării profesionale, la îmbunătățirea condițiilor de muncă așa încât să poată reține și atrage cele mai talentate persoane în viitor.

Așa cum am prezentat în lucrare, DMO-ul viitorului va avea oficii virtuale, așa încât angajați din toată lumea vor fi capabili să lucreze împreună online. Acești oameni vor trebui să devină o elită cu abilități unice, experiență și calități personale așa încât să apară o structură mai puternică capabilă să conducă destinația prin acest viitor în permanentă schimbare și cu multe provocări.

În ceea ce privește managementul financiar

Managementul financiar are un rol fundamental în managementul oricărei organizații, inclusiv din turism. Orice activitate trebuie susținută financiar, altfel este imposibilă, și trebuie să se încheie cu un avantaj financiar, profit, valoare adăugată și, pentru turism și cu o imagine competitivă.

Utilizarea instrumentelor managementului financiar este foarte importantă pentru afacerile din cadrul destinației turistice, așa cum am prezentat în lucrare, pentru:

- o promovare de succes necesită un plan financiar corespunzător
- finanțarea este necesară în toate etapele de funcționare a destinației: promovare, incorporare, dezvoltare, extindere, administrarea de zi cu zi a activității, coordonarea diferitelor activități (marketing, producție, etc). O administrare financiară corespunzătoare presupune studii, analize, evaluări ale problemelor financiare, etc.
- luarea deciziilor ținând cont de profitabilitate și minimizarea riscului
- măsurarea performanței unității
- aducerea creșterii economice și dezvoltării prin investiții, finanțare, dividende, iar deciziile legate de managementul riscului vor ajuta stakeholderii destinației la dezvoltarea unor proiecte viabile

Managementul crizelor

Managementul crizelor în turism este un subiect de mare actualitate, reliefat inclusiv la nivel internațional de către participanții la conferința Națiunilor Unite din Japonia, 2015, care a accentuat nevoia de adoptare a unor măsuri de reducere a riscului pentru a avea o mai mare reziliență în acest sector în scopul obținerii unei dezvoltări sustenabile. Datorită numeroaselor riscuri cu care s-au confruntat unele zone ale lumii, cum ar fi creșterea tensiunilor geopolitice din Orientul Mijlociu și până în Ucraina, alertele teroriste ISIS, criza refugiaților, riscurile de pandemie, Ebola, etc, multe destinații au avut de suferit pierderi financiare și scăderea numărului de turiști. Ne alăturăm părerii specialiștilor care susțin că pentru diminuarea acestor riscuri este nevoie de implementare unor tehnologii avansate și a unor procese inovative prin care să se îmbunătățească siguranța și securitatea călătoriilor. Pentru aceasta este nevoie de o mai bună colaborare între

instituțiile internaționale, guverne, dar și actorii privați.

Teza a prezentat și două posibile abordări ale riscului: dezvoltarea sustenabilă, care încearcă să prevină șocurile chiar de la momentul apariției (printr-un comportament responsabil față de mediu și societate) și reziliența, care se axează mai mult pe răspunsul și recuperarea rapidă după apariția șocului. Experții, cărora ne alăturăm și noi consideră reziliența ca fiind un instrument valoros pentru dezvoltarea sustenabilă.

Ce este important este faptul că destinație turistică trebuie să facă față schimbărilor, crizelor și riscurilor într-un mod care să-i îmbunătățească capacitatea și abilitatea de a absorbi schimbarea și perturbațiile și, în același timp, să își mențină identitatea și funcțiile principale.

Un nou domeniu căreia trebuie să- facă față este și social media. Profesioniștii din turism trebuie să includă social media în procedurile lor de management al crizelor, fiind foarte important să cunoască ce vorbesc oamenii despre ei și cum să îi contacteze, mai ales în perioade de criză.

Câteva considerații legate de managementul cunoașterii

Împărtășirea datelor cantitative și calitative, a experienței și expertizei în cadrul destinației turistice este și va rămâne, considerăm noi, extrem de importantă. Platformele de networking ale organizațiilor regionale și internaționale ale orașelor sunt foarte utile în acest scop. De asemenea, aducerea stakeholderilor destinației în anumite arii de învățare poate rezolva o serie de probleme comune, poate crește competitivitatea destinației și poate crea premisele unei adaptări rapide la schimbările pieței sau la alte perturbări ale mediului.

Crearea cunoașterii cuprinse în cadrul produsului turistic sau pieței turistice trebuie să cuprindă clienții, furnizorii, consumatorii, grupurile interesate, etc

În ceea ce privește marketingul destinației turistice

Marketingul, ca știință a gestionării piețelor, are o importanță deosebită pentru destinația turistică. Marketingul destinației turistice este procesul responsabil de implementarea politicilor turistice. Planificarea marketingului destinației trebuie să includă o analiză SWOT, obiectivele strategice, un plan de acțiune, implementare, monitorizare și control.

Conform analizelor efectuate, pentru ca o destinație să aibă succes are nevoie de parteneriate puternice între stakeholderi și de o strategie colaborativă de marketing (Buhalis, 2000; Vellas & Becherel, 1999; Vicent, 2012). Utilizarea clusterelor, pentru a aduce împreună stakeholderi privați sau publici cheie, care să construiască și planifice sau să se asocieze pentru realizarea obiectivelor de marketing poate aduce inovația și sustenabilitatea destinației.

Spre exemplu, Emilia-Romagna (provincia Rimini din Italia) a fost prezentată ca un caz de succes economic, în special din cauza clusterelor, datorat abilității instituțiilor regionale și a politicilor de a da oportunități de dezvoltare și instrumentele necesare pentru a susține întreprinderile mici și mijlocii grupate în clustere. Provincia Rimini are responsabilități pentru planificarea și coordonarea activităților promoționale în teritoriu.

Un alt exemplu este Pecs care, datorită programului de capitală europeană, a încercat să creeze un nou cluster cultural în cadrul unei fabrici faimoase. Ei au transferat producția rămasă într-o altă zonă și au regândit, renovat și reconstruit zona ca pe un centru cultural pe cinci hectare cu scopul de a crea un cluster industrial creativ în regiune.

Marketingul co-operativ reprezintă orice aranjament de a combina eforturile de marketing pentru a obține beneficii mutuale. Un bun exemplu de marketing co-operativ este cel prezentat anterior, între Tourism Ireland și transportatori (linii aeriene și companii de transport naval) care combină marketingul destinației cu oferte specifice pentru transportatori pentru a încuraja călătoriile spre Irlanda.

Deoarece web-ul a devenit elementul central al comportamentului de planificare și cumpărare al multor turiști, strategiile de marketing digital trebuie să răspundă adecvat acestor schimbări. Trendul spre direcția online se referă nu doar la cumpărare, dar și la managementul destinației turistice și soluții viabile au fost prezentate în teză.

De asemenea, adaptarea organizațiilor din turism în acest nou secol presupune și adoptarea social media ca un mod de existență și ca un mod de a face afaceri. Ascultarea și antrenarea turiștilor vor fi elemente critice pentru succesul DMO-urilor.

Imaginea destinației

Imaginea pe care o are turistul despre destinație joacă un rol crucial în succesul marketingului acesteia. Imaginea și/sau percepțiile pot fi modificate sau îmbunătățite în timpul călătoriei. Ce este important, considerăm noi, este imaginea brandului transmisă pieței, pentru că această imagine va afecta decizia consumatorului în faza de evaluare și pre-cumpărare.

Orașele de astăzi sunt considerabil multi-culturale și heterogene, fapt care le afectează identitatea, care este un fenomen complex dezvoltat în timp, afectat de schimbări și influențat de mulți factori. Multe orașe, în dorința de revitalizare, au optat pentru remodelarea și proiectarea unei imagini care să atragă turiștii și rezidenții, percepția imaginii orașului fiind considerată un bun de preț în cadrul competiției globale. Astfel, identitatea locului este, în multe cazuri, produsă, imaginată și consumată prin procese dinamice interactive, în mediul real, dar și virtual, așa cum susțin mulți specialiști în domeniu, iar acest trend, considerăm noi, va continua.

Procesul de design și construcție a locului este legat de semnificația pe care rezidenții și vizitatorii o au și o furnizează. Ne raliem opinie specialiștilor care susțin că construcția locului și procesul de design al experienței vor reprezenta cheia succesului.

Brandingul destinației

Pentru a avea succes, brandul destinației trebuie să meargă dincolo de comunicarea unei imagini, deoarece globalizarea a făcut ca lucrurile să fie extrem de uniforme, iar construirea și promovarea diferențelor vor fi esențiale. Profesioniștii din turism trebuie, după opinia noastră, să depășească faza de logouri și organizarea de campanii și să treacă la construirea și marketingul smart al identității, prin strategii și inițiative pe termen lung. Astfel, un oraș cu un brand bine construit poate aduce valoare atât pentru proprii rezidenți și turiști, cât și pentru el însuși.

Brandul urban trebuie să îmbunătățească marketingul imaginii orașului, prin realizarea unei imagini care să integreze teme socio-culturale, economice și de mediu din cadrul orașului. Cel mai important scop al brandingului, așa cum rezultă din cercetarea noastră, este reimaginarea orașului, aprofundarea identităților locului și înțelegerea culturii locale, printr-o istorioară despre oraș, care să aducă oamenii locului într-însa, cu scopul de a atrage consumatorii doriți. Specialiștii ((Rivas, 2015, Rehan 2014), cărora ne raliem și noi, consideră crowd-sourcing-ul (externalizarea) istorioarelor orașului ca o soluție nouă și viabilă pentru a le menține proaspete și la zi.

Cetățenii, care reprezintă unul din cele mai importante valori ale locului, pot fi folosiți ca ambasadori ai brandului. Acești ambasadori sunt considerați în literatura de specialitate drept canale de comunicare, modalități de a face promovare cu costuri reduse, resurse pentru mobilizarea mândriei cetățenilor locali, sau o sursă de dezvoltare.

Ultimele cercetări în domeniul competențelor digitale ale brandurilor din industria turistică arată că există multe lipsuri în utilizarea instrumentelor reale de social media pe site-urile de călătorii. Aceste instrumente pot ajuta la creșterea angajamentului și co-crearea în cadrul diverselor grupuri țintă, cu scopul de a dezvolta un mixaj de istorioare, imagini, videouri, fapte, cazuri sau alte segmente de comunicare, coerent asamblate pe platforma web.

În ceea ce privește competitivitatea destinației turistice

Competitivitatea destinației reprezintă, conform cercetării noastre, abilitatea destinației de a crea bunăstare pentru rezidenți (Bahar & Kozak, 2007; Crouch & Ritchie, 1999), de a câștiga piețe (Hassan, 2000; D'Hartserre, 2000; Dupeyras & MacCallum, 2013), de a furniza calitate, inovație și servicii atractive de turism consumatorilor (Hassan, 2000; Dupeyras & MacCallum, 2013), asigurând în același timp utilizarea sustenabilă a resurselor (Dupeyras & MacCallum, 2013). Literatura de specialitate conține numeroși indicatori care pot fi folosiți pentru a măsura

competitivitatea destinației: competitivitatea prețului (Durbarry and Sinclair 2003; Song et al. 2000; Dwyer et al., 2000); calitatea mediului (Inskeep, 1991; Middleton, 1997; Mieczkowski, 1995; Hassan, 2000); calitatea (Go and Govers, 2000; Newall, 1992; Buhalis, 2000; Crouch and Ritchie, 1999; Dwyer and Kim, 2003); numărul vizitatorilor, cultura și patrimoniul, etc.

Competitivitatea nu este o garanție a performanței, iar Dacă destinația își folosește avantajele comparative (climatul, cadrul/priveștiștea, flora, fauna) și competitive (infrastructura, managementul, abilitățile lucrătorilor, politicile), implementarea strategiile legate de aceste avantaje și întreprinderea cu scopurile destinației, vor fi judecate de către stakeholderi și vizitatori ca fiind succesul destinației, așa cum arătau Ritchie și Crouch (2013).

Din punctul de vedere al autoarei, competitivitatea va reprezenta bolta de rezistență atât pentru afacerile din turism, cât și pentru destinația turistică, cu condiția ca prin competitivitate să se înțeleagă performanța de a fi cel mai bun, iar competitivitatea și avantajul competitiv să fie valori esențiale ale strategiilor de viitor.

În ceea ce privește sustenabilitatea, dezvoltarea sustenabilă și responsabilitatea socială

În mare parte datorită globalizării, asistăm la ora actuală la o mai mare corelație între afaceri și impactul social, angajamentul pentru soluții cu bază socială fiind o cerință pe multe piețe și, considerăm noi, acest trend va continua și se va extinde și în alte domenii.

Cele mai importante rezultate ale cercetării noastre în ceea ce privește pilonul economic al sustenabilității sunt redate mai jos:

- creșterea economică a creat bogății imense în anumite zone de pe glob, dar a lăsat în urmă multe alte zone
- dacă creșterea economică a reprezentat forța motrice a transformării vieții oamenilor, acum se dovedește că aceasta a determinat și multe efecte negative
- cu o creștere globală constrânsă de necesitatea limitării utilizării resurselor și a emisiei de carbon, redistribuirea devine singura cale viabilă de a reduce sărăcia
- pentru a supraviețui, economia globală este obligată să se dezvolte ca un cancer, la o rată nesustenabilă care poate să ucidă gazda dacă nu se iau măsurile necesare
- configurația pentru viitor este una de regionalizare și localizare a piețelor mai accentuate
- a apărut necesitatea de a trece de la eficiență la suficiență (în sensul de a fi suficient) și bunăstare

- a apărut necesitatea de trece de la lăcomie, competiție și acumulare, la solidaritate, compasiune și cooperare

- creșterea nu mai este considerată a fi același lucru cu dezvoltarea, iar dezvoltarea nu presupune neapărat creștere

- economia este un subsistem al sistemului mai larg, dar finit, biosfera, așa încât o creștere continuă este imposibilă

- a apărut necesitatea de a crea comunități care să nu aibă nevoie de deplasarea continuă a indivizilor, prin aducerea în același loc a casei, locului de muncă și locurilor de petrecere a timpului liber

- se va pune mai mult accent pe bunăstarea populației decât pe producție

- dezvoltarea în viitor a societății moderne trebuie să se facă pe baza principiilor sustenabilității, calității vieții și fericirii.

Cele mai importante rezultate ale cercetării noastre în ceea ce privește **pilonul referitor la mediu** al sustenabilității sunt redate mai jos:

Asistăm în prezent la schimbări rapide ale mediului provocate de către om cu pierderea sau reducerea habitatului, pierderea numeroaselor specii de plante și animale datorită poluării și, evident, la schimbări climatice. Studiile cercetate arată că aproape două treimi din ecosisteme sunt în declin; emisiile de carbon și gaze cu efecte de seră au cunoscut creșteri istorice; în 2008, amprenta pe mediu a depășit bio-capacitatea pământului cu mai mult de 50%; temperatura suprafeței globului a crescut; peste 50% din zonele fără gheață ale pământului au fost modificate direct prin acțiunea omului; și multe altele. Consecințele sunt semnificative pentru toți locuitorii Terrei, motiv pentru care au fost luate o serie de măsuri pentru a stopa această degradare. O parte dintre ele au fost prezentate în teză.

Conform UNWTO (2008) turismul este responsabil de 5% din emisiile de carbon, dar, conform UNEP, până în 2035 contribuția turismului la modificările climatice va crește semnificativ, dacă nu se iau măsuri. Un scenariu dezvoltat pentru UNEP de către Scott și alții (2008) arată că, după numărul de călătorii efectuate, turismul global va crește cu 179%, în timp ce înnoptările vor crește cu 156%. Numărul de kilometri parcurși de turiști va crește cu 222%, în timp ce emisiile de carbon vor atinge 152%. Dacă nu se iau măsuri, conform acestor estimări, în 30 de ani, emisiile de bioxid de carbon generate de turism vor fi de trei ori mai mari ca astăzi. În aceste condiții, turismul trebuie să-și reevalueze dezvoltarea, să fie pro-activ în abordarea schimbărilor climatice și a sustenabilității pentru a deveni un factor important în atingerea obiectivelor economiei verzi.

Ca parte a proiectului condus de Tourism and Experience Management Cluster Program din Finlanda a fost creat primul model de calculare a amprentei de mediu a turistului. Astfel, turiștii pot să își calculeze singuri amprenta, astfel primind informațiile necesare pentru a putea decizia responsabile pe parcursul călătoriei.

Schimbările deja menționate au dus și la conștientizarea consumatorilor în ceea ce privește problema mediului și responsabilitatea lor în acest sens, generând mega-trendul Noua Ecologie, despre care am discutat în cadrul tezei, și apariția consumatorilor de tip LOHAS. Lipsa conștiinței de sine a acestui mare grup de consumatori este cauza pentru care sustenabilitatea este încă departe de își atinge potențialul.

Cele mai importante rezultate ale cercetării noastre în ceea ce privește **pilonul social** al sustenabilității sunt redate mai jos:

- sustenabilitatea socială reprezintă răspunderea adecvată la nevoile comunității locale, promovarea incluziunii, coeziunii și a responsabilității
- comunitățile sustenabile sunt comunități diverse, conectate, democratice, echitabile și care furnizează o bună calitate a vieții
- domeniile politicilor sociale și principiile incluse sunt echitatea și sănătatea, participarea, nevoile, capitalul social, economia, mediul, fericirea, bunăstarea și calitatea vieții
- sustenabilitatea socială presupune o bună calitate a infrastructurii sociale și a serviciilor locale, suportul pentru dezvoltarea comunității, oportunitatea pentru rezidenți de a fi implicați și de a lua decizii, spații sociale și activități împărtășite, etc.

Cele mai importante rezultate ale cercetării noastre în ceea ce privește **pilonul cultural** al sustenabilității, un pilon doar recent acceptat de către specialiști, sunt redate mai jos:

- cultura unei societăți este dată de valorile acesteia și de modul în care le exprimă
- cultura întreține dezvoltarea sustenabilă, fiind un pilon care ghidează și creează această posibilitate
- patrimoniul cultural, industriile culturale și creative, turismul cultural sustenabil și infrastructura culturală reprezintă instrumente strategice în beneficiul generațiilor viitoare
- cultura și patrimoniul creează identitatea individuală și comunitară, promovează coeziunea socială și contribuie la realizarea capitalului social
- cultura este și o forță pentru regenerarea urbană și incluziunea socială, prin încurajarea

conservării patrimoniului, promovarea industriilor creative și recunoașterea valorii adăugate a diversității culturale

- corelarea turismului cu patrimoniul și cultura poate face mai mult pentru economiile locale decât promovarea lor separată. Poate aduce venituri mai multe siturilor patrimoniale, comunității și chiar țării care le găzduiește și poate fi un motor de creștere economică.

În ceea ce privește responsabilitatea socială

În această lume plină de provocări, industria turistică trebuie să se adapteze la cele patru valori fundamentale legate de aspectele economice, sociale, de mediu și culturale menționate, trebuie să practice prețuri reale, transparență, creativitate, comportament etic, să creeze valoare și să fie responsabilă. Toate valorile menționate trebuie să fie incluse în ADN-ul afacerii pentru a rămâne competitivi și sustenabili.

În turism, conceptul de CSR este conectat cu turismul sustenabil și cu ideea de comerț corect. Aceasta înseamnă că organizațiile responsabile de dezvoltarea strategiilor trebuie să includă turismul responsabil și sustenabil în rezultatele pe care vor să le obțină. În contextul destinației turistice trebuie menționat faptul că DMO-urile, jucătorii cheie din cadrul sistemului de părți interesate din turism, are nevoie de un nou mod de gândire, de agilitate strategică și de dorința de a revitaliza atât economia, cât și societatea într-o manieră responsabilă. Pentru a realiza acest lucru, DMO-ul trebuie să se redeseneze și să se asigure că beneficiul public nu este incidental, ci este centrat pe însăși rațiunea lor de a fi. Participarea informată a tuturor stakeholderilor semnificativi și un leadership puternic care să susțină dezvoltarea sustenabilă reprezintă, în opinia autoarei, o condiție de bază în atingerea acestor obiective.

Deci, putem spune că CSR este corelat cu toate funcțiile de management turistic. În ceea ce privește marketingul, se referă la onestitatea datelor prezentate în broșuri, la siguranța produselor, la tehnicile de vânzare, la politica de prețuri, la relațiile ascunse dintre tour operatori și agenții turistici, etc. În ceea ce privește managementul resurselor umane, se referă la evitarea discriminării, la nivelul veniturilor, la angajarea persoanelor cu dizabilități. Acuratețea și onestitatea raportărilor financiare, precum și viteza de decontare a facturilor, sunt corelate cu managementul financiar. Politica de aprovizionare, relațiile dintre furnizori, necesitățile clienților cu nevoi speciale sunt corelate cu managementul operațional. CSR poate fi considerat vehiculul ideal pentru implicarea sectorului privat în agenda de dezvoltare sustenabilă destinației turistice.

Un alt aspect menționat în teză este reprezentat de turismul care are la bază comunitatea, care este considerat de unii specialiști, cărora ne raliem și noi, drept o formă de dezvoltare turistică responsabilă social, care are potențialul de a contribui substanțial la dezvoltarea socio-economică locală și reducerea sărăciei.

În ceea ce privește politicile, planificarea și dezvoltarea destinației turistice

Politicile de dezvoltare a turismului trebuie să țină cont de trei aspecte cheie, conform specialiștilor: să stabilească orientările de dezvoltare, să determine și controleze procesul de planificare și să definească cele mai adecvate strategii de marketing ale destinației. Pentru a crea politici în turism, susțin experții (Sharpley and Knight, 2009, p. 242), natura implicării statului și politicile pentru turism sunt dependente atât de structurile politico-economice, cât și de ideologia politică predominantă.

Planificarea strategică a destinației turistice trebuie să fie deliberativă și integrativă și să permită destinației să se adapteze rapid la schimbări, să dezvolte sisteme de informații, de planificare și control care să monitorizeze și răspundă la aceste schimbări.

Destinațiile mature și destinațiile în curs de dezvoltare pot avea nevoie de strategii diferite, dar, cu toate acestea, chiar și destinațiile mature au nevoie să se adapteze trendurilor discutate și să combată dificultățile legate de protecția consumatorilor, probleme legate de securitate și siguranță, precum și de stresul comunitar.

De exemplu, Barcelona a trebuit să creeze planuri de dezvoltare extrem de serioase pentru viitor, așa cum am prezentat anterior, datorită efectelor dezvoltării necontrolate a turismului care a dus la nemulțumirea rezidenților.

Teza a făcut referire și la alte planuri de dezvoltare ale destinațiilor turistice, din care vom prezenta doar câteva aspecte.

Fenomenul de co-creație, despre care am vorbit la definiția destinației, se referă la faptul că destinațiile turistice urbane vor trebui să se dezvolte în contextul dezvoltării orașului; mai precis, orice decizie, în orice domeniu de dezvoltare, a autorităților locale trebuie să se ia luând în calcul și dezvoltarea sau impactul asupra turismului, iar această decizie trebuie luată prin colaborarea tuturor părților interesate. Un bun exemplu în acest sens este reprezentat de orașul Munchen care, încă din 1950 a realizat un plan de dezvoltare a orașului printr-un compromis colectiv, o cultură a echilibrului, cu participarea a peste 70 de organizații și instituții, cum ar fi camerele de comerț, sindicate, universități, autoritățile locale, în vederea pregătirii jocurilor olimpice. De atunci, s-a produs o schimbare în stilul de planificare, către o planificare deschisă prin care cetățenii să-și poată face vocea auzită. Planurile de viitor sunt legate de identificarea valorilor sale unice și construirea unei strategii de brand cu rolul de a schimba imaginea de oraș conservator și tradițional.

Un alt exemplu de succes este orașul Genova, care a început din 2007 un plan de regândire a orașului, transformându-l într-un laborator urban, care ține cont de moștenirea

culturală și artistică, dar devine și un oraș inovativ, care să atragă atât rezidenții, cât și vizitatorii sau oamenii de afaceri. Ce este interesant, este faptul că strategiile sale de marketing și canalele de comunicare către vizitatori și localnici tind să converge din ce în ce mai mult.

Și Sibiu poate fi considerat un exemplu în acest sens, proiectul său de dezvoltare pentru următorii 10 ani fiind realizat, pe de o parte prin consultarea instituțiilor și cetățenilor, iar pe de altă parte incluzând turismul ca pilon principal. Planul de dezvoltare a orașului Sibiu se axează pe cultură și sport, creativitate și inovare, sustenabilitate și responsabilitate. Pentru a realiza aceste obiective și a fi atractiv pentru vizitatori și localnici în viitor, managementul orașului trebuie să se preocupe de câteva aspecte cheie: angajarea comunității, crearea de clustere, dezvoltarea tehnologiei, inovării și sustenabilității, o mai bună cercetare și date care să ghideze planificarea și managementul, precum și parteneriate public-private. Și exemplele nu se opresc aici, existând multe inițiative în acest sens, prin care orașul ca destinație turistică devine un construct determinat de inițiativele părților interesate.

Edinburgh investește în valorile, produsele și serviciile turistice care pot oferi o experiență turistică unică, convingătoare, pe tot parcursul anului, cu scopul de a-și crește sustenabilitatea. Prioritățile strategice includ managementul unui oraș de primă clasă, calitatea experienței, dezvoltarea produselor de iarnă, un oraș pentru întâlniri de primă clasă, extinderea amprentei turistice către zonele limitrofe

Cornwall a creat o unitate de management formată din stakeholderi responsabilă de designul și aplicarea unui plan pentru conservarea și îmbunătățirea peisajului. Unitatea de management furnizează, de asemenea sfaturi în probleme legate de planificare și dezvoltare și dezvoltarea de proiecte.

Strategia orașului Linz cuprinde dezvoltarea unui oraș cultural, creativ, verde și liniștit.

Manchesterul plănuiește să și-și întărească rolul pe care cultura îl are în atragerea vizitatorilor și să dezvolte noi modele de creștere sustenabilă bazate pe un oraș mai conectat, talentat, verde, în care toți locuitorii să poată contribui și să beneficieze de prosperitate.

Dublinul și-a stabilit ca priorități ale strategiei colective de dezvoltare a turismului până în 2020 dezvoltarea produselor turistice care îi pot oferi un avantaj competitiv, cum ar fi gastronomia, cultura, evenimente, festivaluri, etc, mergând dincolo de atracțiile tradiționale, legate de poporul irlandez și peisajul deosebit, pentru a se diferenția ca o destinație care trebuie vizitată, precum și o destinație pentru vizite scurte a Europei. Despre programul deosebit de dezvoltare a resurselor umane am menționat anterior.

Vancouverul a dezvoltat o strategie de dezvoltare a destinației care cuprinde dezvoltarea de produse (mai ales în domeniul turismului creativ, cultural, sănătate și wellness, parcuri și natură, shopping, mers cu bicicleta, etc) evenimente, experiența vizitatorilor, vecinătate, dezvoltarea infrastructurii turistice, transporturilor, parteneriate și alianțe.

După cum am mai spus, provincia Rimini, parte a regiunii Emilia-Romagna, s-a dezvoltat prin clustere. The Art and Cultural Cities Product Union susține evenimentele regionale prin promovarea propunerilor cu potențial real. De asemenea, sunt incluse și conferințele și congresele, centrele de afaceri, centrele de expoziții, pentru a servi sistemul de producție și comercial local și național. Regiune Emilia-Romagna, ca și instituție, cofinanțează programele anuale de marketing și promovare, precum și inițiativele de co-marketing.

Ideea de dezvoltare a orașului Maribor a fost de formare a unui cluster regional, o cooperare de 6 orașe și reprezintă un bun exemplu despre cum cooperarea poate crește capacitățile turistice.

Cea mai mare parte a strategiilor de dezvoltare a destinațiilor sunt corelate, așa cum rezultă din cercetarea efectuată, cu:

- adoptarea unui management inteligent
- dezvoltarea unei noi și concise identități de brand
- strategii de dezvoltare a produselor care susțin atracțiile existente și creează altele originale, noi concepte și experiențe turistice, construirea unor produse, servicii, atracții și infrastructură turistică distinctive și sustenabile
- oferte culturale, festivaluri, expoziții pe tot timpul anului
- patrimoniu și locuri interesante, shopping, distracție, natură și aventură, sport, business, medicină și wellness, educație reprezintă alte dezvoltări majore
- turismul creativ, ca instrument de regândire a locului. În această manieră, o destinație care a fost bazată pe patrimoniul trecut, va fi legată în mod creativ de noi sectoare, pentru a angaja, cum susțin specialiștii, noi piețe și a-și extinde portofoliul
- extinderea amprentei turistice către periferii și vecinătăți
- cooperarea și parteneriatele, precum și crearea de clustere
- angajarea comunității
- dezvoltarea verde

- unele destinații, în particular cele mature, și-au stabilit ca țintă piețele în creștere din centrul și estul Asiei, mai ales China, adaptându-și produsele și serviciile pentru a putea răspunde nevoilor vizitatorilor din aceste zone

În ceea ce privește strategiile țărilor de dezvoltare a turismului, țintele principale pe care le-a reliefat cercetarea noastră au fost:

- adaptarea la cererea în creștere venită din Asia: Australia, Estonia, Franța

- construirea unei capacități digitale competitive: Australia

- inovare: Austria

- îmbunătățirea cooperării între stakeholderi și antrenarea lor în dezvoltarea destinației: Republica Cehă, Ungaria

- asigurarea siguranței produselor și serviciilor: Finlanda

- accesul la vacanțe a persoanelor cu dizabilități: Franța, sau pentru seniori și familii în dificultate: Ungaria, Polonia, România

- training și educație: Germania, UK

- turism sustenabil: Germania, Ungaria, Turcia

- ciclism: Finlanda, Republica Slovacă

II. Megatrendurile și influența lor asupra destinației

Chiar dacă unele aspecte au fost deja prezentate mai sus, câteva aspecte interesante legate de influența trendurilor asupra turismului și destinației turistice trebuie să fie subliniate.

În ceea ce privește influența globalizării asupra destinației turistice

Cele mai importante caracteristici ale destinației turistice, din punctul de vedere al influenței globalizării sunt:

- destinațiile turistice vor evolua în contextul trendului către piețe globale, competiție globală și comunicare globală

- mobilitatea spațială a oamenilor va crește, iar călătoriile în străinătate vor fi mai frecvente, fiind considerate o alternativă la turismul intern

- turiștii asiatici vor fi foarte importanți pentru toate piețele, necesitând strategii adaptate de

marketing și forță de muncă pregătită în acest sens; călătoriile cu destinații multiple vor crește datorită lor

- calitatea în cadrul destinațiilor turistice trebuie să fie cât de mare posibil, deoarece destinațiile vor fi judecate prin comparație la nivel global, chiar la nivelele cel mai localizate posibil; calitatea serviciilor va fi mai importantă decât competitivitatea prețurilor în bătălia pentru piețe, accentul punându-se pe valoarea obținută pentru bani

- sustenabilitatea și dezvoltarea verde vor fi extrem de importante; extensia fenomenului sociologic legat de necesitatea respectării naturii și resurselor acesteia va determina creșterea cererii pentru eco-turism

- internetul a creat coeziunea unor grupuri informale, legate prin interese și nevoi comune, iar acest aspect va putea fi folosit pentru crearea de noi produse

- destinațiile vor trebui să facă față unor turiști mult mai experimentați, care doresc servicii personalizate și nu modul impersonal, non-interactiv al sistemului turismului de masă (Dwyer, 2014);

- deoarece, așa cum susține Antonescu și Stock (2014) a apărut o rețea globală de locuri/destinații, cu patternuri spațiale bine diferențiate între locuri emblematice și zone turistice obișnuite, cu diferențe ale calității diferitelor zone turistice (site-uri, resorturi, orașe), cu funcții de descoperire, relaxare, joacă, shopping, etc, ale căror segmente sunt traversate de turiști, mai ales internaționali, în căutarea descoperirii, conectarea, concentrarea sau integrarea unor destinații va fi o necesitate; după părerea autoarei și alianțele strategice în rețelele de afaceri vor deveni un trend în turism

- după părerea noastră, globalizarea poate fi și un stimulent pentru reconstruire și reinventarea tradițiilor și particularităților locale

- cooperarea dintre organizațiile internaționale relevante pentru a reduce duplicarea eforturilor, maximizarea sinergiilor și facilitarea dezvoltării unor politici coerente și coordonării vor fi, așa cum susțin specialiștii (Haxton, 2015, Buhalis, 2015) extrem de importantă. Globalizarea crește, de asemenea abilitatea țărilor de a lucra împreună la abordarea dezastrelor naturale și a provocărilor globale, cum ar fi încălzirea globală și alte probleme de mediu.

În ceea ce privește influența conectivității și tehnologiei asupra destinației turistice

Cele mai importante aspecte legate de destinația viitorului, din punctul de vedere al acestui mega-trend, identificate în cadrul cercetării sunt:

- mobilitatea și accesibilitatea sunt și vor continua să fie elemente esențiale pentru turiști,

astfel că integrarea și calitatea rețelelor de transport vor constitui factori importanți în deciziile luate pentru stabilirea destinației

- accesibilitatea la o varietate de piețe prin conexiune aeriană va juca un rol important în dezvoltarea destinației și a regiunii. Conform experților (Haxton, 2015), cărora ne raliem și noi, brandingul destinației și brandingul aeroportului se completează și susțin unul pe celălalt

- conexiunea cu una din cele 89 de mega orașe, din punct de vedere al aviației, care vor conecta lumea și oamenii până în 2032, va fi de o importanță majoră, deoarece, conform prognozelor Airbus Global Market (2014), transportul aerian pe distanțe lungi se va concentra în jurul acestor mega orașe, între care se vor desfășura peste 95% din zboruri

- utilizarea modalităților de transport care utilizează eficient energia, cum ar fi bicicleta, transportul public, mersul pe jos, va fi o soluție câștigătoare pentru destinație

- conectarea directă prin noi tehnologii va fi vitală

- conotația conectivității va fi împărtășirea experienței

- big data (datele prelucrate și păstrate în cantități imense) pot oferi destinațiilor o mai bună cunoaștere, dar nu pot înlocui gândirea strategică și creativitatea suprapusă pe analiza acestor date, iar pentru aceasta este nevoie de noi calificări

- ne alăturăm opiniei experților conform cărora extinderea integrării turismului cu finanțele, afacerile, informația, transportul, etc prin intermediul tehnologiilor avansate vor reprezenta viitorul pentru o destinație inteligentă

În ceea ce privește schimbarea statutului femeii și influența asupra destinației turistice

- femeile câștigă din ce în ce mai multă putere și influență în economie, societate și politică, iar aceasta va schimba profund societate și întregul mod în care trăim și lucrăm

- femeile reprezintă unul din segmentele pieței turistice cu cea mai rapidă creștere, atât în termen de călătorii de timp liber cât și de afaceri, conform experților. Statisticile arată că peste 80% din deciziile de călătorie le iau femeile

- companiile din turism trebuie să evalueze diferențele dintre bărbați și femei în cadrul turismului. O strategie de marketing eficientă pentru femei trebuie să aibă în vedere faptul că acestea doresc standarde înalte și ținerea promisiunilor. Clientul femeie dorește, de exemplu o experiență de cumpărare unică, în care să îi fie acordată atenție.

- deoarece, așa cum am arătat în cadrul cercetării, modelele de familie se schimbă, formele acestora sunt mult mai variate și există multe familii cu un singur părinte, familii în care mama lucrează în afara casei, apare necesitate înțelegerii tipului de experiențe de călătorie pe care aceste femei singure, de vârstă mijlocie, dar și celelalte tipuri, o doresc.

În ceea ce privește influența trendului urbanizare asupra destinației turistice

- estimările UN DESA's Population Division (2014) arată că până în 2050 două treimi din populația lumii va trăi în localități urbane, iar cea mai mare creștere o va înregistra Asia și Africa

- orașele, ca destinații turistice contribuie la economia locală, bunăstarea, calitatea mediului și identitatea culturală a locuitorilor orașelor

- ele trebuie să fie agreabile pentru toți, fie că e vorba de cetățeni, vizitatori sau investitori și să difuzeze beneficiile turismului și spre vecinătăți, astfel multiplicându-i impactul și rezolvând și problema congestiei traficului

- scopul dezvoltării turismului de oraș trebuie să fie coeziunea socială și păstrarea culturii, dincolo de contribuția sa fundamentală ca activitate economică

- provocările legate de dezvoltarea sustenabilă vor fi din ce în ce în ce mai mult concentrate în orașe, iar orașele inteligente (smart) pot reprezenta o soluție, cu noile lor servicii, aplicații și produse urbane legate de siguranță, ecologie, mobilitatea, conectivitate, retail (desfacere cu amănuntul) sau aspecte culturale. Pentru turiști, destinația inteligentă va aduce date utile într-un sistem integrat disponibile la locul vizitat, într-un mediu verde și organizat cu scopul obținerii satisfacției complete.

În ceea ce privește influența societății „argintii” (vârstnice) și a trendurile demografice asupra destinației turistice

- îmbătrânirea populației este una din forțele care vor schimba societatea și economia globală în următoarele decade. Populația vârstnică este în creștere la nivel global, iar acest trend va continua

- societățile cu populație vârstnică trebuie să-și ajusteze practicile de afaceri și politicile pentru a impulsiona vigoarea economică, iar economia „argintie” poate fi o piață nouă și în creștere

- destinațiile trebuie să se adapteze acestui segment de piață în creștere. Vor trebui să furnizeze servicii calificate, produse și servicii noi și adaptate, asociate cu accesibilitatea la ele, pentru a răspunde necesităților acestei piețe

- consumatorii vârstnici necesită bunăstare, distracție, amuzament, pot călători tot timpul

anului, chiar în extrasezon, putând astfel crește beneficiile și utilizarea infrastructurii pe tot parcursul anului, și pot impulsiona destinația

- ei cercetează amănunțit informațiile, acționează rațional, au tendința de a fi frecvent impaciențați, frustrați, cu toleranță aproape zero la serviciile de proastă calitate, călătoresc mai ales pentru odihnă și relaxare, cu călătorii scurte sau lungi, preferă destinațiile mai liniștite și mai puțin aglomerate

În ceea ce privește influența trendului sănătate asupra destinației turistice

- turismul de sănătate și wellness, ca formă de activitate care folosește avantajele mediului, poate fi, conform opiniei noastre, soluția optimă la multe probleme ale lumii civilizației

- estimările specialiștilor (Sydov, 2011) arată că vacanțele orientate către sănătate vor crește cu peste 90%. Trendul către dieta, fitness, controlul dietei și wellness va avea multe implicații asupra turismului. Destinațiile vor trebui să se adapteze dorințelor clienților lor în ceea ce privește nutriția, hrana cu calorii scăzute, facilități pentru exerciții fizice, zone în care să nu se fumeze, zone de fitness în camere, etc.

- vom asista, conform specialiștilor (Ellis, 2012) și a cercetării noastre, la globalizarea practicilor de Ayurveda, masaj Thai, medicină chineză, yoga, meditație, ashram, etc

- vor apare noi servicii cu caracter holistic și de sănătate totală

- turismul de spa și wellness se va integra mișcării ecologice, verzi

- avantajul competitiv al destinației, din acest punct de vedere va veni din valorile locale, cum ar fi remediile naturale, diverse ritualuri legate de stilul de viață sau wellness, bucătărie, etc

În ceea ce privește influența trendului educație asupra destinației turistice

- educația joacă un rol crucial în dezvoltarea individuală și a societății, în crearea de joburi, creștere economică, prosperitate și în furnizarea unui capital uman înalt calificat

- deoarece calificarea este cel mai important factor al succesului economic în zilele noastre, în deceniile ce urmează vom asista, conform specialiștilor, la o creștere a cererii de educație și training, iar acest fapt va schimba munca și sistemul educațional în întreaga lume

- educația superioară este corelată cu cererea de activități recreaționale în aer liber și va determina schimbări semnificative ale modelelor de recreație și turism, care vor fi percepute, conform experților (Falk et al, 2012) ca oportunități de auto-dezvoltare, învățare, căutarea de experiențe care să extindă înțelegerea proprie și a lumii

- educația pentru turism nu este percepută ca pregătind adecvat indivizii pentru angajarea în acest domeniu, iar dacă discrepanțele dintre așteptările industriei turistice și oferta furnizorilor de educație va persista, nu se va putea atinge sustenabilitatea educației superioare în turism

- creșterea educației informale (spre exemplu prin turism) poate avea o importanță contribuție la dezvoltarea individuală. Experiența învățării unor noi stiluri de viață, culturi, oameni și locuri, noi limbi, poate fi crescută prin utilizarea tehnologiei și a rețelelor sociale pentru menținerea contactului cu vizitatorii și după plecarea acestora, încurajându-i astfel să conțină procesarea experienței avute

- angajații din turism pot să profite de învățarea în decursul activităților zilnice, iar cultura organizațională, comunicarea deschisă și disponibilitatea informațiilor pot crește abilitatea lucrătorilor de a învăța

- dezvoltarea abilităților angajaților prin educație de calitate, training, poli-calificare și impactul învățării pe tot parcursul vieții sunt aspecte importante pentru destinație, în ceea ce privește găsirea de lucrători competenți care să răspundă cerințelor consumatorilor. Rezultă astfel necesitatea acordării unei atenții sporite sectorului de management al resurselor umane de către toate destinațiile turistice în scopul obținerii unui avantaj competitiv

- social media poate, așa cum am mai arătat, duce la îmbogățirea experiențelor de învățare pentru turiști și la noi oportunități pentru profesioniștii din turism de a înțelege practicile de afaceri

În ceea ce privește influența trendului noua muncă și mobilitate asupra destinației turistice

- turismul a devenit al doilea mare sector industrial al lumii, atât în termeni de creere de locuri de muncă, cât și în privința generării de venituri, iar acest trend va continua

- industria turistică va trebui să integreze o forță de muncă mult mai diversă din punct de vedere cultural, care are valori, etica muncii, norme de comportament și așteptări foarte diverse și trebuie să se asigure că lipsa forței de muncă și a calificării adecvate nu vor scurtcircuita creșterea proiectată.

- schimbări sociale majore vor rezulta din faptul că mobilitatea, conform experților (ESPAS, 2012), va reprezenta în viitor o combinație între prezența fizică și cea virtuală. Astfel, telecommuting (rezolvarea de acasă a problemelor de servicii, cu ajutorul computerului) va crește, mulți oameni preferând combinații de muncă de acasă cu munca la birou, așa cum arată studiile. Acest tip de muncă, precum și celelalte forme de muncă prezentate în lucrarea vor face sarcina serviciului de resurse umane extrem de grea și provocatoare. Organizațiile vor trebui să ofere un program de muncă mult mai flexibil și mai puțin tradițional pentru a atrage și reține persoanele

talentate în viitor.

- modul în care angajații comunică cu clienții s-a schimbat și el. Pentru industria turistică aceasta presupune, așa cum rezultă din cercetarea noastră, abilitatea de a construi servicii centrate pe fiecare client.

- datorită ștergerii granițelor dintre muncă și timp liber, profesioniștii din turism vor trebui să-și diversifice oferta în acest sens.

În ceea ce privește influența individualismului asupra destinației turistice

- individualismul se referă la o nouă cultură morală care stipulează libertatea individuală. Înseamnă: Eu Primul: adică consumatori caracterizați prin auto-afirmare, auto-îngrijire, auto-îmbunătățire; Doar Eu: persoane singure, sau persoane singure în gospodărie; Doar pentru Mine: piețe de nișă și segmentare consumatorilor, personalizare în masă, inovație deschisă.

- acest tip de persoane au nevoie de un mai mare grad de flexibilitate în călătorii, de personalizarea ofertelor, de zone cu atribute culturale sau naturale unice și cât mai aproape de forma lor originală

În ceea ce privește trendurile industriei turistice

La fel ca toți specialiștii studiați considerăm că viitorul va aduce o creștere a cererii de turism. Vom asista și la o cerere crescută de turism pentru anumite segmente, despre care am vorbit anterior: millenials, vârstnicii, LGBT (gay, lesbiene, bisexuali, transsexuali), etc

Turismului epatant (conspicuous), adică semnalarea statutului social prin consumul de experiențe, mai degrabă decât prin consum de bunuri, va crește și el. Este forma de petrecere a timpului liber motivată de factori sociali, cum ar fi lungi vacanțe în spații exotice și aducerea de suveniruri sau vacanțe de practicare a sporturilor extreme, ca de exemplu, ski, snowboarding, cățărarea pe munte, mersul cu bicicleta pe munte, raftingul, etc. Connoisseurship, adică a fi cunoscător și a adopta printre primii anumite atitudini reprezintă alte fațete ale consumului epatant (conspicuous) și care vor înregistra creșteri.

Turismului creativ, despre care am vorbit mai pe larg în cadrul tezei, reprezintă o nouă formă de turism bazată pe combinația dintre patrimoniul intangibil și creativitatea contemporană și va înregistra evoluții ascendente. Primele modele de turism creativ se bazau pe experiențele de învățare legate de zonele tradiționale ale culturii și creativitate. Modele noi descrise de către OECD (2014) se referă la combinația dintre industriile creative și turism și angajează nu doar consumatorii, dar și producătorii, decidenții politici și instituțiile de cunoaștere. Credem, așa cum susțin și specialiștii (OECD, 2014; Richards and Marques, 2012) că aceste noi modele răspund

nevoii turismului de a se reinventa și nevoii destinației de a face ceva diferit și special în această piață globală.

De asemenea considerăm că tendința de petrecere a vacanțelor în interiorul țării ar trebui valorificată de către profesioniștii destinației, care trebuie să găsească idei și inspirație pentru acest tip de vacanțe, pentru a încuraja consumatorii să-și mențină acest obicei.

Estomparea granițelor dintre viața privată și cea profesională va duce la tendința de a combina turismul de afaceri cu cel de timp liber. Și în acest domeniu, profesioniștii destinației ar trebui să creeze pachete turistice care să răspundă acestor deziderate, fie oferind câteva zile extra pentru cunoașterea destinației, fie încercând o combinație a activităților. Ambele situații presupun însă o bună colaborare cu clientul și personalizarea ofertelor.

Dorința de a trăi viața din plin este un nou trend care, și el, presupune o mai mare grijă a stakeholderilor destinației de a furniza experiențe care să ofere în totalitate ca rezultat starea de bine a vizitatorului.

În ceea ce privește trendurile sociale

Trendurile sociale ne arată în ce direcție se vor schimba valorile, comportamentele și nevoile populației. Sub influența mega-trendului individualism, indiferent de statutul social sau de vârstă, au apărut o multitudine de stiluri de viață. Teza descrie câteva dintre acestea: tradiționalist, nostalgic după timpul trecut, conservator, clasa de mijloc, materialist, consacrat, hedonist, post-materialist, performer modern, experimentalist, etc și implicațiile acestora pentru destinația turistică a viitorului.

În ceea ce privește trendurile de consum

Trendurile de consum reprezintă o linie de conduită, un brand, o cale sau un traseu pe care îl urmează consumatorul în piață. Teza a descris câteva din cele mai importante trenduri de consum, cu impact asupra destinației, din care menționăm:

- mood manufacturing (fabricarea stării de spirit): produsele în viitor trebuie să țină cont de simțurile/sentimentele consumatorilor, nu pe termen scurt, ci în mod individual, sustenabil și situațional

- neo-reciclarea: consumatorul viitorului cere produse stilate care nu sunt produse la nivel de masă, dar durează nedefinit

- design-ul cu instrumente multiple: un design grijuliu în viitor trebuie nu doar să arate bine și să satisfacă o nevoie, dar și să aibă utilizări multiple

- super securitatea: piețele de consum în viitor vor fi influențate mai mult de necesitățile de securitate

- me-values-consumer: căutarea unor produse etice și ecologice care vor aduce un avantaj; dorința de a dona

- discreționismul: un nou tip de modestie se răspândește în piața de consum, ducând, nu la renunțarea la consum, ci la simplificarea acestuia în viața de zi cu zi

- noul urbanism: sentimentul de „înapoi în oraș” câștigă importanță în dezvoltarea pieței de consum, orașul dezvoltându-se ca un laborator de trenduri pentru companii, marketing și inovare

- dialogul: consumatorul viitorului caută recunoașterea și nu mai dorește doar să fie servit, ci dorește să fie și înțeles

- proiectarea sinelui: dorința pentru optimizarea performanței individuale duce la o nouă piață pentru sănătate, cu ținta consumatorii nemulțumiți de propria sănătate

- multiplicitatea, hiper-eficiența, înțelegerea, super-personalizarea sunt alte trenduri descrise în teză

III. Studiul Delphi

În cadrul cercetării noastre am realizat un studiu Delphi online în două runde pentru a explora viziunea unor experți în probleme legate de destinația turistică a viitorului, sub aspectul urbanizării. Studiul s-a dorit a fi o verificare a concluziilor obținute prin cercetarea literaturii de specialitate și a cauzisticii studiate în ultimii 5 ani. Respondenții au provenit din Germania, Ungaria, Cipru, România, și Olanda și au fost reprezentați de profesori din domeniul turismului, manageri de hotel, manageri de produs în cadrul unor tour-operatori, autorități locale din cadrul oficiilor de turism, asociațiilor turistice, specialiști în turism, precum și experți logistici. Cele mai importante concluzii ale studiului le vom prezenta în continuare.

Experții au convenit asupra definiției destinației, ca fiind orice spațiu geografic (țară, stat, regiune, oraș, resort, etc), format natural sau artificial, pe care turistul îl vizitează dintr-un anumit motiv și pentru o perioadă limitată de timp, care are infrastructură, facilități și servicii, cultură, oameni, atracții naturale și comerciale, tradiții și alte trăsături distinctive socio-culturale, care creează interes pentru un anumit grup de oameni. Consider această definiție incompletă, cu justificarea că destinația este în plus față de aspectele menționate o construcție a stakeholderilor, o co-creație, bazată pe rețeaua de actori comerciali conectați la lanțul de valori, susținută de tehnologie și într-un cadru inteligent care oferă un mix de produse și servicii, în scopul de a asigura anumite experiențe deosebite pentru vizitatori și pentru a crește bunăstarea socială și

economică a comunității locale și care necesită un management strategic și vizionar pentru a putea rămâne competitive și performante.

Consider că această limitare a definiției este determinată de faptul că experții și-au bazat convingerile doar pe aspectele valabile la momentul actual. Aceasta demonstrează necesitatea și utilitatea demersului cercetării mele care subliniază toate schimbările estimate a se produce la nivelul destinației, dintre care unele și-au semnalat deja prezența.

În ceea ce privește aspectele distinctive ale destinației viitorului subliniate de intervievați, aceștia au căzut de acord că acestea sunt: sănătatea și wellnessul, co-creația și creativitatea, precum și turismul cultural, iar dacă ar trebui să dezvolte noi destinații sau să reinventeze o anumită destinație, intervievații s-au axat pe sănătate și wellness, turism sustenabil/ecoturism și turism cultural.

Din nou trebuie să menționăm că, după opinia mea, reliefată și prin cercetarea realizată, destinația turistică a viitorului va însemna și un nou tip de organizație de management a destinației, o abordare centrată pe stakeholderi și comunitate, alianțe strategice, inclusiv internaționale, mai multă calitate și autenticitate, precum și securitate și siguranță, un management performant, cu o nouă politică de resurse umane, precum și o politică integrată de marketing. Evident că cerințele nu se opresc aici, iar concluziile vor prezenta mai amplu aceste aspecte.

Legat de posibilele efecte ale urbanizării, experții consideră că acest trend va determina o creștere a consumului de energie, a emisiei de gaze de seră, schimbări climatice, consum exagerat și poluare a apei, aerului, creșterea nivelului de zgomot și mai multe deșeuri. Este evident că acest scenariu este posibil, în lipsa aplicării soluțiilor descrise în teză legate de o dezvoltare inteligentă și sustenabilă.

Respondenții studiului consideră că cele mai mari provocări în dezvoltarea unei destinații sustenabile sunt: menținerea balanței între dezvoltare – conservare – protecție, participarea comunității locale și îmbunătățirea condițiilor de viață ale rezidenților, răspuns care este în consens cu opinia mea, precum și cu cea a experților studiați.

Cu toate acestea, ei sunt de acord cu faptul că cea mai mare contribuție a turismului la dezvoltarea orașului este reprezentată de beneficiile economice, cum ar fi generarea de venituri, de locuri de muncă, etc. Consider că această abordare este insuficientă, deoarece, așa cum am arătat și în teză, turismul poate contribui la recludirea comunității, fapt extrem de important în această perioadă a societăților multiculturală, poate aduce turismului de oraș beneficii, în sensul de aducerea de resurse financiare necesare conservării patrimoniului. De asemenea turismul poate fi un factor contributor extrem de important la dezvoltarea verde a destinației, atât prin

resursele pe care la aduce, cât și prin modelele pe care le dezvoltă. Și evident că lista nu se oprește aici.

Majoritatea respondenților au fost de acord cu ideea că de focusul investițiilor și dezvoltările structurale ar putea beneficia doar zonele urbane, conducând la efecte devastatoare pentru zonele rurale., care ar rămâne mai puțin dezvoltate și ar putea crea o imagine devastatoare destinației turistice a viitorului, având în vedere trendul de sustenabilitate/eco-turism. Este, de asemenea un scenariu posibil, dar, după cum am prezentat în teză, specialiștii caută deja soluții, unele dintre ele începând chiar să fie puse în practică, prin extinderea amprentei turistice în vecinătatea destinației, deci diversificarea infrastructurii, respectiv a ofertei de servicii și facilități de petrecere a timpului liber în vecinătăți și orașe.

Experții au fost de acord că sunt mai multe șanse ca locuitorii din mediul urban să călătorească din motive financiare și de accesibilitate, precum și din motive culturale. Aceste aserțiuni sunt în acord cu rezultatele cercetării mele. Astfel, turismul de oraș este în general corelat cu cultura și creativitatea și va înregistra creșteri conform tuturor estimărilor. De asemenea, turismul domestic și staycationul vor înregistra creșteri, fapt în acord cu convingerile respondenților.

În ceea ce privește afirmația că „populația vârstnică va căuta excursii de active-ageing”, respondenții nu au ajuns la un consens. Un motiv ar putea fi că respondenții provin din zone diferite ale Europei, în care îmbătrânirea este percepută diferit. Estimările experților studiați, cărora mă alătur, arată totuși că acest segment de populație va înregistra una dintre cele mai mari creșteri pe piața turistică. De asemenea, respondenții au fost în totalitate de acord că orașele nu sunt pregătite pentru vârstnici și persoanele cu dizabilități din punctul de vedere al accesibilității, transportului și cazării, precum și altor tipuri de infrastructură. A existat un acord, de asemenea, cu ideea de utilizare a vârstnicilor ca grup țintă pentru perioadele de extra-sezon, din nou în acord cu rezultatele cercetării.

Respondenții consideră, de asemenea, că va exista o creștere în cererea pentru excursii care scot oamenii din rutina zilnică, fapt confirmat și de cercetarea noastră.

Majoritatea respondenților consideră că prețurile pentru bunuri și servicii de bază pentru localnici vor crește, fapt îngrijorător pentru o destinație sustenabilă. Îngrijorarea este reală și este încă un motiv pentru care consider că destinația are nevoie de un management eficient, în care nevoile comunității locale să fie puse în prim plan, așa încât destinația să fie un loc agreabil, atât pentru localnici, cât și pentru vizitatori.

Majoritatea respondenților sunt de acord cu necesitatea mai multor investiții în educație și comunicare, precum și în trainingul angajaților, fapt care se înscrie în rezultatele obținute și în

cadrul cercetării.

Respondenții consideră că turismul de afaceri va continua să se dezvolte, în ciuda dezvoltării tehnologice (video-conferințe, etc), fapt în acord cu rezultatele cercetării.

Majoritatea respondenților consideră că locurile dezintoxicate de tehnologie vor câștiga teren. După părerea mea, dezvoltarea destinațiilor se va baza pe tehnologie, doar locurile rămase virgine vor rămâne parțial în afara tehnologiei. Probabil că se vor crea zone libere de tehnologie, fie în cadrul destinațiilor, fie în vecinătate, dar cred că tehnologia însăși va oferi soluțiile necesare pentru „dezintoxicare”.

În legătură cu alimentația, toți respondenții au fost de acord că oamenii își vor dori din ce în ce mai mult hrană produsă local, în acord cu tradițiile zonei, organică, fapt care confirmă concluziile prezentate în teză referitoare la trendul de sănătate, sustenabilitate, LOHAS, precum și turismul bazat pe comunitate.

Respondenții nu au ajuns la un consens în ceea ce privește afirmația că noile modalități de transport și locuit vor aduce schimbări radicale asupra destinației, deși mai bine de jumătate au considerat că acest lucru nu se va produce. Consider , alături de alți experți, că destinațiile inteligente vor aduce extrem de multe schimbări benefice în acest sens, tehnologia aplicată în acest domeniu crescând sustenabilitatea destinației.

Putem spune că rezultatele studiului Delphi se încadrează în cea mai mare parte în concluziile obținute prin cercetarea literaturii de specialitate și a cazuisticii. Există totuși și diferențe care, consider eu, că au apărut datorită lipsei de informații legate de efectul trendurilor și a altor schimbări majore, prezentate de altfel în teză, asupra viitorului destinației. Acesta dovedește utilitatea și importanța cercetării noastre pentru completarea golurilor rămase încă în literatura de specialitate.

O a doua verificare a a concluziilor obținute prin cercetarea literaturii de specialitate și a cazuisticii studiate am încercat să o obțin printr-un interviu cu unul din cei mai mari experți turistici ai lumii, profesorul Dimitrios Buhalis. Conform afirmațiilor sale, destinația viitorului se va baza pe inteligență și agilitate. Inteligența va permite aducerea împreună a tuturor sistemelor operate de stakeholderii destinației, permițându-le acestora, datorită tehnologiei, să fie proactivi și reactivi și să crească valoarea adăugată. Sunt în totalitate de acord cu concluzia acestuia, conform căreia destinația viitorului va fi un proces de co-creere, ajutat de tehnologie și inteligență.

IV. Comentarii și alte aspecte legate destinația turistică a viitorului

Secolul trecut a adus o creștere fără precedent a populației lumii și a bunăstării acesteia într-o bună parte a lumii. Conform estimărilor cercetătorilor (Kharas and Gertz, 2010) până în 2030, 5 miliarde de oameni (aproximativ două treimi din populația lumii), față de 1,8 miliarde în 2009, ar putea aparține clasei de mijloc, iar aceștia vor proveni mai ales din economiile emergente (conform OECD, până în 2020 majoritatea persoanelor din clasa de mijloc vor fi din Asia) și vor proveni din ce în ce mai mult din zonele urbane (conform UN DESA's Population Division, United Nations, New York, 2014, populația urbană va atinge 5 miliarde în 2030).

Aceasta a dus la o creștere spectaculoasă a călătoriilor internaționale. Astfel, dacă în 1950, 25 de milioane de persoane au călătorit internațional, 100 de ani mai târziu se preconizează un număr de 4,7 miliarde. Așadar, se pune problema cum poate turismul să fie inovativ și să se adapteze în această lume globală acestor miliarde de oportunități, dar și consecințelor unor fenomene/trenduri, cum ar fi îmbătrânirea populației, schimbările climatice, tehnologice sau sociale, fluiditatea piețelor, dar și altor multe provocări ale viitorului. Atât destinațiile turistice, cât și afacerile au nevoie de principii, politici, procese și obiective de dezvoltare cu totul noi, integrate și cuprinzătoare, pentru a deveni inteligente. Autoarea consideră, la fel ca mulți din experții studiați, că valori cheie, cum ar fi inovarea, conectivitatea și calitatea, înglobate în ADN-ul organizațiilor, pot duce la furnizarea de produse și servicii competitive.

Toate dezvoltările menționate în cadrul tezei au dus la schimbări legate de cererea turistică și au pus furnizorii de servicii din turism și destinațiile în fața necesității de a-și ajusta practicile, iar aceste provocări se vor accentua și intensifica considerabil în noul mileniu. Supraviețuirea destinațiilor turistice depinde decisiv de recunoașterea trendurilor relevante. Potențialul și oportunitățile asociate cu evoluția turismului în viitor, dar și riscurile pentru economie, societate sau mediu sunt interconectate. Pe de altă parte, oferă cele mai bune șanse de a găsi mijloace și metode pentru a reconcilia economia cu mediul și societatea în această nouă eră.

UNWTO, Deloitte și multe alte organizații și experți anticipează faptul că orașele vor fi cei mai importanți beneficiari ai creșterii în turism, mai ales cele care au o calitate ridicată a mediului și autenticitate, dar și un management performant, reușind astfel să atragă atât piețele turistice de timp liber, cât și pe cele de afaceri. Dacă vorbim despre orașe, este important să spunem că turismul ar putea reprezenta componenta cheie a economiilor locale și a vieții sociale a comunităților urbane, așa încât o abordare integrată a dezvoltării orașelor și a turismului de oraș poate fi soluția unei dezvoltări inteligente, sustenabile și inclusive.

Mai trebuie menționat faptul că, în acest mediu plin de provocări, organizațiile din turism de la toate nivelele (oraș, regiune, național, internațional) ar trebui să își întărească colaborarea sub umbrela unei abordări și poziționări comune. O propunere interesantă în acest sens este cea a

Comisiei Europene, despre care, de altfel, am vorbit în teză, de promovare a „Destinației Europa”, cu scopul de a integra în totalitate toți jucătorii cheie din turism pentru a aduce plusvaloare eforturilor lor de promovare. Din păcate pe site-ul creat, oferta României sau Sibiului este absentă.

Sectorul turistic necesită o gamă largă de educație și abilități, inclusiv capabilități de conducere, IT, design, limbi străine, etc și multe destinații dezvoltă sau, dacă nu au făcut-o încă, vor trebui să dezvolte programe de educație și training prin care să promoveze importanța turismului ca activitate economică și ca oportunitate de angajare și carieră, pentru a putea dispune de o forță de muncă capabilă să îi asigure dezvoltarea.

Contribuții personale

Teza de doctorat cu titlul „Destinația turistică a viitorului – scenarii și trenduri” pune în evidență tendințele de dezvoltare și trendurile care vor fi influența destinația turistică în viitor și strategiile pentru a le valorifica, oferind, în același timp, instrumente de referință și exemple de bune practici pentru obținerea competitivității și performanței destinației turistice în această lume în continuă schimbare.

Preocupările noastre, precum și participarea la conferințe internaționale ne-au permis să interacționăm cu mulți cercetători și practicieni, care au avut un rol hotărâtor în evoluția acestui demers. Un studiu extensiv al literaturii de specialitate, cu mii de surse consultate, a dus la conturarea unor răspunsuri și concluzii care au fost ulterior verificate printr-un studiu bazat pe tehnica Delphi, precum și, ca o a doua verificare, prin interviuri cu experți.

Rezultatul este o analiză exhaustivă și o sinteză comparativă a literaturii, realizată în cinci ani de cercetare, care permite specialiștilor un acces rapid la problematica abordată, mai ales în România unde literatura de specialitate în acest domeniu este aproape absentă. Este inovativă și la nivel internațional, o abordare de acest tip, care să țină cont de toate aspectele destinației turistice, pornind de la organizare, planificare, management, marketing, dezvoltare și până la probleme legate de sustenabilitate, competitivitate și performanță, și de evoluțiile acestora sub impactul celor mai importante trenduri, lipsind.

Pe de altă parte, aplicabilitatea tezei nu se limitează doar la domeniul teoretic al cunoașterii, ea oferind instrumente și exemple de strategii sau bune practici, utile pentru dezvoltatorii destinațiilor turistice și nu numai.

Argumentele pentru susținerea caracterului inovativ al tezei sunt multiple.

1. Legate de nivelul stadiului cunoașterii problemei

Am prezentat în cadrul tezei toate aspectele esențiale ale literaturii de specialitate cu privire la definirea destinației turistice, cele mai importante tipuri de destinații, organizațiile de marketing și mai nou de management ale destinației, teoria stakeholderilor destinației, cu o referire suplimentară la comunitatea locală, aspectele teoretice și practice legate de managementul destinației, marketingului acesteia, precum și cele legate de politici și planuri de dezvoltare. Nu lipsesc aspectele teoretice, precum și indicatorii de sustenabilitate și competitivitate. Trendurile globale, ale industriei turistice, cele de consum, precum și cele sociale sunt și ele dezvoltate sub aspect teoretic, iar toate aceste aspecte sunt apoi dezvoltate sub aspectul aplicabilității practice.

Cercetarea a avut la bază, pe lângă aspectele teoretice menționate și o serie de exemple de bune practici identificate la nivelul destinațiilor turistice ale lumii.

Atât aspectele teoretice prezentate, cât și dezvoltările în viitor ale destinației sunt prezentate într-o manieră clară, relativ ușor de utilizat și vor constitui baza unei extinderi a cercetării acestei domenii către un cadru de instrumente și reguli care să ajute dezvoltatorii destinației în realizarea scopului lor: o destinație flexibilă, competitivă și sustenabilă

2. Legate de abordările conceptuale ale destinației viitorului

Din punctul nostru de vedere teza aduce mai multe abordări noi în ceea ce privește destinația turistică a viitorului.

- Primul se referă la definiția destinației turistice, după opinia noastră existând câteva caracteristici care ar trebui să fie adăugate atât opiniilor exprimate în literatura de specialitate, cât și celei a respondenților din cadrul studiului realizat. Astfel, destinațiile turistice în general și destinațiile urbane în special vor fi, în plus de toate celelalte aspecte descrise în literatură, o construcție a stakeholderilor, o co-creație a acestora, care necesită un management inovativ, creativ, strategic și vizionar (pentru a putea rămâne competitive și performante).
- Cele mai importante sarcini care vor reveni destinației viitorului vor fi procesele de construcție a locului/regiunii și de design a experiențelor, crearea unui cadru inteligent prin tehnologie și prin instrumentele sustenabilității și realizarea a unui management adecvat care să permită o reacție mai flexibilă și rapidă la provocările mediului înconjurător.
- În ceea ce privește organizația responsabilă a destinației aceasta ar trebui să depășească granițele simplei activități de marketing și să preia atribuțiile administrării acesteia. În

sarcina organizației trebuie să fie și construcția viziunii de dezvoltare și a brandului destinației, împărtășite de toți actorii implicați, iar dezvoltarea produselor turistice ale destinației trebuie realizată printr-o politică integrată a produsului și afacerilor, care să considere întregul lanț de valori al turismului

- Managementul integrat al stakeholderilor devine o necesitate. Parteneriatele strategice, proactive, construite pe interdependență, valori împărtășite și obiective comune vor juca un rol extrem de important în creșterea competitivității destinației
- Politicile coerente și eficiente de colaborare și împărtășire a cunoștințelor în cadrul destinației vor crea premisele unei adaptări eficiente la toate schimbările sau perturbările mediului.
- promovarea împreună a turismului, patrimoniului și culturii va reprezenta cea mai eficientă modalitate de obținere a dezvoltării locale
- extinderea amprentei turistice în vecinătatea destinației, deci diversificarea infrastructurii, respectiv a ofertei de servicii și facilități de petrecere a timpului liber în vecinătăți și orașe.
- Turismul și comunitatea locală pot avea o relație reciproc avantajoasă: turismul poate ajuta la reclădirea comunității, afectate prin individualism, multiculturalism și o mare mobilitate și la conservarea și renovarea patrimoniului tangibil, iar comunitatea poate susține autenticitatea, calitatea și dezvoltarea sustenabilă a destinației Dezvoltarea destinațiilor viitorului se va baza, pe lângă aspectele economice, pe coeziune socială și preservare culturală.
- trendurile în domeniul cererii în turism reflectă schimbarea modelelor de consum care trebuie cunoscute de către profesioniștii din turism. Acest consumator multi-opțional, care dorește oferte personalizate pe care să își pună amprenta, orientat către dezvoltare personală și, din ce în ce mai mult către mediu, atent la propria sănătate și la metodele alternative de a o întreține, va necesita strategii clare de abordare, iar cercetarea noastră face referire la câteva dintre acestea
- Femeile, din ce în ce mai importante pentru piața turistică, noile structuri ale familiei, vârstnicii, generația numită millenials vor necesita și ei strategii diferențiate, de care profesioniștii din turism trebuie să țină seama, iar cercetarea noastră prezintă câteva idei de abordare ca punct de pornire în demersul cunoașterii
- designul experienței vizitatorilor în scopul obținerii satisfacției acestora se va baza din ce în ce mai mult pe tehnologie, utilizarea IoT (internetului lucrurilor) realizând trecerea către călătoria „inteligentă”

- resursele umane, ca resursă strategică a organizațiilor din turism, vor trebui să fie ținta unor abordări și strategii integrate, în cooperare cu autoritățile locale și naționale și cu stakeholderii destinației, așa încât forța de muncă să aibă abilitățile și calificarea necesară pentru a o feri un avantaj competitiv destinației. Abilitățile în domeniul tehnologiei și limbilor străine trebuie și ele luate în calcul. Câteva modele de bune practici pot constitui o baza de pornire în acest sens.
- Social media va reprezenta modul de viață, prezență și manifestare al destinației, iar abilitatea de a opera eficient și constructiv, atât la nivelul liderilor, cât și la nivelul actorilor implicați în turism, vor face diferența
- construirea imaginii și brandului destinației vor trebui să se relizeze prin strategii și inițiative inteligente pe termen lung, așa încât să fie benefice atât pentru vizitatori, cât și pentru localnici.
- competitivitatea, înțeleasă ca performanța de a fi cel mai bun, și avantajul competitiv adus de strategii și inițiative inteligente, vor reprezenta cheia de boltă a afacerilor din turism.
- Trendul legat de dezvoltarea sustenabilă, sub aspectul tuturor celor patru piloni ai săi (economie, mediu, social, cultural), precum și de responsabilitate socială aplicată tuturor funcțiilor managementului turistic se va amplifica, necesitând măsuri adaptate din partea dezvoltatorilor din turism, măsuri prezentate în cadrul tezei
- Strategiile de dezvoltare a destinațiilor turistice vor trebui să se adapteze trendurilor cercetate, precum și noilor standarde impuse de consumatori în domeniul calității, siguranței și securității pentru a-și putea păstra sau dezvolta poziția pe piață. O serie de bune practici și inițiative în acest sens, prezentate în teză, pot constitui o bază de pornire pentru profesioniștii din domeniu.
- După opinia mea dezvoltarea destinațiilor se va baza pe tehnologie, doar locurile rămase virgine vor rămâne parțial în afara tehnologiei. Probabil că se vor crea zone libere de tehnologie, fie în cadrul destinațiilor, fie în vecinătate, iar tehnologia însăși va oferi soluțiile necesare pentru „dezintoxicare”.

Plecând de la aceste câteva contribuții la elucidarea celor mai importante dezvoltări ale destinațiilor turistice sub influența trendurilor cercetate, închei prin prezentarea unei schițe a celor mai importante caracteristici ale destinației viitorului, pe baza cărora intenționez să realizez un cadru cu aplicabilitate practică util dezvoltatorilor din turism, prin continuarea acestei cercetări.

Deci, destinația turistică a viitorului va fi:

- **o co-creație**: un proces competent de design și construcție a destinației și experienței turistice va fi cheia succesului

- **un construct al părților interesate**: reinventarea destinației (în acest caz orașului, ca destinație turistică) va presupune pe de o parte o abordare integrată a dezvoltării orașului și a turismului, iar pe de altă parte construcția unei identități de brand puternice. Creativitatea și inovarea vor fi extrem de importante

- **bazat pe atributele destinației** (atracții, facilități, infrastructură, transport și ospitalitate), care trebuie administrate în cel mai bun mod

- și **pe baza rețelei de actori comerciali conectați la lanțul de valori**, deoarece o abordare bazată pe valoarea adăugată, printr-un management bine stabilit, va extinde activitățile organizației printr-o mai bună participare în lanțul de valori. O abordare bazată pe stakeholderi și dezvoltarea prin clustere care angajează jucătorii publici și privați, vor reprezenta un proces de management strategic extrem de necesar, o modalitate de a se atinge obiectivele destinației

- **susținut de tehnologie**: necesitatea conectivității la nivelul întregii destinații, valabile 24/7, dezvoltarea tehnologiei internetului lucrurilor (IoT), social media ca mod viață și de a face afacerii

- și **în interiorul unui cadru inteligent**: noi servicii, aplicații sau produse urbane privind siguranța, ecologia, mobilitatea, conectivitatea, retailul, aspectele culturale, dar și date integrate, utile și accesibile pentru turiști, într-un mediu mai bine organizat și verde

- care **furnizează un mix de produse și servicii pentru a asigura experiențe particulare vizitatorilor, în scopul de a obține satisfacția acestora**. Cele mai importante evoluții vor fi conectarea turismului cu cultura și patrimoniul; turismul medical și de wellness, care ar trebui inclus în planurile de dezvoltare ale majorității destinațiilor; shopping; distracție; antură și aventură; călătoriile de lux; sport; afaceri; educație. Strategiile de turism extrasezonier trebuie să cuprindă oferte culturale, artă și festivaluri de-a lungul întregului an și, de asemenea pachete pentru seniori, persoane cu dizabilități, familii cu probleme, etc. Anumite segmente de piață vor fi de un interes particular în viitor: noile tipuri de familii, cu mai multe generații incluse, părinții singuri, sau persoanele singure, vârstnicii, femeile, etc

- și **cresc bunăstarea socială și economică a comunității locale**. Reclădirea comunității și turismul bazat pe comunitate, ca forma a turismului responsabil social, vor fi extrem de

importante

În contextul

- ***unui management integrat***, fie în forma DMMO-ului, fie în altă formă, care să conducă și coordoneze toate elementele prezentate ca formând destinația, dar și marketingul și managementul produsului turistic, în timp ce creează un mediu potrivit. Conducerea sa (leadershipul) trebuie să devină centrat pe rețea, participativ și colaborativ și să creeze un sentiment al scopului comun și să furnizeze un focus strategic pe destinație

- cu ***soluții sustenabile și bazate pe societate***: organizația responsabilă de destinație trebuie să se reconfigureze așa încât beneficiul public și toate celelalte aspecte legate de sustenabilitate să nu fie incidentale, ci să fie cuprinse în însăși rațiunea de a fi a destinației

- cooperare și colaborare cu organizațiile și rețelele regionale și internaționale ale organizațiilor, parteneriate solide între stakeholderi și strategii colaborative de marketing

- cu standarde de calitate cât mai înalte posibil, deoarece destinațiile vor fi judecate prin comparații la nivel global

- și siguranță și securitate. Destinațiile percepute ca fiind nesigure vor fi evitate. De asemenea, un departament din cadrul destinației va trebui să se ocupe de schimbări, crize și riscuri într-un mod care să crească capacitatea și abilitatea destinației de a absorbi schimbarea și perturbațiile și, cu toate acestea, să își mențină identitatea și funcțiile principale. Social media va trebui să fie parte a acestui proces.

Și o remarcă finală. Turismul va fi întotdeauna în centrul vieții oamenilor, iar cercetarea interdisciplinară a acestui fenomen va fi foarte importantă în următoarele decenii. Comunitatea academică, dar și instituțiile societății civile și alte tipuri de instituții trebuie să contribuie cu modele, concepte și teorii care să răspundă provocărilor și timpurilor nesigure ce vor urma. Aceasta a fost mica mea contribuție la această problemă.

Bibliografie

- Aaker, D. (1996): Building Strong Brands, New York, The Free Press
- Aas, C., Ladkin, A., Fletcher, J. (2005): Stakeholder collaboration and heritage management, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 28-48
- Abis, E., Sini, S. (2011): Smart city: a model solving the conflicts between tourism and urbanism, IX Biennale of Towns and Town Planners of Europe, Smart planning for Europe's gateway cities. Connecting people, economies and places, Genoa, September 14-17, 2011
- About Tourism (2010): Staycations: Much more than a trend, <http://abouttourism.wordpress.com/2010/05/27/staycations-much-more-than-a-trend/>
- About Tourism (n.d.): Integrated Destination Marketing & The Future DMO, http://www.eyefortravel.com/sites/default/files/Manolis_Psarros_abouttourism.pdf
- Aburdene, P., Naisbitt, J. (1993): Megatrends for women. London: Century. <http://www.worldcat.org/oclc/28747324>
- Afshar, V. (2014): 5 Trends Shaping the Future of Work, http://www.huffingtonpost.com/vala-afshar/5-trends-shaping-the-futu_b_5753228.html
- AGERPRES (2014): DESTINATION: ROMANIA / Sibiu, the city with most firsts in Romania, published 20.08.2014, <http://www.agerpres.ro/engleza-destinatie-romania/2014/08/20/destination-romania-sibiu-the-city-with-most-firsts-in-romania-11-54-57>
- Agriculture and Agri-Food Canada (2010): Global Consumer Trends. Individualism, <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/inter/5604-eng.htm>
- Ahmed, Z. U., Krohn, F. B. (1990): Reversing the United States declining competitiveness in the marketing of international tourism: a perspective on future policy. *Journal of Travel Research*, 29(2), 23-29
- Ahn, B., Lee, B. & Shafer, C.S. (2002): Operationalising Sustainability in Regional Tourism Planning: An Application of the Limits of Acceptable Change Framework. *Tourism Management*. 23, pp. 1-15
- Airbus Global Market Forecast (2014): Future Journeys 2013-2032, http://www.airbus.com/company/market/forecast/?eID=dam_frontend_push&docID=33752
- Airey, D. (1983): European government approaches to tourism. *Tourism Management*, 4(4), pp. 234-244
- Albrecht, K. (2008): The future of destination marketing, DMAI Futures Study 2008, <http://www.tourismwallawalla.com/marketing/DMAIStudyExecSummary.ppt>
- Alen, E., Dominguez, T., Losada, N. (2012): New Opportunities for the Tourism Market: Senior Tourism and Accessible Tourism, <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/35523.pdf>
- Ali, A., Frew, A.J. (2013): Information Communication Technologies and Sustainable Tourism, Routledge
- Alcamo, J., van Vuuren D., Cramer W., Alder J., Bennett E. et al (2005): Changes in ecosystem services and their drivers across the scenarios. In: Carpenter SR, Pingali PL, Bennett EM, Zurek MB, editors. *Ecosystems and Human Well-being: Scenarios*. Washington, DC: Island; 2005. pp. 297–373.
- Allon, F., Anderson, K., Bushell, R. (2008): Mutant Mobilities: Backpacker Tourism in 'Global' Sydney, *Mobilities*, 3(1), 73-94, http://www.uws.edu.au/__data/assets/pdf_file/0003/150825/AllonAnderson_and_Bushell_MutantMobilities_IC_S_Pre-Print_Final.pdf
- Alzua-Sorzabal, A. (2014): City Tourism Measurement for Global Benchmarking, http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/session_4_presentation_cictourgune_aurkene_alzua.pdf
- Amadeus Asia Limited (2013): Shaping the future of travel in Australia. The big FOUR travel effects, http://sete.gr/_fileuploads/entries/Online%20library/GR/130312_Amadeus_Shaping%20the%20future%20of%20travel%20in%20Australia_The%20big%20four%20travel%20effects%20%281%29.pdf
- Amaeshi, K.M., Bongo, C.A., Chris, O., Olufemi, O.A. (2006): Corporate Social Responsibility in Nigeria: Western Mimicry or Indigenous Influences. *The Journal of Corporate Citizenship*, 24 (Winter), 83-99
- Amster, R. (2013): Six Travel Trends to Watch in 2014 & Beyond, <http://www.travelmarketreport.com/articles/Six-Travel-Trends-to-Watch-in-2014-Beyond>
- Amelung, B., Moreno, A., Scott, D. (2008): The Place of Tourism in the IPCC Fourth Assessment Report: A Review. *Tourism Review International*, 12(1), pp. 5-12
- Andalo, D. (2013): Can the UK's ageing population usher in a new wage of economic prosperity?, <http://www.theguardian.com/society/2013/dec/18/ageing-population-key-to-economic-prosperity>

- Andersson, M., Ekman, P. (2009): Ambassador networks and place branding, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2 Iss: 1, pp.41 - 51
- Antena3.ro (2013): Dan Sova: Autostrada Nadlac-Sibiu va fi terminate in primavara lui 2015, poate chiar mai devreme, published 03.03.2013, <http://www.antena3.ro/politica/dan-sova-autostrada-nadlac-sibiu-va-fi-terminata-in-primavara-lui-2015-poate-chiar-mai-devreme-205413.html>
- Antonescu, A., Stock, M. (2014): Reconstructing the globalisation of tourism: A geo-historical perspective. *Annals of Tourism Research*, Elsevier Masson, 2014, 45C (1), pp.77-88, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00716824/document>
- Aragon-Correa, J., A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., Garcia-Morales, V.J. (2008): Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective, *Journal of Environmental Management*.
- Aref F, Gill SS, Farshid, A. (2010): Tourism development in local communities: As a community development approach. *Journal of American Science*, 6, pp. 155 - 161
- Arnaboldi, M., Spiller, N. (2011): Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts, *Tourism Management*, 32, pp. 641-654
- Australian Government, Department of the Environment (n.d.): Sustainability indicators for Australia, <http://www.environment.gov.au/topics/sustainable-communities/measuring-sustainability/sustainability-indicators>
- Avdimiotis, S., Bonarou, C., Dermetzopoulos, A., Karamanidis, I., Mavrodontis, T., Kelessidis, V., Kalonaki, E. (2009): GLOBAL SWOT ANALYSIS, http://www.stepc.gr/_docs/library_docs/GLOBAL_SWOT_Analysis_TOUREG.pdf
- Axelsson, F. (2009): Destination Marketing as a Team Effort: the Practices and Experiences of three Tourism Entrepreneurs in Northern Sweden, Lulea University of Technology, online <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2009/126/LTU-CUPP-09126-SE.pdf>, accessed 28.08.2013
- Bahar, O., Kozak, M. (2007): Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(2), p. 61-71
- Bakas, A. (2009): *Beyond the Crisis: the Future of Capitalism*, Meghan-Kiffer Press
- Bakker, P. (2013): CSR is nice, but won't save the world, <http://www.youtube.com/watch?v=oXFBt4vw-zc>
- Bakker, P. (2012): We need a Revolution of Capitalism to balance return on financial, natural and social capital, <http://president.wbcsd.org/2012/12/we-need-a-revolution-of-capitalism-to-balance-return-on-financial-natural-and-social-capital.html>
- Baloglu, S., Pekcan, A., Chen, S., Santos, J. (2003): The Relationship Between Destination Performance, Overall Satisfaction, and Behavioral Intention for Distinct Segments, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 4, no. 3/4, pp. 149–165
- Ballantyne, R., Packer, J. (2011): Using tourism free-choice learning experiences to promote environmentally sustainable behavior: the role of post-visit „action resources”, *Environmental Education Research*, 17 (2), 201-215
- Banerji, P., Krishnan, V. R. (2000): Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), pp. 405-413
- Barkworth, H. (2014): Six Trends That Will Shape Consumer Behavior This Year, published 02.04.2014 in *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/02/04/six-trends-that-will-shape-consumer-behavior-this-year/>
- Baum, T. (1994): The development and implementation of national tourism policies. *Tourism Management*, 15(3), pp. 185-192
- Baum, T. (2007): Human resources in tourism: Still waiting for change, *Tourism Management*, 28 (6), 1383-1399
- Bauman, Z. (2001): *Seeking Safety in an insecure world*, Cambridge: Polity Press
- Becken, S., Patterson, M. (2006): Measuring National Carbon Dioxide Emissions from Tourism as a Key Step towards Achieving Sustainable Tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 14, Issue 4, published online 2009
- Beerli, A., Martin, J.D. (2004): Factors influencing destination image, *Ann. Tour. Res.*, 31 (4), pp. 657-681
- Begin Group, “In 2013 Facebook will have 2 billion users”, online http://begingroup.com/en/top/news/market_news/1353
- Biddle, C. (2012): Individualism vs. Collectivism: Our Future, Our Choice, from *The Objective Standard*, Vol.

- 7, No. 1, <https://www.theobjectivestandard.com/issues/2012-spring/individualism-collectivism/>
- Bieger, T. (2002): *Management von Destinationen*, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Muenchen
- Bieger, T. (2004): *Tourismuslehre – Ein Grundriss*, Bern/Stuttgart/Wien
- Bieger, T. (2005): *Management von Destinationen*, 6. Auflage, Muenchen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Bieger, T., Beritelli, P. (2013): *Management von Destinationen*, 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Bierman, D. (2003): *Restoring destination in crisis*
- Black, A., Hughes, P. (2001): *The Identification and Analysis of Indicators of Community Strength and Outcomes*, Report to the Department of Family and Community Services, Commonwealth of Australia, https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05_2012/no.3.pdf
- Blain, C., Levy, S.E., Ritchie, J.R.B. (2005): *Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations*, *Journal of Travel Research*, Vol. 43, No. 4, pp. 328-338
- Blake, A., Sinclair, M. T. (2003): *Tourism crisis management US response to September 11*. *Annals of Tourism Research*, 30(4), pp. 813-832
- Blaug, R., Horner, I. Kenyon, A., Lekhi, R. (2006): *Public values and local communities*, The Work Foundation, http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/114_114_communities_lit_review.pdf
- Blenda Reyes Avila, C. (2012): *My Perspective on the Global Financial Crisis, Political and Economic Approach*, <http://blogs.law.harvard.edu/carolblenda/2012/08/06/my-perspective-on-the-global-financial-crisis-political-and-economic-approach/>
- Bode, A. (2010): *Practical Aspects of Corporate Social Responsibility – Challenges and Solutions*. In Conrady, R, Buck, M, *Trends and Issues in Global Tourism* (pp. 93-99). Berlin, Germany: Springer.
- Boden, T., A., Marland, G., Andres, R., J. (2010): *Global, Regional, and National Fossil-Fuel CO2 Emissions. Carbon Dioxide Information Analysis Center, Oak Ridge National Laboratory, U.S. Department of Energy, Oak Ridge, Tenn., U.S.A.* doi 10.3334/CDIAC/00001_V2010, http://cdiac.ornl.gov/trends/emis/tre_glob.html
- Bond, M. (2000): *Eve of the Apocalypse*, <http://www.eveoftheapoc.com.au/Downloads/DebtVsGrowth.html>
- Bond, M. (2014): *Women Travel Statistics Explained by Travel Experts*, <http://gutsytraveler.com/women-travel-statistics-2/>
- Bordas, E. (1994): *Competitiveness of Tourist Destinations in Long Distance Markets*, *The Tourist Review*, 3: 3-9
- Botkin, D., B. (1990): *Discordant harmonies: a new ecology for the 21st century*, New York: Oxford University Press
- Bournemouth University (2013): *Green tourism: Reducing the carbon footprint of holidaymakers*, ScienceDaily, 17 April 2013. <www.sciencedaily.com/releases/2013/04/130417091930.htm>.
- Bovenkerk, E. (2006): *Trendforschung. Darstellung, Bedeutung, Anwendungsbeispiel*. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- Bowen, H.R. (1953): *Social responsibility of the businessman*, New York: Harper&Row
- Braun, A.A. (2009): *Gross National Happiness in Bhutan: A Living Example of an Alternative Approach to Progress*, *Social Impact Research Experience Journal (SIRE)*, Wharton School
- Braun, E., Kavartzis, M., Zenker, S. (2013): *My city—my brand: The different roles of residents in place branding*, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6 Iss 1 pp. 18 - 28 <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17538331311306087>
- Bramwell, B., Sharman, A. (1999): *Collaboration in local tourism policymaking*, *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 392-415
- Brenner, N., Keil, R. (2014): *From global cities to globalized urbanization, Glocalism. Journal of culture, politics and innovation*, Issue 2014, 3, <http://www.glocalismjournal.net/Issues/GLOBAL-CITIES/Articles/From-Global-Cities-To-Globalized-Urbanization.kl>
- Briassoulis, H. (2002): *Sustainable tourism and the question of the commons*. *Annals of Tourism Research*, 29(4), pp. 1065-1085
- BridgeStreet Global Hospitality (2014): *BridgeStreet Global Hospitality Unveils Bleisure Travel Trends*, <http://www.prnewswire.com/news-releases/bridgestreet-global-hospitality-unveils-bleisure-travel-trends-275725111.html>
- Brito, M., (2011): *Smart business, Social Business, a Playbook for Social Media in your Organisation*, Que

Publishing

- Brito, M., (2012): What social business means for leadership, published 22.08.2012 on Social Business News, online <http://www.socalbusinessnews.com/what-social-business-means-for-leadership/>
- Broomhall, S., Pitman, T., McEwan, J. (2011): A classroom like no other. Learning and teaching in Australian educational tourism, The University of Western Australia, UniPrint
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., Whetten, D. (2006): Identity, intended image, constructed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, pp. 99-106
- Bruehl, K. (undated): Female Markets. Herausforderungen für die Tourismusbranche. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. <http://www.oberoesterreich-tourismus.at/sixcms/media.php/1271/Vortrag%20Br%FChl.pdf>
- Buckley, R. (2008): Misperceptions of Climate Change Damage Coastal Tourism: Case Study of Byron Bay, Australia. *Tourism Review International*, 12(1), pp. 71-88
- Bughin, J., Chui, M., Manyika, J. (2010): Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch, *McKinsey Quarterly*
- Buhalis, D. (1993): Regional integrated computer information reservation management systems as a strategic tool for small and medium tourism, *Tourism Management*, Vol. 14, Issue 5
- Buhalis, D. (2000): Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 97-116
- Buhalis, D., Cooper, C. (1998): Competition or co-operation: The needs of Small and Medium sized Tourism Enterprises at a destination level, in E., Laws, Faulkner, B., and Moscardo, G. (ed.), *Embracing and managing change in Tourism*, Routledge, London
- Buhalis, D., Law, R., (2008): Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – the state of eTourism research, *Tourism Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 609-623
- Buhalis, D. (2012), Professor Dimitrios Buhalis contributes to the Smart Cities Innovation and the future of City Tourism panel at the UNWTO Global Summit on City Tourism in Istanbul, <http://buhalis.blogspot.ro/2012/11/professor-dimitrios-buhalis-contributes.html#!/2012/11/professor-dimitrios-buhalis-contributes.html>, accessed 01.03.2013
- Buhrs, T. (2000): The environment and the role of the state in New Zealand. In P. A. Memon & H. Perkins (Eds.), *Environmental Planning and Management in New Zealand* (pp. 27-35). Palmerston North: Dunmore Press
- Buhalis, D., Amaranggana, A. (2014), Smart Tourism Destinations, retrieved from <http://www.ifitt.org/public/uploads/Smart%20Tourism%20Destinations%282%29.pdf>
- Burger, P., Coelho, M.D., Karpowicz, I., Tyson, J. (2009): The Effects of the Financial Crisis on Public-private Partnerships. Washington, DC: International Monetary Fund working paper
- Burns, Peter. (1997): Hard-Skills, Soft-Skills: Undervaluing Hospitality's 'Service with a Smile'. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(3), pp. 239–248
- Burtless, G. (2013) The Impact of Population Aging and Delayed Retirement on workforce productivity, <http://crr.bc.edu/working-papers/the-impact-of-population-aging-and-delayed-retirement-on-workforce-productivity/>
- Business Frauen Center Kärnten (Hg.) (2004): Megatrend Frau. Die Gesellschaft der Zukunft ist weiblich. MIM Forschungsergebnisse. www.businessfrauencenter.at
- Bushell, R., McCool, S.F. (2007): Tourism as a tool for conservation and support of protected areas: Setting the agenda. In: R Bushell, PFJ Eagles (Eds.): *Tourism and Protected Areas: Benefits Beyond Boundaries*. Wallingford: CABI International
- Burns, J.M. (1978): *Leadership*, New York: Harper & Row
- Business Dictionary (n.d.): Local community, <http://www.businessdictionary.com/definition/local-community.html>
- Büsen, D. (2012): The perception of CSR and certification in tourism – an investigative study of the TOURcert certificate, http://projekter.aau.dk/projekter/files/66103100/MasterThesis_complete.pdf
- Cadw, Welsh Government (2013): INTERREG IVC project CHARTS Good Practice Guide "Preparing the Historic Environment to Meet the Challenges of Climate Change"
- Calantone, R.J., di Benetto, C.A., Hakam, A., Bojanic, D.C. (1989): Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis, *Journal of Travel Research*, 28(2), pp. 25-32

- Campbell, C. (n.d.): What is Creative Tourism?, <https://catrionacampbell.wordpress.com/what-is-creative-tourism/>
- Canadian Tourism Commission (2012): Manual on Cultural Tourism, published by Canada's Federal, Provincial, and Territorial Ministers of Culture and Heritage. Contains material contributed by Seven Thorne (editorial advisor)
- Cantallops, A. S. (2004): Policies supporting sustainable tourism development in the Balearic Islands: The Ecotax. *Anatolia*, 15(1), pp. 39-56
- Canwell, A., Dongrie, V., Neveras, N., Stockton, H. (2014): Leaders at all levels, Deloitte University Press
- Carmel, Y., Kent, R., Bar-Massada, A., Liberzon, J., Nezer, O., Sapi, G., Federman, R. (2013): Trends in Ecological Research During the Last Three Decades – A Systematic Review
- Carneval, A., P., Rose, S., J. (2011): The Undereducated American, retrieved online from <http://cew.georgetown.edu/undereducated>
- Carrington, D. (2014): Holograms and wearable tech: Introducing travel's sci-fi future, <http://edition.cnn.com/2014/04/20/travel/the-future-of-travel-reads-like-a-sci-fi-novel/>
- Carson, R. (1962): *Silent Spring*, Houghton Mifflin
- Carter, R., Fabricius, M. (2007): Destination management – an overview, <http://www.climateaudit.info/data/mask/TREN/TRen%203p13%20Branding/chart%20for%20thesis.pdf>
- Castellani, V., & Sala, S. (2010 In Press): Sustainable performance index for tourism policy development. *Tourism Management*,
- Cecez-Kecmanovic, D., Moodie, D., Busutti, A., Plesman F., (1999): Organisational change mediated by e-mail and intranet: An ethnographic study. *Information Technology & People*, 12(1), pp. 9–26
- Celko, M., Peter, F. (2012): Trendbasierte Innovation. In: Wolfgang J. Koschnick (Hg.): *FOCUS Jahrbuch 2012. Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung: Focus Magazin Verlag*, S. 339–350.
- CEN (Community Empowerment Network) (2013): What is Community-Based Tourism, <http://www.endruralpoverty.org/cen-tours-homepage/142-Programs/tourism/409-what-is-community-based-tourism>
- Centre of Regional Science, Vienna UT (2007): Smart cities. Ranking of European medium-sized cities, published October 2007, http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf
- Cetron, M., DeMicco, F., Davies, O. (2009): *Hospitality 2015: The Future of Hospitality and Travel*, Amer Hotel & Motel Assn Publisher
- Cha, S., Uysal, M., (1995): Regional Analysis of Tourism Resources: A Case Study of Korea, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1936-8631, Vol. 2(3), pp. 61 – 74
- Chambers, T., Porritt, J., Price-Thomas, P. (2008): Sustainable wealth creation within environmental limits, <https://www.forumforthefuture.org/sites/default/files/images/Forum/Documents/SustainableWealthCreation.pdf>
- Chandler, L. (2012): Anywhere Working Whitepaper – enabling the future of our cities, <http://www.theanywhereorganisation.com/2012/04/anywhere-working-whitepaper-enabling-the-future-of-our-cities/>
- Cheong, R. (1995): The Virtual Threat to Travel and Tourism, *Tourism Management*, vol. 16, no. 6, pp. 417 – 422
- Chillon, P.S. (2012): From vacation spots to smart destinations: technology and tourism. QR, apps and augmented reality for cities, published 08.02.2012, <http://urban360.me/2012/02/08/this-place-worths-a-visit-intelligent-destinations-smart-city-technology-tourism-and-city-branding/>
- Chon, K.S. (1987): An assessment of images of Korea as a tourist destination by American tourists, *Hotel and Tourism Management Review*, 3, pp. 155-170
- Choo, H., Park, S.-Y. (2009): The influence of the resident's identification with a tourism destination brand on their behavior, <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=refereed>
- Chowdhary, N. (2013): Tourism Demand Trends, <http://www.slideshare.net/nimitchowdhary/11-tourism-demand-trends>
- Christian, M, Fernandez-Stark, K, Ahmed, G, Gereffi, G, (2011): The Tourism Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development, http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-11-11_CGCG_Tourism-Global-Value-Chain.pdf
- Ciegis, R., Ramanauskienė, J., Martinkus, B. (2009): The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios, <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/62/1392-2758-2009-2-62->

- City of Fredericksburg, Department of Economic Development and Tourism, (2012), Tourism development Plan,
http://www.fredericksburgva.com/uploadedFiles/Main_City_Content/Doing_Business/Files/TourismMarketingPlanMarch2012.pdf
- Clark, G., Moonen, T. (2014): Munich: A globally fluent metropolitan economy A case study for the Global Cities Initiative: A Joint Project of Brookings and JPMorgan Chase,
http://www.brookings.edu/~media/research/files/reports/2014/11/20%20munich/gci_munich.pdf
- Clark, T., Clegg, S. (1998): Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century, HarperCollinsPublishers, London
- Climpson, A. (2008): Sustainable Destination Management: the VICE model, Feb. 2008, Tourism Insights,
<http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=Sustainable+Destination+Management%3A+the+VICE+model#VICE:a+model+for+sustainable+destination+management>
- CMO.com (o.S., 2011): L2 Digital IQ Index: Travel, published 27.4.2011, <http://www.cmo.com/channels/l2s-digital-iq-index-travel>
- COBE (2011): In Focus Smart Cities, online <http://www.stateofgreen.com/en/InFocus/Smart-Cities>, accessed 20.05.2013
- Cochrane, J. (2010): The Sphere of Tourism Resilience, Tourism Recreation Research, Volume 35, Issue 2
- Colantonio, A., Dixon, T. (2009): Measuring Socially Sustainable Urban Regeneration in Europe, Oxford Brookes University: Oxford Institute for Sustainable Development (OISD)
- Coles, T., Hall, C., M, Duval, D. T. (2006): Tourism and post-disciplinary enquiry, Current Issues in Tourism, 9(4), pp. 293-319
- Collins, J. (2001): Level 5 Leadership, Harvard Business Review, 79(1), pp. 66-76
- Collins, C., Buhalis, D. (2003): Destination management system utilization in England, Information and Communication Technology in Tourism, Springer Wien-New York
- Cooper, C. et al (1993): Tourism. Principle and Practice, London
- Cooper, C. (2009): The Benefits of Knowledge Management for Destinations
- Cooper, C. (1995): Product lifecycle, pp. 342-350, published in Moutinho, L. & Witt, S.F. (eds.) (1995): Tourism marketing and management handbook, Student edition, Prentice Hall
- Cooper, C. (1995): Strategic Planning for Sustainable Tourism: The Case of the Offshore Islands of the UK. Journal of Sustainable Tourism, 3(4): 191-209.
- Coplin, D. (2013): Business Reimagined, Harriman House LTD
- Cork Heritage (n.d.): Cultural Heritage,
<http://www.corkcoco.ie/co/web/Cork%20County%20Council/Departments/Heritage/Aspects/Cultural%20Heritage>
- Corker, B. (2012): Senate Banking Committee Hearing on Financial Crisis,
<http://www.corker.senate.gov/public/index.cfm?p=SenateBankingCommitteeHearingonFinancialCrisis>
- Covey, S. (1989): The 7 Habits of Highly Effective People, Free Press
- Creating Mind (o.S.): Delphi Method, <http://www.creatingminds.org/tools/delphi.htm>, cited in Herle, F.B. (2014): Trendforschung, course the the University of Applied Sciences Bremen, Germany, Master in Leisure and Tourism
- Crompton, J.L. (1979): Motivation for pleasure vacations, Ann. Tour, Res, 6(4), pp. 408-424
- Crotti, R., Misrahi, H. (2015): The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015,
http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_TTCR_Chapter1.1_2015.pdf
- Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999): Tourism, competitiveness and societal prosperity, Journal of Business Research, 44(3), p. 137-152
- Cybersalon, (2013): Summary: 26 Nov, Reclaim the City, retrieved from
<http://www.cybersalon.org/smartcities/>
- Dahles, H. (2002): The politics of tour guiding: Image management in Indonesia. Annals of Tourism Research, 29(3), pp.783-800
- Daly, H. (1990): Commentary: Toward some operational principles of sustainable development, Ecological Economics 2(1990): 1-6
- Datamonitor (2009): Global Consumer Trends: Individualism,
<http://www.reuters.com/article/2009/07/24/idUS147035+24-Jul-2009+BW20090724>

- Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H., Gustafson, D.H. (1975): Group techniques for program planning, Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co.
- Denman, R. (2006): Objectives, Policies and Tools for Sustainable Tourism. Paper presented at the Policies, Strategies and Tools for the Sustainable Development of Tourism
- Denman, R., Denman, J. (2009): Tourism and poverty alleviation: practical steps for destinations, SNV & UNWTO
- Destination Marketing Association International (2014): Destination next. A strategic road map for the next generation of global destination marketing, <http://mktg.destinationmarketing.org/acton/attachment/9856/f-00ec/1/-/l-0135/l-0135:1633/2014%20DestinationNEXT%20Report%20Phase%201.pdf>
- Dewhurst, P.D., Dewhurst, H. (2006): Visitor attraction management, pp. 287 – 303, published in Beech, J. & Chadwick, S. (eds.) (2006): The business of tourism management, Prentice Hall
- D'Hartserre, A.M. (2000): Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort, *Tourism Management*, 21(1), p. 23-32
- Dib, C. Z. (1988): Formal, Non-formal and Informal Education: Concepts/Applicability, <http://www.techne-dib.com.br/downloads/6.pdf>
- Digi24 (2013): Raport de tara. Peste 2000 de investitori straini la Sibiu, published 13.03.2013, http://www.digi24.ro/stire/RAPORT-DE-TARA-La-Sibiu-multinationalele-de-prestigiu-si-micile-afaceri-infloresc-peste-2000-de_87368
- Diplomatic Center (2013): Romanian Economy in 2013: GDP, Inflation, Economic Data, <http://centruldiplomatic.wordpress.com/2013/01/31/romanian-economy-in-2013-gdp-inflation-economic-data/>
- Dixon, M., Ross, P. (2011): Vwork: Measuring the benefits of agility at work, http://www.regus.com/images/Regus-VWork-7-nocrops_tcm304-39506.pdf
- Dobre, S. (o.S., 2009): Sibiul este un produs turistic total, published on 2.2.2009, <http://www.sibiul.ro/stiri-locale/sibiul-este-un-produs-turistic-total/23840/>
- Dodds, R. (2007): Sustainable tourism and policy implementation: Lessons from the case of Calvia, Spain. *Current Issues in Tourism*, 10(4), pp. 296-322
- Dodds, R., Butler, R. (2010): Barriers To Implementing Sustainable Tourism Policy In Mass Tourism Destinations. *Tourismos*, 5(1), pp. 35-54
- Dodds, R., Kelman, I. (2008): How Climate Change is Considered in Sustainable Tourism Policies: A Case of The Mediterranean Islands of Malta and Mallorca. *Tourism Review International*, 12, pp. 57-70
- Dodds, R., Joppe, M. (2005): CSR in the Tourism Industry: the Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines. Washington, D.C., USA: World Bank/IFC.
- Dolapchieva, D. (2015): Tourism contributes directly 1.6% of Romania's 2014 GDP – WTTC, <http://wire.seenews.com/news/tourism-contributes-directly-1-6-of-romania-s-2014-gdp-wttc-471632>
- Donaldson, T. (1983): Constructing a social contract for business, T. Donaldson & P. Werhane (Eds.), *Ethical issues in business*, Oxford University Press, New York, pp. 153-165.
- Donath, L.E., Cismas, L.M. (2009): The Current Financial Crisis Revisited – Causes and Remedies, the Romanian Economic Journal, 31 (1): 85-92, <http://www.rejournal.eu/Portals/0/Arhiva/JE%2031/JE%2031%20-%20DONATH%20CISMAS.pdf>
- Douthat, R. (2014): The Age of Individualism, http://www.nytimes.com/2014/03/16/opinion/sunday/douthat-the-age-of-individualism.html?_r=0
- Dredge, D., Macbeth, J., Carson, D., Beaumont, N., Northcote, J., Richards, F. (2006): Achieving sustainable local tourism management. Phase 1 – Practitioners Guide, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2007): *Tourism Planning and Policy*. Brisbane: John Wiley and Sons
- Drell, L. (2012): 25 Technologies Every Smart City Should Have, published 26.12.2012, <http://mashable.com/2012/12/26/urban-tech-wish-list/>
- Dreyer, Dreyer, Ruett (2004): Touristisches Krisenmanagement, in Basian, H., Born, K. (eds.) (2004): *Der integrierte Touristikkonzern: Strategien, Erfolgsfaktoren und Aufgaben*, Muenchen: Oldenbourg
- DTTAS (2015): People, Place and Policy. Growing Tourism to 2025, <http://www.dttas.ie/sites/default/files/publications/tourism/english/people-place-and-policy-growing-tourism-2025/people-place-and-policy-growing-tourism-2025.pdf>
- Dunham, J. (2014): Marketing Travel to Women: Eight New Trends You Need to Know,

<https://www.linkedin.com/pulse/article/20140405152711-21138111-marketing-travel-to-women-eight-new-trends-you-need-to-know>

- Dupeyras, A., MacCallum, N., (2013): Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document, OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing., <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
- Durbarry, R., Sinclair, M.T. (2003): Market shares analysis – The Case of French Tourism Demand, *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 4, pp. 927–941
- Dwyer, M. M., Peters, C., K. (2014): The Benefits of Study Abroad, IES Abroad, <http://www.iesabroad.org/study-abroad/news/benefits-study-abroad>
- Dwyer, L., Kim, C. (2003): Destination Competitiveness: determinants and indicators, *Current Issues in Tourism*, vol. 6, no. 5, pp. 369–414
- Dwyer, L., Edwards, D. (2010): Sustainable Tourism planning, Published by Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford, OX3 9TJ, http://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Chapter%202-94f3c9b02ae3e7ed801ad5d548e2b66a.pdf
- Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P. (2000): The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations, *Tourism Management*, vol. 21, pp. 9–22
- Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P. (2001): Destination Price Competitiveness: Exchange Rate changes versus Domestic Inflation, *Journal of Travel Research*, vol. 40, no. 3, pp. 328–336
- Dwyer, L., Livaic, Z., Mellor, R. (2003): Competitiveness of Australia as a tourist destination, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 10, no. 1, pp. 60–79
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., Kim, C. (2004): Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis, *Tourism Analysis*, vol. 9, pp. 91–101
- Dwyer, L. (2008): Megatrends underpinning tourism to 2020: analysis of key drivers for change, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/bookshop/80046%20Dwyer_TourismTrends2020%20WEB.pdf
- Dzansi, D. Y., Pretorius, M. (2009): Addressing and measuring small business social responsibility in the African context: a stakeholder framework. *Social Responsibility Journal*. 5(2)
- De George, R. (1982): What is the American Business Value System?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 1, Nr. 4, pp. 267-275
- Dredge, D., Macbeth, J., Carson, D., Beaumont, N., Northcote, J., Richards, F. (2006): Achieving sustainable local tourism management. Phase 1 – Practitioners Guide, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd
- Eagles, P.F.J., McCool, S.F., Haynes, C.D. (2002): Sustainable Tourism in Protected Areas. Guidelines for Planning and Management, IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK, xv +183 pp.
- Echtner, C.M., Ritchie, J.R.B. (2003): The Meaning and Measurement of Destination Image, *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 14, No. 1, pp. 37-48
- Economist Intelligence Unit (2013): Hot spots 2025. Benchmarking the future competitiveness of cities, <http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/hotspots2025.pdf>
- Egger, R., Amersdorffer, D., Bauhuber, F., Oellrich, J. (2010): Social Web im Tourismus: Strategien – Konzepte – Einsatzfelder, Springer-Verlag, Heidelberg
- Elkington, J. (1997): *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, 1997/New Society 1998
- Elkington, J. (2013): Breakthrough: Business Leaders, Markets Revolution, http://www.volans.com/wp-content/uploads/2013/02/Breakthrough_Volans_Final.pdf
- Elliott, J. (1997): *Tourism, Politics and Public Sector Management*. London: Routledge
- eMarketer (2014): Smartphone Users Worldwide Will Total 1.75 Billion in 2014, published 16.01.2014, retrieved from <http://www.emarketer.com/Article/Smartphone-Users-Worldwide-Will-Total-175-Billion-2014/1010536>
- Emerich, M.M. (2011): *The Gospel of Sustainability*, Published by University of Illinois Press, United States
- Engeldinger, B. L. (2011): Current Trends and Future Issues, http://www.kendallhunt.com/uploadedFiles/Kendall_Hunt/Content/Higher_Education/Uploads/Brymer_Ch3_14e.pdf
- English Heritage (2008): *Conservation Principles, Policies and Guidelines*, Swindon: English Heritage
- Enright, M.J., Newton, J. (2004): Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism*

Management, vol. 25, pp. 777–788

- Enright, M.J., Newton, J. (2005): Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality, *Journal of Travel Research*, vol. 43, pp. 339–350
- EPI (2012): Environmental Performance Index, <http://epi.yale.edu/>
- EPA (n.d.): What is sustainability?, <http://www.epa.gov/sustainability/basicinfo.ht>
- EPA (n.d.): Sustainability primer, http://www.epa.gov/ncer/rfa/forms/sustainability_primer_v7.pdf
- ESPAS (2012): Global trends 2030 – Citizens in an interconnected and polycentric world, http://europa.eu/espas/pdf/espas_report_ii_01_en.pdf
- ETAG (Edinburgh Tourism Action Group) (2012): Edinburgh 2020 : The Edinburgh Tourism Strategy
- Euro Cities (2010): A shared Vision on City Branding in Europe, <http://www.euocities.eu/euocities/documents/A-Shared-Vision-on-City-Branding-in-Europe-WSPO-8PLFNF>
- Europa Nostra (2009): Why cultural heritage matters for Europe, <http://www.europanostra.org/UPLOADS/FILS/Why%20Cultural%20Heritage%20matters%20for%20Europe%20062009.pdf>
- European Commission, (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, available on: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf
- European Commission (n.d.): Corporate Social Responsibility, http://ec.europa.eu/enterprise/mobile/topics/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- European Commission (2008): European Competitiveness Report 2008, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=1974
- European Commission, EU Policy – background, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/background/index_en.htm
- European Commission – Directorate–General for Regional Policy and Cohesion 1999, Sixth Periodic Report on the Regions, European Union.
- European Communities (2003): Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/structure_performance_competitiveness/pw_c_en.pdf
- European Commission (2010): Europe 2020. A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
- European Commission, (2014), Tourism industry sub-sectors. COUNTRY REPORT. IRELAND, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/tourism-business-portal/documents/business/internationalisation/ireland_country_report.pdf
- European Travel Commission (2014): Connectivity, <http://etc-digital.org/digital-trends/connectivity/>
- European Union, (2011), Cities of Tomorrow. Challenges, visions, ways forward, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_final.pdf
- Eurostat (2013): Real GDP growth rate – volume, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>
- Euromonitor International (2012): The EuroZone Crisis and its Impact on Tourism, <http://blog.euromonitor.com/2012/06/the-eurozone-crisis-and-its-impact-on-tourism.html>
- Euromonitor International - World Travel Market (2012): World Travel Market Global Trends Report 2012, <http://web.euromonitor.com/Portals/71592/docs/Euromonitor's%20WTM%20Global%20Travel%20Trends%20Report%202012.pdf>
- European Commission, Assessing Tourism Potential, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/using_natural_cultural_heritage/tourism_potential_en.pdf
- Expedia (2013): Future of Travel Report, <http://viewfinder.expedia.com/features/future-of-travel-report>
- Explorica (2013): global education: Benefits of Student Travel, <http://www.explorica.com/blog/benefits-educational-travel>

- Falk, J. H., Ballantyne, R., Packer, J., Benckendorff, P. (2012): Travel and learning: A neglected tourism research area, *Annals of Tourism Research*, 39 (2), 908-927
- Fayos-Sola, E. (1996): Tourism policy: a midsummer night's dream?, *Tourism Management*, Vol. 17(6), pp. 405-412
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., Ferrell, L. (2008): *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Company
- Figuroa Domecq, C., Segovia Perez, M. (2011): Women & Gender: The impact of social changes in tourism, *Consumer behaviour in Tourism Symposium (CBTS)*, Brunico, December 2011
- Financial Times (n.d.): Definition of environmental sustainability, <http://lexicon.ft.com/Term?term=environmental-sustainability>
- Fisher, D. (1998): Knowledge based destination management systems, cited in Belbaly, N., Passiante, G., Benbya, H.
- Fittkau & Maaß Consulting (2014): Internetnutzung für die meisten Urlauber unverzichtbar, published in *Absatzwirtschaft.de*, retrieved from <http://www.absatzwirtschaft.de/content/online-marketing/news/internetnutzung-fuer-die-meisten-urlauber-unverzichtbar;82267>
- Five E's Unlimited (n.d.): Integrative Frameworks, <http://www.eeeee.net/integral.htm>
- Formica, S., Uysal, M., (2006): Destination attractiveness based on supply and demand evaluations: an analytical framework, *Journal of Travel Research*, Vol. 44(4), pp. 418-430
- Fotis, J., Rossides, N., Buhalis, D., (2010): Social media impact on leisure travel: The case of the Russian market and the challenges for the Cyprus tourism industry, preliminary findings, 2010, paper presented at the 3rd Annual EuroMed Conference. EuroMed Academy of Business, http://eprints.bournemouth.ac.uk/16824/1/Fotis,_Rossides,_Buhalis,_2010.pdf
- Forrest, J. (2014): How Millennials Are Shaping The Future Of Business Travel, *Forbes*, 24.01.2014, <http://www.forbes.com/sites/united/2014/01/24/how-millennials-are-shaping-the-future-of-business-travel/>
- Forrester research (2013): Latest IT Trends For Secure Mobile Collaboration, http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/unified-communications/unified-communications-manager-callmanager/byod_forrester_tap_latest_it_trends_wp_en.pdf
- Fox, L. (2013): How destinations are consumed on mobile, published 31.01.2013 on Tnooz, <http://www.tnooz.com/2013/01/31/mobile/how-destinations-are-consumed-on-mobile/>
- Francis, J. (n.d.): The future of travel, <http://www.responsibletravel.com/resources/future-of-tourism/travel-trends.htm>
- Freeman, E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, London: Pitman
- Framke, W. (2001): The destination: a problematic concept, paper presented at The 10th Nordiska Forskarsymposiet I Tourism, Sweden <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/DESTINATION%20PROBLEMATIC%20CONCEPT.PDF>
- French, K.R., Baily, M.N., Campbell, J.Y., Cochrane, J.H. (2010): *The Squam Lake Report: Fixing the Financial System*. N.Y: Princeton University Press
- French, S., Rogers, G. (2010): Understanding the LOHAS consumer, <http://www.lohas.com/Lohas-Consumer>
- Frazer, E. (1999): *The Problem of Communitarian Politics. Unity and conflict*, Oxford: Oxford University Press
- Freyre, J.R. (2009): Local people: a critical dimension for place brands, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 420-38
- Freyre, J. R. (2007): 'Local People' a critical dimension for place brands, *Journal of Brand Management*
- Freysinger, V. J., Kelly, J. R. (2004): *21st Century Leisure: Current Issues*, Venture Pub
- Fry, A. (2015): Will Oculus Rift Help or Hinder Traditional Tourism?, <http://www.wired.com/2015/02/will-oculus-rift-help-or-hinder-tourism/>
- Fuchs, H. (2009): Responsible tourism, http://www.tourism-watch.de/en/about_us
- Fuller, T., Tian, Y. (2006): Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives, *Journal of Business Ethics*. 67(3)
- Future of Cities Forum (2014): *Imagine a Regenerative City*
- Fyall, A., Wanhill, S., Cooper, C., Fletcher, J. (2008): *Tourism Principles and Practice*, 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Gail, H. (2009): *Good Practices in Community-Based Tourism in the Caribbean*. UWI/EBCCI Heritage

- Tourism Workshop, <http://www.onecaribbean.org/wp-content/uploads/GailHenryHeritagePaperBestPracticesCommTourism.pdf>
- Gaining Edge (2011): Rethink Vancouver, http://www.odgersberndtson.ca/fileadmin/uploads/canada/Documents/Search/TourismVancouver/Rethink_Report.pdf
- Garcia, M. and Skift Staff (2014): The Rise of Female Business Travelers, <http://skift.com/travel-trends/the-rise-of-female-business-travelers/>
- Garau, C. (2014): From Territory to Smartphone: Smart Fruition of Cultural Heritage for Dynamic Tourism Development, Planning Practice and Research, [Volume 29, Issue 3](#), 2014
- Garau–Taberner, J. (2007): Measuring destination competitiveness: a case study of the Canaries, Mainland Spain, France, the Balearics and Italy, Paper presented to the International Conference of Trends, Impacts, Policies on Tourism Development, Crete, 15–18 June
- Garrod, B. (2003): Managing visitor impacts, in A. Fyall, B. Garrod, A. Leask (eds) *Managing Visitor Attractions*, 124-139, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Gartner, W.C., Hunt, J.D. (1987): An analysis of state image change over a twelve-year period (1971-1983), *Journal of Travel Research*, 16(2), pp. 15-19
- Gartner, W.C. (1989): Tourism image: Attribute measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques, *Journal of Travel Research*, 28(2), pp. 16-20
- Gartner, W.C. (1993): Image formation process, *J. Travel Tour. Mark.* 2(2/3), pp. 191-215
- GCSE Leisure and Tourism, (2011): *Introducing Leisure and Tourism Destination*, https://hwb.wales.gov.uk/cms/hwbcontent/Shared%20Documents/vtc/2011-12/leisure-and-tourism/wjec-ebook/unit-2/English/GCSE%20Leisure%20and%20Tourism%202009_Unit2.pdf
- Gausemeier, J., Plass, C. & Wenzelmann, C. (2009): *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen*, Carl Hanser Verlag, München
- Gay Homestays (2013): *Gay and Lesbian Tourism – Recent Trends*, <https://www.gayhomestays.com/news-and-hot-topics/gay-and-lesbian-tourism-recent-trends.html>
- GDT (2013): *Destination Dublin – A collective strategy for tourism growth to 2020*, http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/eZine/Destination-Dublin-Report-Presentation_FINAL.pdf
- Gender CC, (2010): *Gender, Climate Change and Tourism*, <http://www.gendercc.net/fields/tourism.html>
- Ghani, E. (2011): *The Service revolution*, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/presentation/wcms_175061.pdf
- Gill, A. (2014): *What is LOHAS?*, <http://www.education4sustainability.org/2014/05/17/what-is-lohas/>
- Gilman, R. (1996): *Sustainability: The State of the Movement*, Context Institute
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., Rabellotti, R., (2005), *Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters*. *World Development* Vol. 33, No. 4, pp. 549–573
- Glaesser, D. (2006): *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier, Oxford
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC) (2012): *Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations*, <http://www.gstccouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/criteria-for-destinations.html>, accessed 23.03.2013
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC) (2012): *Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations*, <http://www.gstccouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/criteria-for-destinations.html>
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC) (2013): *Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations*, <http://www.sustainabletourismcriteria.org/>
- Globalsustainabletourism.com (n.d.): *Sustainable Tourism*, <http://www.globalsustainabletourism.com/About-us/31-Sustainable-Tourism.html>
- Global Workplace Analytics (2012): *Latest Telecommuting Statistics*, <http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- Go, M., F., (2015), *Enlarging Tourism(s) Research Perspectives through the Scholarship of Integration*, paper presented at the GSSI 15-16 June 2015
- Go, F.M., Govers, R. (2000): *Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness*, *Tourism Management*, vol. 21, no. 1, pp. 79–88
- Godfrey, K., Clarke, J., (2000): *Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and*

Marketing. London: Cengage Learning EMEA

- Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B. (2003): *Tourism, Principles, Practices, Philosophies* (9th ed.). New Jersey: John Wiley and Sons
- Gomezelj, D.O., Mihalic, T. (2008): Destination competitiveness - Applying different models, the case of Slovenia, *Tourism Management*, vol. 29, no., pp. 294–307
- Gonzales, S. (2012): Smart Destinations, online <http://blog.nh-hotels.com/holidays/smart-destinations/>, accessed 05.03.2013
- Gonzalo, F. (2013a): The Growing Trend of Bleisure Travel, <http://fredericgonzalo.com/en/2013/10/27/the-growing-trend-of-bleisure-travel/>
- Gonzalo, F. (2013b): The evolving role of the transactional DMO, <http://fredericgonzalo.com/en/2013/10/12/the-evolving-role-of-the-transactional-dmo/>
- Gonzalo, F. (2013c): The Destination Marketing Organization Model in Tourism Is Broken, <http://skift.com/2013/07/24/the-destination-marketing-organization-model-in-tourism-is-broken/>
- Gorden, J. (2001): The OECD Guidelines and other Corporate Responsibility Instruments: a Comparison, <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/2075173.pdf>
- Gossling, S., Michael Hall, C. (2008): Swedish Tourism and Climate Change Mitigation: An Emerging Conflict? *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 8(2), pp. 141-158
- Gossling, S., Schumacher, K. P. (2010): Implementing carbon neutral destination policies: issues from the Seychelles. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(3), pp. 371-391
- Gossling, S., Scott, D. (2008): Climate Change and Tourism: Exploring Destination Vulnerability. *Tourism Review International*, 12(1), pp. 1-3
- Gotham, K. (2007): (Re) branding the big easy: tourism rebuilding in post-Katrina New Orleans, *Urban Affairs Review*, Volume 42, Number 6, July 2007, pag. 823-850, Sage Publications, <http://tulane.edu/liberal-arts/upload/GothamUARArticle.pdf>
- Govers, R. (2005): VIRTUAL TOURISM DESTINATION IMAGE: Glocal identities constructed, perceived and experienced, https://www.academia.edu/3451041/Virtual_Tourism_Destination_Image_Glocal_identities_constructed_perceived_and_experienced
- Grant, M. (2012): Data: Social Media is changing leadership", published 13.11.2012 on Social Business News, online <http://www.socialbusinessnews.com/data-social-media-is-changing-leadership/>
- Grzyb, H. (2007). Corporate social responsibility starts at home: comparisons of metropolitan and rural SMEs in Western Australia. *International Journal of Organisational Behaviour*. 12(1)
- GSMA, (2014), Mobile Smart City Benchmarking Report, http://www.gsma.com/connectedliving/wp-content/uploads/2014/02/2649_GSMA_benchmarking_Report_Web.pdf
- Gursoy, D., Jurowski, C., Uysal, M. (2002): Resident Attitudes: A Structural Modelling Approach. *Annals of Tourism Research*. 29, pp. 79-105
- Greenwood, J., Williams, A. M., Shaw, G. (1990): Policy implementation and tourism in the UK. Implications from recent tourism research in Cornwall. *Tourism Management*, 11(1), pp. 53-62
- Gretzel, U., Fesenmaier, D., R. (2003): Implementing a Knowledge-Based Tourism Marketing Information Systems: The Illinois Tourism Network, *Information Technology&Tourism*, vol. 6, No 4, 245-255
- Gunn, C. (1994): *Tourism Planning*, Taylor and Francis, 3rd ed., London
- Gunn, C. (1988): *Vacationscapes: Designing tourist regions*. New York, Van Nostrand Reinhold
- Gunn, C.A., (1988): *Tourism Planning*, Taylor and Francis, New York
- Gunn, C., (2002): *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, 4-th Edition, Routledge
- Guo, Y., Liu, H., Chai, Y. (2014): The Embedding Convergence of Smart Cities and Tourism Internet of Things in China: an Advanced Perspective, http://www.ahtrjournal.org/admin/dosyalar/6/54_69.pdf
- Haley Sharpe Southern Africa (2010): KwaDukuza Tourism Strategy, <http://www.ilembechamber.co.za/sites/default/files/Final%20Draft%20Phase%202%20KwaDukuza%20Tourism%20Strategic%20Plan.pdf>
- Hall, C. M., (1998): *Introduction to Tourism: Development, Dimensions and Issues* (3rd ed). Addison Wesley Longman
- Hall, C. M. (2000): *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow: Pearson Education
- Hall, C. M., Jenkins, J. (2004): *Tourism and Public Policy*. In A. Lew, C. M. Hall & A. Williams (Eds.), *A companion to tourism* (pp. 425-540). Oxford: Blackwell

- Hall, C. M. (2007): Pro-Poor Tourism: Do "Tourism Exchanges Benefit Primarily the Countries of the South"? *Current Issues in Tourism*, 10(2&3), pp. 111 - 118
- Hall, C. M., (2008): *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Second Edition, Pearson Education
- Hamilton, A., (2013): Is culture slowly killing your organization?, published 07.01.2013 on Social Business News, online <http://www.socialbusinessnews.com/is-culture-slowly-killing-your-organization/>
- Han, Y. (2014): Connectivity of Tourism Development, http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/yan_han.pdf
- Hancock, T. (n.d.): Social Sustainability, http://newcity.ca/Pages/social_sustainability.html
- Hancock, J. (2004): *Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice*, Business Planning & the UK's Leading Companies, Kogan Page Limited, London & Sterling, VA
- Hankinson, G. (2000): The Brand Images of Tourism Destinations: a Study of the Saliency of Organic Images, *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), pp. 6-14
- Hankinson, G. (2009): Managing destination brands: establishing a theoretical foundation, *Journal of Marketing Management*, 25(1/2), pp. 97-115
- Hansen, J., E., Ruedy, R., Sato, M., Lo, K., Lea, D. W., Medina-Elizade, M. (2006): Global Temperature Change, http://pubs.giss.nasa.gov/docs/2006/2006_Hansen_etal_1.pdf
- Haque, U. (2011): *The New Capitalist Manifesto: Building a Disruptively Better Business*, Harvard Business School Publishing
- Hassan, S. (2000): Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), p. 239-245
- Haven-Tang, C., Jones, E. (2006): Human resource management in tourism businesses, pp. 89 – 113, published in Beech, J. & Chadwick, S. (eds.) (2006): *The business of tourism management*, Prentice Hall
- Hawken, P. (1993): *The Ecology of Commerce*, New York, New York: Harper Business p 144
- Hawkes, J. (2001): THE FOURTH PILLAR OF SUSTAINABILITY. Culture's essential role in public planning, <http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon%282001%29TheFourthPillarOfSustainability.pdf>
- Hawkes, J. (2013): The Fourth Pillar of Sustainability: culture's essential role in public planning, <http://www.fourthpillar.biz/about/fourth-pillar/>
- Hawken, P., Lovins, A., Lovins, L. H. (1999): *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*, Little, Brown and Company
- Hawkins, D. E. (2006): *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave Macmillan
- Haxton, P. (2015): A Review of Effective Policies for Tourism Growth, OECD Tourism Papers, 2015/01, OECD Publishing, http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/a-review-of-effective-policies-for-tourism-growth_5js4vmp5n5r8-en
- Hays, S., Page, S.J., Buhalis, D., (2012): Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations, *Current Issues in Tourism*, Routledge
- Heath, E. (2003): Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective, Proceedings of CAUTHE 2003 National Research Conference, Coffs Harbour, Australia, February 5-8, 2003
- Heim, J. (2011): LOHAS. Or: The Consumption of Sustainability, <http://www.megforum.uni-freiburg.de/SOE%202012%20papers/Lohas>
- Helmy, M. (2008): *Urban Branding Strategy and the Emerging Arab Cityscape: The Image of the Gulf city*, PhD Study, http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2008/3728/pdf/Urban_Branding_Strategies.pdf
- Herbst, D. (2000): *Das professionelle 1x1 – Erfolgsfaktor Wissensmanagement*, Wissensmanagement, Cornelsen, Berlin
- Herle, F.B. (2014): *Trendforschung*, Course in Master in Leisure and Tourism at the University of Applied Sciences Bremen, Germany
- Herle, F.B. (2006): *ISTM Destination Management course SS 2006 at University of Applied Sciences Bremen*
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (1996): *The Leader of the Future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 199-200, <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management->

- Higgins, K. (2013): Economic growth and sustainability – are they mutually exclusive?, <http://www.elsevier.com/connect/economic-growth-and-sustainability-are-they-mutually-exclusive>
- Hinchcliffe, D., Kim, P., (2012): *Social Business by Design: Transformative Social Media Strategies for Connected Company*, John Wiley&Sons, Inc.
- Hinzen, H. (2014): Lifelong Learning for All – A potential global goal for the post 2015 education and development agendas!, http://www.dvv-international.de/index.php?article_id=1462&clang=1
- Hitchens, D., Thankappan, S., Trainor, M., Clausen, J., De Marchi, B. (2005): Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 96(5)
- Hofstede, G. (1984): *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holcomb, J.L., Upchurch, R.S., Okumus, F. (2007): Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International journal of contemporary hospitality management* 19, pp. 461-475
- Holling, C.S. (1998): Two cultures of ecology, *Conservation Ecology* [online] 2(2): 4. <http://www.consecol.org/vol2/iss2/art4/>
- Holowiecka, B., Grzelak-Kostulska, E., Kwiatkowski, G. (2011): Impacts of Globalization on Tourist Preferences and Activity, in *The Scale of Globalization. Think globally. Act Locally. Change Individually in the 21-st Century*
- Holsapple, C., Joshi, K. (1999): Knowledge Selection: Concepts, Issues and Technologies. In *Knowledge Management Handbook*, J. Liebowitz (editor), Chapter 7, pp. 1–17, Boca Raton: CRC Press
- Hooke, R., LeB, Martin-Duque, J.F. (2012): Land transformation by humans: A review, <http://www.geosociety.org/gsatoday/archive/22/12/article/i1052-5173-22-12-4.htm>
- Hopkins, M. (2007): *Corporate social responsibility and international development: is business the solution?*, Earthscan UK
- Horx, M., Wippermann, P. (1996): *Was ist Trendforschung?* Dusseldorf, ECON
- Horx, M. (2010): *Wild Cards* (H.Z. GmbH, Hrsg.), retrieved from <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-Wild-Cards.pdf>
- Horx, M. (2012): *Das kleine Wörterbuch der Trend- und Zukunftsforschung*. Hg. v. Zukunftsinstitut Horx GmbH, <http://www.horx.com/Zukunfts-Lexikon.aspx>,
- Horx, M. (2011): *Die Macht der Megatrends. Wie Globalisierung, Individualisierung und Alterung unsere Welt verändern werden*. Hg. V. Zukunftsinstitut Horx GmbH
- Houle, D. (2010): *Women, Men, and the Future of Education*, <http://www.oprah.com/world/Gender-and-the-Future-of-Education-Trends-David-Houle>
- Hradil, S., Spellerberg, A. (2011): *Lebensstile und soziale Ungleichheit*. In: *Gesellschaft. Wirtschaft. Politik*, 1/2011, pp. 51-63
- Hudson, S., Miller, G.A. (2005): The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays, *Tourism Management* 26: 133-142.
- Humphrey, J., Schmitz, H., (2002): How does insertion in global value chains affect upgrading industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), pp. 1017–1027
- Hunt, J.D. (1975): Image as a factor in tourism development, *Journal of Travel Research*, 13(3), pp. 1-7
- Hwang, J. et al (2011): *Post-Crisis World Order: Security, Economy, Environment and Culture*, <http://www.isn.ethz.ch/isn/Digital-Library/Publications/Detail/?lng=en&id=134321>
- ICOMOS International Council on monuments and sites (1999): *International Cultural Tourism Charter (Managing Tourism at Places of Heritage Significance)*, 12th General Assembly in Mexico, October 1999, <http://www.icomos.org/en/about-icomos/image-menu-about-icomos/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/162-international-cultural-tourism-charter>
- ICOMOS International Council on monuments and sites (2002): *International Cultural Tourism Charter. Principles and Guidelines for Managing Tourism at Places of Cultural and Heritage Significance*
- IFACCA (2009): *IFACCA D'art Report No 36, Defining and Mapping Intangible Cultural Heritage*, <http://media.ifacca.org/uploads/D%27Art36ICH.pdf>
- IEA (International Energy Agency) (2013): *Redrawing the Energy Climate Map*,

- http://www.iea.org/media/freepublications/weo/WEO2013_Climate_Excerpt_ES_WEB.pdf
- ILO (2010): Developments and challenges in the hospitality and tourism sector, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms_162202.pdf
- ILO (2011): A changing world: Adapting to an ageing population in the workplace, part of World of Work Magazine No.73, December 2011 – A double dip in employment?, http://ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS_170533/lang--en/index.htm
- Inskeep, E. (1991): *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*, Van Nostrand Reinhold, New York
- Internet Society (2014): *Global Internet Report 2014. Open and Sustainable Access for All*, http://www.internetsociety.org/sites/default/files/Global_Internet_Report_2014_0.pdf
- International Council on Local Environmental Initiatives (1999): *Tourism and sustainable development. Sustainable tourism: a local authority perspective*, Commission on Sustainable Development, Seventh Session, 19-30 April 1999, New York
- International Crisis Group (2007): "Egypt's Sinai Question", Middle East/North Africa Report 61 (2007), http://www.crisisgroup.org/library/documents/middle_east_north_africa/egypt_north_africa/61_egypts_sinai_question.pdf
- International Monetary Fund, (2008), IMF Country Report No. 08/153, Islamic Republic of Afghanistan: *Poverty Reduction Strategic paper*
- Ioannides, D. (1995): A flawed implementation of sustainable tourism: the experience of Akamas, Cyprus. *Tourism Management*, 16(8), pp. 583-592
- IPCC (2007): *Climate Change 2007: Working Group II: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*, http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg2/en/ch6s6-2-2.html
- ITU (2014): *Internet Users in the World*, Internet Live Stats, retrieved from <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>
- IUCN/UNEP/WWF (1991): *Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living*. (Gland, Switzerland: 1991). (IUCN - The World Conservation Union, UNEP - United Nations Environment Programme, WWF - World Wide Fund for Nature)
- Izsak, K., Markianidou, P., River Leon, L., Bougas, K., Teichler, T., Kergel, H., Köhler, T., Meier, G. (2015): *European Cluster Trends Report 2014*, http://ireteth.certh.gr/files/2015/05/D2.7_FINAL_EuropeanClusterTrends_report_27022015.pdf
- Jaffé, D. (2006): *Reise-entscheidungen. Die Rolle von Frauen bei Kaufentscheidungen im Tourismus*. blue stone gender marketing. ITB Berlin
- Jackson, I., Nelson, J. (2004): *Profits with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values*, Doubleday, New York
- Jamal, T.B., Getz, D. (1995): Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, 22(1), pp. 186-204
- Jamal, T., Stronza, A. (2009): Collaboration theory and tourism practice in protected areas: Stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 17, pp. 169-189
- Jenkins, H. (2006): Small business champions for corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*. 67(3)
- Jenkins, L. C. (2000): Tourism policy formulation in the Southern African region. In P. U. C. Dieke (Ed.), *Political Economy of Tourism Development in Africa*. New York: Cognizant
- Jones, I., Symon, G. (2001): Lifelong Learning as Serious Leisure: policy, practice and potential, *Leisure Studies*, Volume 20, Issue 4, published online 2010, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02614360110098676>
- Jonker, J., de Witte, M. (2006): *Challenge of organizing and implementing corporate social responsibility*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Jucan, C. (2011): *Social responsibility, crisis and sustainable development*, The Business Review, Cambridge
- Jucan, M.S., Jucan, C.N., Rotariu, I. (2013): The social destination: how social media influences the organizational structure and leadership of DMOs, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Issue 78, June 2013, Paris, pp. 1426-1432

- Jucan, M.S., Jucan, C.N. (2013): Destination Management Organization as a Knowledge-Based Organization, The 19th International Scientific Conference Knowledge-Based Organization, Sibiu 13-15 June 2013
- Jucan, M.S., Jucan, C.N. (2013): Travel and tourism as a driver for economic recovery, Procedia Economics, 20th International Economic Conference, IECS 2013, 17-18 May Sibiu, Romania
- Jucan, M.S., Jucan, C.N. (2013): Gender trends in tourism destination, Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty (LUMEN 2013), Iasi 10-12 April 2013
- Jucan, M.S., Jucan, C.N. (2013): The framework of a Smart Destination – case study Sibiu, Romania, Conference proceedings of 6th International Conference on Services Management, June 23-25 2013, Cyprus, Oxford Brookes University
- Jucan, M.S., Jucan, C.N. (2013): The impact of CSR on tourism destinations in times of the „New Capitalism”, 6th International Conference on Services Management, June 23-25 2013, Cyprus, Oxford Brookes University
- Jucan, M.S., Jucan, C.N. (2010): Social Responsibility in Tourism and Sustainable Development, 3rd WSEAS International Conference on Cultural Heritage and Tourism (CUHT `10), Latest Trends on Cultural Heritage & Tourism, Corfu Island, Greece, 2010
- Kahn, H., Wiener, A.J. (1967): The year 2000 – A framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years, New York, Macmillan
- Kaletsy, A. (2011): Capitalism 4.0. The Birth of a New Economy, Bloomsbury Publishing Plc
- Kaplan, A.M., Haenlein, M., (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business Horizons, Vol. 53, No.1., pp. 59-68
- Katsoulis, Y. (2009): “Living Like a King”: Conspicuous Consumption, Virtual Communities, and the Social Construction of Paid Sexual Encounters by US Sex Tourists, https://www.academia.edu/258005/Living_like_a_King_Conspicuous_Consumption_Virtual_Communities_and_the_Social_Construction_of_Paid_Sexual_Encounters_by_U.S._Sex_Tourists
- Kaurav, R.P.S. (2014): Concept of Tourism&Tourism System, <http://www.slideshare.net/RahulKaurav/concept-of-tourism-tourism-system-38391715?related=1>
- Kay, A. (2012): At Work: More education is trend for future jobs, <http://www.usatoday.com/story/money/columnist/kay/2012/10/10/at-work-get-hired/1625625/>
- Kaymaz, I. (2013): Urban Landscapes and Identity, <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/45403.pdf>
- Kazmi, B.A, Leca, B., Naccache, P. (2012): Corporate Social Responsibility: a Brand New Spirit of Capitalism?, ICCSR Research Paper Series No. 61-2012
- Keller, K.L. (2003): Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity
- Kerr, W. (2003): Tourism Public Policy, and the strategic Management of Failure. New York: Pergamon
- Keuc, A. Rousset, C., Colleselli, V., Rudl, V., Iordanescu, E. (2014): Public-private cooperation scheme between culture, tourism and industry in South-East Europe PRACTICAL HANDBOOK, <http://www.cmc-project.eu/download/handbook-eng-web.pdf>
- Khuon, N. (2002): Die Trendforschung als Berufsfeld für Volkskundler. In: *Volkskundlich-Kulturwissenschaftliche Schriften* (2). <http://www.kultur.uni-hamburg.de/volkskunde/Texte/Vokus/2002-22/trend.html>
- Kiesnoski, K. (2012): With a big-spending reputation, gay travelers attract suppliers, <http://www.travelweekly.com/Travel-News/Travel-Agent-Issues/With-a-big-spending-reputation-LGBT-travelers-attract-suppliers/>
- KIN Global (2013): Building Global Prosperity: Where to Next?, <http://www.clareopartners.com/pages/wp-content/uploads/2013/11/KIN-Energy-Forum-Report-2013.pdf>
- Kisielnicki, J. (2008): Virtual Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Information Science Reference USA
- Koch, R. (2013): Is Individualism Good or Bad?, http://www.huffingtonpost.com/richard-koch/is-individualism-good-or-b_4056305.html
- Koch, J. (1997): Marktforschung, München/Wien
- Kosow, H., Gassner, R. (2008): Methods of future and scenario analysis. Overview, assessment, and selection criteria, Bonn
- Kotler, P., Lee, N. (2005): Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ

- Kotter, J.P. (1985): *Power and Influence Beyond Formal Authority*, New York: The Free Press
- Kogler, R. (2004): *Female Forces*. In: mediella, Dezember 2004. Online <http://www.mediella.de/>
- Kongalla, R., (2013): *Tourism Finance Mgt*, <http://www.slideshare.net/artistramakrishna/ugc-nettourismch-10-tourism-finance-mgt>
- Kosow, H., Gassner, R. (2008): *Methods of future and scenario analysis. Overview, assessment, and selection criteria*, Bonn
- Kotler, P., Haider, D.H., Rein, I. (1993): *Marketing places*, New York, The Free Press
- Kotler, P., Armstrong, G. (2003): *Principles of Marketing*, Prentice-Hall
- Kozak, M., Rimmington, M. (1999): *Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings*, *Hospitality Management*, 18, p. 273-283
- Kraft, H., Weber, J.M. (2012): *A Look at Gender Differences and Marketing Implications*, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 21; November 2012, http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_21_November_2012/26.pdf
- Krczal, A., Bassler, R., Weiermair, K. (2006): *Wellness und Produktentwicklung*, Schmidt Verlag, Berlin
- Krippendorff, J. (1982): *Towards new tourism policies: The importance of environmental and sociocultural factors*. *Tourism Management*, 3(3), pp. 135-148
- Krippendorff, J. (1980): *Marketing im Fremdenverkehr*, Bern/Frankfurt
- Kuala Lumpur City Hall (2015): *Kuala Lumpur Tourism Master Plan 2015-2025*, <https://copy.com/qCdaUPUzZJNwYjtr/KL%20Tourism%20Master%20Plan%20Book.pdf>
- Kusen, E., Tadej, P., (2003): *Functional classification of tourism attractions*, *Tourism Review* 51(4), pp. 427-442
- Kusluvan, S. (2003): *Employment and Human Resources Issues in the Tourism and Hospitality Industry*. In S. Kusluvan (Ed.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry* (pp. 1-50). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- LaTorre, E. (2011): *Lifelong learning through travel*, *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 78 (1), 17-19
- Lee, C., King, B. (2006): *Assessing Destination Competitiveness: An Application to the Hot Springs Tourism Sector*, *Tourism and Hospitality: Planning & Development*, vol. 3, no. 3, pp. 179–197
- Leigh, J., Webster, C., Ivanov, S. (2012): *Future Tourism. Political, social and economic challenges*, Routledge
- Leiper, N. (1995): *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne
- Leslie, D. (1986): *Tourism and conservation in national parks*. *Tourism Management*, 7(1), pp. 52-56
- Leslie, D., Black, L. (2005): *Tourism and the Impact of the Foot and Mouth Epidemic in the UK: Reactions, Responses and Realities with Particular Reference to Scotland*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2/3), pp. 35-46
- Lew, A. A. (2012): *Creative Resilience: The Next Sustainability for Tourism?*, <http://tourismplace.blogspot.ro/2012/10/creative-resilience-next-sustainability.html>
- Lewis, N. (2012): *The Crisis of Capitalism is a Lack of Capitalism*, <http://www.forbes.com/sites/nathanlewis/2012/02/23/the-crisis-of-capitalism-is-a-lack-of-capitalism/>
- Leonard, A., Armandbanu Khan, eds. (2006): *Community-Based AIDS Prevention and Care In Africa: Building On Local Initiatives, Case Studies from Five African Countries*, Population Council, 1 May 2006, <http://www.popcouncil.org/ebert/wellbriefing.html>
- Linstone, H.A., Turoff, M. (1975): *The Delphi method: techniques and applications*, MA: Addison-Wesley Publishing Company
- Liu, A., Wall, G., (2005): *Human Resources Development in China*. *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 689–710
- Llorens, F., Capdeferro, N. (2011): *Facebook's Potential for Collaborative e-Learning*. *Revista De Universidad y Sociedad Del Conocimiento*, RUSC, 8(2), 197–210
- Lohmann, M., von Bergner, N.M. (2014): *Identifying global challenges for future tourism and tourism management*
- Lohmann, M. (2015): *VACATION TRAVEL TRENDS 2025*, http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_dl_de/itbk_dl_de_itbkongress/archiv_2015/itb_marketing_and_distribution_day/VACATION_TRAVEL_TRENDS_2025.pdf
- Loki, R. (2011): *Aloha, LOHAS: Say Hello to the Tourism Sector's New Premium Stakeholder*, <http://www.justmeans.com/blogs/aloha-lohas-say-hello-to-the-tourism-sector%E2%80%99s-new->

premium-stakeholder

- Loo, D. (2013): Individuality v. Individualism, <http://dennisloo.com/Articles/individuality-v-individualism.html>
- Lovelock, C. (1991): *Services Marketing*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Lumsdon, L. (1997): *Tourism marketing*, London, International Thomson Business Press
- MacKay, K., Vogt, C. (2012): Information Technology in Everyday and Vacation Contexts, *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1380 – 1401
- Mackey, J., Sisodia, R.S. (2013): *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business School Publishing
- Maddison, A. (2001): THE WORLD ECONOMY: A MILLENNIAL PERSPECTIVE, OECD, <http://theunbrokenwindow.com/Development/MADDISON%20The%20World%20Economy--A%20Millennial.pdf>
- Maier, S. (2013): Polisano a deschis o parte din spitalul nou. Urmeaza Maternitatea, published 01.02.2013 in Tribuna Sibiu, <http://www.tribuna.ro/stiri/actualitate/polisano-a-deschis-o-parte-din-spitalul-nou-urmeaza-maternitatea-84258.html>
- Mak, A.H.N., Lumbers, M., Eves, A. (2012): Globalisation and Food Consumption în Tourism, *Annals of Tourism Research*, Volume 39, Issue 1, pages 171-196
- Marion, J.L., Farrell, T.A. (1998): Managing tourism visitation in protected areas, in K. Lindberg et al (1998): *Ecotourism: A guide for planners and managers*, Vermont, pp. 161-173
- Marketing Manchester (2013): The Greater Manchester Strategy for the Visitor Economy 2014-2020, <http://www.marketingmanchester.com/media/66882/tourism%20strategy%202013.pdf>
- Mascaro, T. (2012): Smart Destinations/Destinos Inteligentes, published 22.04.2012, <http://www.tonimascaro.com/2012/04/marketing-y-estrategia-online-para-smart-destinations-destinos-inteligentes/>
- Masip, J.D., (2006): Tourism Product Development: a Way to Create Value, online http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/tourism_product_development_ddes_esade_3r_may_2006.pdf, accessed 24.08.2013
- Mason, P. (2010): *Tourism Impacts, Planning and Management*, second edition, Butterworth-Heinemann
- Mason, P. (2005): Visitor management in protected areas: from 'hard' to 'soft' approaches? *Current Issues in Tourism* 8 (2&3), 181-194
- Mathieson, A., Wall, G. (1982): *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Longman, Harlow
- Mathur, N. (2014): *Consumer Culture, Modernity and Identity*, Sage Publications India
- Marland G., Boden T.A., Andres, R.J. (2006): *Trends: A Compendium of Data on Global Change*. Oak Ridge, TN: Carbon Dioxide Inf. Anal. Cent. Global, Regional, and National CO2 Emissions.
- May, K. (2014): Please, remember, mobile travel is here to stay – so here is the low-down on how people use their devices, published in Tnooz, retrieved from <http://www.tnooz.com/article/mobile-travel-low-down-on-how-use-it/>
- May, K. (2014): How 16-24s use technology and social media during a trip, published on Tnooz, retrieved from <http://www.tnooz.com/article/social-media-technology-geny-voxburner/>
- Mayaka, M., Akama, J.S. (2007): Systems approach to tourism training and education: The Kenyan case study, *Tourism Management*, 28, 298-306
- McCabe, S. (2009): Who needs a holiday? Evaluating Social Tourism. *Annals of Tourism Research*, 36(4), pp. 667-688
- McCool, S.F., Moisey, R.N., Nickerson, N.P. (2001): What should tourism sustain? The disconnect with industry perceptions of useful indicators. *Journal of Travel Research*, 40(4), pp. 124-131
- McCredie, A., Bubner, D. (2010): Seven Myths about Services, <http://iepecdg.com.br/uploads/artigos/100000%207%20Myths%20about%20Services.pdf>
- McDonough, M. E. (2012): Travel trends, *Go Magazine*, April 20, 2012, http://www.gomag.com/article/travel_trends/
- McIntosh, M.T., Leipziger, R., Coleman, D., Gill (2003): *Living Corporate Citizen-ship – Strategic routes to socially responsible business*, Prentice Hall, London
- McIntosh, M.T., Waddock, S. (2010): A Global Conversation on the Emerging Sustainable Enterprise Economy, <http://ebookbrowse.com/mcintosh-and-waddock-the-sustainable-enterprise-economy-pdf-d74582575>
- McIntosh, A. (2008): *Rekindling Community: Connecting People, Environment and Spirituality*. Schumacher

- briefing No.15, published by Green Books in association with WWF International and the Centre for Human Ecology
- McKenzie, S. (2004): Social Sustainability: Towards Some Definitions, Hawke Research Institute Working Paper Series 27
- McKinsey Global Institute (2013): Disruptive Technologies: Advances that will transform live, business, and the global economy
- McNulty, R, Koff, R, (2014), Cultural heritage Tourism, <http://livable.org/storage/documents/reports/CBC/culturalheritagetourism.pdf>
- Merriam-Webster.com (n.d.): "Community", <http://www.merriam-webster.com/dictionary/community>
- Mert, W. (2010): Nachhaltige Trendsetter. LOHAS auf dem Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft, http://www.fabrikderzukunft.at/fdz_pdf/endbericht_1039_nh_trendsetter.pdf
- Metelka, C.J. (1990): The dictionary of hospitality, travel and tourism, 3rd ed. New York, Delmar Publishers Inc.
- MICE&BTN, (2014), ECM meet „devoted to smart city, green challenges“, retrieved from http://www.impactpub.com.au/micebtn/index.php?option=com_content&view=article&id=15662:ecm-meet-devoted-to-smart-city-green-challenges&catid=16:mice-news&Itemid=49
- Michel, E. (2011): Defining Leadership, The Leadership Institute at Harvard College, <http://harvardleadership.wordpress.com/2011/11/18/defining-leadership/>
- Micu, A., Cristache, N., Susanu, I., Capatina, A. (2010): Recent Advances in Risk Management, Assessment and Mitigation, published by WSEAS Press, p.216-220
- Middleton, VTC (1997): Sustainable tourism: A marketing perspective. In Stabler, M. J. (ed.) Tourism sustainability. Principles to practice, CAB International, Wallingford
- Midgley, P. (2009): The Role of Smart Bike-sharing Systems in Urban Mobility, published May 2009, <http://www.ltaacademy.gov.sg/doc/IS02-p23%20Bike-sharing.pdf>
- Mieczkowski, Z. (1995): Environmental issues of tourism and recreation, University Press of America, London
- Mielach, D. (2012): How to become a great leader: 15 entrepreneurs weigh in, Business News, 15 Oct. 2012, <http://www.businessnewsdaily.com/3269-how-to-be-a-leader.html>
- Mill, R.C., Morrison, A.M. (1992): The Tourism System, Englewood Cliffs
- Mills, G. (2014): Is tourism destroying Barcelona?, in The Local Spain, 26 Aug 2014, <http://www.thelocal.es/20140826/is-tourism-ruining-barcelona-spain-new-venice-airbnb>
- Minnaert, L., Maitland, R., Miller, G. (2009): Tourism and social policy: The Value of Social Tourism. Annals of Tourism Research, 36(2), pp. 316-334
- Morgan, J. (2014): The Future of Work: Attract New Talent, Built Better Leaders, and Create a Competitive Organistaion, http://www.amazon.com/The-Future-Work-Competitive-Organization/dp/1118877241/ref=tmm_hrd_title_0?ie=UTF8&qid=1404787886&sr=1-2
- Morgan Stanley Blue papers (2014): The 'Internet of Things' Is Now: Connecting the Real Economy, <http://www.morganstanley.com/views/perspectives/>
- Morgan, M. (2012): ABI Smartphone Market Data, ABI, February 2012
- Morgan, N., Pritchard, A. (1999): Building destination brands. The cases of Wales and Australia, Journal of Brand Management, Vol. 7, No. 2, pp. 102-119
- Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (2010): Destination branding: creating the unique destination branding proposition, Revised 2nd ed. Oxfordm UK, Butterworth-Heinemann
- Morgan, N., Pritchard, A., Piggott, R. (2002): New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand, Journal of brand management, 9 (4-5), p. 335-354
- Moscardo, G. (1998): Interpretation and Sustainable Tourism: Functions, examples and principles, http://www-public.jcu.edu.au/learningskills/idc/groups/public/documents/journal_article/jcudev_012862~5.pdf
- Moutinho, L. (2011): Strategic management in tourism. 2nd. Wallingford, Oxfordshire ;, Cambridge, MA: CABI
- Moutinho, L., Witt, S.F. (1995): Tourism marketing and management handbook, Student edition, Prentice Hall
- mrsthink.com (2014): «Female Shift»: ein Megatrend mit bedeutsamen Folgen, http://www.siegel.ch/wp/?page_id=2847
- Muganda, M, Sirima, A, Ezra, M. V., (2013): The Role of Local Communities in Tourism Development;

- Grassroots Perspectives from Tanzania, *J Hum Ecole*, 41(1), pp. 53-66
- Murphy, G.P., Hodel, G. (1980): *INTRAMAR – East: A study of some of the world's great airlines, hotels and destinations*, Manila: International Travel Research Institute International Research Associates (Asia) Ltd.
- Muscalu, E. (2012): *Resurse umane si comportament organizational in turism si servicii*, Curs Master B2, An II, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, Romania
- Millennium Ecosystem Assessment (2005): *Ecosystems and Human Well-Being*, <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf>
- Naisbitt, J. (1984): *Megatrends. 10 Perspektiven, d. unser Leben verändern werden*. Bayreuth: Hestia, retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/74589931>
- Naisbitt, J., Aburdene, P. (1990): *Megatrends 2000. Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend. 2. Aufl.* Düsseldorf, Wien, New York: Econ-Verl., retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/75123685>
- Neupert, S. (2004): *Live-Rollenspiel. Ein touristischer Freizeittrend? 1. Aufl.* s.l.: GRIN Verlag. http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/94074
- Newall, J.E. (1992): *The challenge of competitiveness*, *Business Quarterly*, vol. 56, no. 4, pp. 94–100
- Newbury, J. (2013): *Visiting Places with Local Faces – Community Tourism Ambassadors in Valleys Regional Park*, presentation at Culture and Heritage Added value to Regional policies for Tourism Sustainability, CHARTS, The 4th CHARTS Thematic Workshop: “Engaging Host Communities for Responsible Tourism”, March 28-29 2013, Sibiu County, Romania
- Newman, T., W. (2008): *Imaginative Travel: Experiential Aspects of User Interactions with Destination Marketing Websites*, Doctoral Thesis, Auckland university of Technology, Auckland, New Zealand, <http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/665?mode=simple>
- Nicholls, S., Holecek, D. F. (2008): *Engaging Tourism Stakeholders in the Development of Climate Change Decision-Support Tools: A Case Study from Michigan, USA*. *Tourism Review International*, 12(1), pp. 25-42
- Nielsen, B. (2014): *Megatrends in MOOCs: #5 Lifelong Learning*, <http://www.yourtrainingedge.com/megatrends-in-moocs-5-lifelong-learning/>
- Nigam, S. (2010): [Infographic] *Five steps to successful crisis management for airlines, in the age of social media*, published 17.05.2010 <http://simplifying.com/2010/infographic-five-steps-to-successful-crisis-management-for-airlines-in-the-age-of-social-media/>, accessed 21.08.2013
- Nilsson, J., (2012): *What's the best organizational structure for social media?*, published in *Strategy & Organisation*, 13.06.2012, online <http://www.joakimnilsson.com/strategy-and-organisation/whats-best-organizational-structure-social-media/>
- Nilsson, J., (2011): *How to best organize internally for social media*, in *Research Reports & White Papers*, 12.04.2011, online <http://www.joakimnilsson.com/reports-white-paper/organise-internally-social-media/>
- NITB (2013): *Tourism in the midst of a mobile revolution*, <http://www.historyspace.eu/wp-content/uploads/2013/09/Tourism-in-the-midst-of-a-mobile-revolution.pdf>
- NMI (Natural Marketing Institute) (2008): *Understanding the LOHAS Market™ Report*, http://andeeeknutson.com/studies/LOHAS/General%20Health%20and%20Wellness/11_LOHAS_Whole_Foods_Version.pdf
- NMI (Natural Marketing Institute) (2013): *Generate Breakthrough Insights in Sustainability*, <http://www.nmisolutions.com/index.php/syndicated-data/segmentation-algorithms-a-panels/lohas-segmentation/nielsen-collaboration>
- Northouse, G. (2007): *Leadership theory and Practice (3rd ed.)*, Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc. p. 3
- Notter, L., Hott, J. (1991): *Grundlagen der Pflegeforschung*, Bern, Hans Huber
- OECD (2014): *OECD Tourism Trends and Policies 2014*, OECD Publishing
- OECD (2014): *Tourism and the Creative Economy*, OECD Studies on Tourism, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/1.1787/9789264207875-en>
- OECD (2014): *Creative Tourism: Overview and policy directions*, in *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/tourism-and-the-creative-economy/creative-tourism-overview-and-policy-directions_9789264207875-3-en#page1

- OECD, (2008): Gender and Sustainable Development, maximizing the economic, social and environmental role of women, Paris
- OECD, (2007), Institutionalising Sustainable Development, <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/0307041e.pdf>
- Ora de Sibiu (2012): Tursib va circula nemteste: Soferii vor fi urmariti prin GPS ca sa respecte orarul, published 20.12.2012, <http://www.oradesibiu.ro/2012/12/20/soferii-vor-urmariti-gps-respecte-orarul/>
- Ordonez, D, Lamsfus, C, Lopez de Vallejo, I, de Lama, N. (2009): Smart Destinations: Addressing European Mobility and Multiculturalism through the Future Internet, http://fisa.future-internet.eu/images/8/8f/Smart_Destinations.pdf
- Organisation Practice (2013): Making Internal Collaboration Work: An Interview with Don Tapscott
- Pak, S., Wang, C. (2015): Our recommendations for Oculus VR to enter the virtual tourism space, <http://launchingtechventures.blogspot.ro/2015/04/our-recommendations-for-oculus-vr-to.html>
- Panahi, S., Watson, J., Partridge, H., (2012): Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model", World Academy of Science, Engineering and Technology, 64, pp. 1095-1102
- PATA (2015): 3rd Global Summit on City Tourism: Looking for New Paradigms, <http://www.pata.org/3rd-global-summit-on-city-tourism-looking-for-new-paradigms/>
- Praschiv, M. (2015): Braila atat de aproape, pe cat de departe de Sibiu, published in Obiectiv, Vocea Brailei, 28.05.2015
- Parson, W. (1996): Crisis management, Career Development International, Vol. 1, Iss. 5, pp. 26-28
- Patterson, T. (2009): Welcome to the 'weisure' lifestyle, <http://edition.cnn.com/2009/LIVING/worklife/05/11/weisure/>
- Payne, S. (2015): A FUTURE MODEL FOR TOURISM FOR CAMBRIDGE AND THE SURROUNDING AREA, <http://democracy.cambridge.gov.uk/documents/s28640/Custom%20and%20Community%20Services%20Scrutiny%20DMO%20Report%20-%20Final.pdf>
- Pearce, P.L. (1982): Perceived changes in holiday destinations, Annals of Tourism Research, 9, pp. 145-164
- Pearce, P.L. (1988): The Ulysses factor, New York, Springer Verlag
- Pearce, D.G. (1997): Competitive Destination Analysis in Southeast Asia, Journal of Travel Research, Spring, 16-24
- Pearce, P. (1998): The relationship between residents and tourists: the research literature and management directions. In Global Tourism, W. Theobald, ed., pp. 129-149. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Peck, M. Scott (1987): The Different Drum: Community Making and Peace, Simon & Schuster, <http://fce-community.org/storage/True%20Meaning%20of%20community.pdf>
- Penrose, J. (2011): Government Tourism Policy, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/78416/Government2_To urism_Policy_2011.pdf
- Pepels, W. (2004): Marketing – Lehr- und Handbuch, Marketing, 4. Aufl., Oldenbourg, München
- Peric, M., Durkin, J., Lamot, I. (2014): Importance of Stakeholder Management in Tourism Projects: Case Study of the Istra Inspirit Project, Tourism and Hospitality Industry 2014, Congress Proceedings Trends in Tourism and Hospitality Industry
- Petroff, M., (2011): Social Media Strategy and Business Organizational Structure", published 31.01.2011, online <http://mikepetroff.com/2011/01/31/social-media-strategy-and-business-organizational-structure/>
- PewResearch (2014): The Rising Cost of Not Going to College, <http://www.pewsocialtrends.org/2014/02/11/the-rising-cost-of-not-going-to-college/>
- Pendit, U.K., Zaibon, S.B. (2014): Enjoyable Informal Learning at Cultural Heritage Site using Mobile Augmented Reality: A Conceptual Model, <http://brisjast.com/wp-content/uploads/2014/07/May-11-14.pdf>
- Pepels, W. (2004): Marketing – Lehr- und Handbuch, Marketing, 4. Aufl., Oldenbourg, München
- Petrie, N. (2014): Future Trends in Leadership Development, <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/futureTrends.pdf>
- PGAV Destinations (2011): Landmark National Study Reveals Insights about the Millennial Generation, <http://www.pgavdestinations.com/news/landmark-national-study-reveals-insights-about-the-millennial-generation>
- Phelps, A. (1986): Holiday destination image – the problem of assessment: An example developed in

- Menorca, *Tourism Management*, September, pp. 168-180
- Phnom Penh Declaration on Community Development through Tourism (2014) <http://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2014/10/Phnom-Penh-Declaration-on-Tourism-Development-through-Tourism.pdf>
- Pike, S. (2004): *Destination Marketing Organisations*, Elsevier, Amsterdam
- Pike, S., Ryan, C. (2004): Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective and conative perceptions, *Journal of Travel Research*, 42(4), pp. 333-342
- Pike, S. (2005): Tourism destination branding complexity, *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), pp. 258-9
- Ployheart, R. (2012): *Social Media in the Workplace: Issues and Strategic Questions*, online <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Social%20Media%20Briefing-%20FINAL.pdf>
- Polit, D., Hungler, B. (1995): *Nursing research: principles and methods*. Fifth edition, Philadelphia: Lippincott Company
- Ponchione, A. (2012): Women travelers influence trends, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/8352/Women-travelers-influence-trends>
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Poon, A. (1993): *Tourism, Technology, and Competitive Strategy*, CAB International, Wallingford
- Prahalad, C.K. (2005): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage*. London: Pearson Education
- Prebezac, D., Schott, C., Sheldon, P. (2014): *The Tourism Education Future Initiative: Activating Change in Tourism Education*, Routledge
- Preble, J.F. (2005): Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management, *Business and Society Review*, 110 (4), pp. 407-431
- Prentice, R. (1993): Community-driven tourism planning and residents' preferences. *Tourism Management*, 14(3), pp. 218-227
- Prilenska, V. (2012): City branding as a tool for urban regeneration: towards a theoretical framework, *Architecture and Urban Planning* 2012/6, pp. 12-16
- Primaria Municipiului Sibiu (2014): Ghidul de dezvoltare a municipiului Sibiu 2014-2024
- Proshansky, H. M. (1978): The city and self-identity, *Environment and Behavior* 1978: 10; 147-170
- Puppim de Oliveira, J. A. (2003): Governmental responses to tourism development: three Brazilian case studies. *Tourism Management*, 24(1)
- Puschra, W., Burke, S. (2012): Sustainable Development in an Unequal World, How Do We Really Get „the Future We Want?“, <http://library.fes.de/pdf-files/iez/global/09371.pdf>
- Putnam, R. D. (2000): *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*, New York: Simon and Schuster
- Pye, S., Skinner, I., Meyer-Ohlendorf, N., Leipprand, A., Lucas, K., Salmons, R. (2008): Addressing the social dimensions of environmental policy, http://www.ecologic.de/download/projekte/900-949/927/927-SFiSD%20study_final.pdf
- Quinlan, T. (2008): A stakeholder approach to the branding of urban tourism destinations, Waterford Institute of Technology, http://repository.wit.ie/1179/1/A_stakeholder_approach_to_the_branding_of_Urban_Tourism_Destinations.pdf
- Rafat, A. (2014): Travel by drone: the best new travel video site you've never heard of, published on Skift, retrieved from <http://skift.com/2014/06/13/travel-by-drone-best-new-travel-video-site-youve-never-heard-of/>
- Raheja, R. (2007): *The Human Resource Function*, http://www.tccl-uk.com/PPS/BC_Unit9.ppt, 12.11.2008
- Rao, P, Singh, A.K., la O'Castillo, O, Intal, P.S., Jr., Sajid, A. (2009): A metric for corporate environmental indicators ... for small and medium enterprises in the Philippines, *Business Strategy and the Environment*. 18(1)
- Realo, .A, Koido, K., Ceulemans, E., Allik (2002): Three Components of Individualism, *European Journal of Personality online*. 16: pg. 163-184
- Reddy, M. (2010): CSR: a new model for capitalism?, <http://knowledge.insead.edu/csr/sustainability-energy/csr-a-new-model-for-capitalism-740>
- Reeves, M. (2002): *Measuring the economic and social impact of the arts*, Arts Council England, London

- Rehan, R. M. (2014): Urban branding as an effective sustainability tool in urban development, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1687404813001016>
- Rehmet, J., Dinnie, K. (2013): Citizen brand ambassadors: Motivations and perceived effects, *Journal of Destination Marketing & Management* 2 (2013) 31-38
- Reiter, T. (2013): Gute Vorsätze für 2014: Work-Life-Blending vs. 4-Tage-Woche – auf jeden Fall weniger Arbeit!, Blog post from 30.12.2013, generationthatsy.wordpress.com/2013/12/30/gute-vorsatze-fur-2014-work-life-bleding-vs-4-tage-woche-auf-jeden-fall-weniger-arbeit
- Resonance Consultancy (2013): 2014 Travel & Tourism Trends, <http://www.slideshare.net/chrisfair/2014-travel-tourism-trends-28171651>
- Revell, A., Stokes, D., Chen, H. (2010): Small businesses and the environment: turning over a new leaf?, *Business Strategy and the Environment*
- Reynolds, W., Guttman, J. (1984): Advertising is image management, *Journal of Advertising Research*, Vol 24(1), Feb 1984, 27-37
- Ribeiro Sandoz, D.J. (2014): Hotel's CRM: Unstoppable Elders, are you ready?, <https://www.linkedin.com/pulse/article/20140609203908-25743264-hotel-s-crm-unstoppable-elders-are-you-ready>
- Richards, G. (2010): Creative tourism: Development, trends and opportunities, <http://www.collabor8.me/media/7391/tourism%20development%20trends%20and%20opportunities.pdf>
- Richards, G., Mrques, L. (2012): Exploring Creative Tourism, *Journal of Tourism Consumption and Practice* Volume 4 No.2 2012, https://www.academia.edu/1767535/Exploring_Creative_Tourism
- Richards, G., Rotariu, I. (2011): Ten years of cultural development in Sibiu: The European cultural capital and beyond, http://mpr.aub.uni-muenchen.de/31167/1/MPRA_paper_31167.pdf
- Riederle, P. (2013): Wer wir sind, und was wir wollen: Ein Digital Native erklärt seine Generation.
- Riedel, C. (2014): 10 Major Technology Trends in Education, <http://thejournal.com/Articles/2014/02/03/10-Major-Technology-Trends-in-Education.aspx?Page=2>
- Rifkin, J. (2010): *The Empathic Civilization. The Race to Global Consciousness in a World in Crisis*, Polity Press, Cambridge, UK
- Rifkin, J. (2011): *The Third Industrial Revolution; How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy and the World*, Palgrave Macmillan
- Ritchie, J.R.B. (1987): Tourism marketing and the quality-of-life. In A.C. Samli (ed.) *Marketing the Quality-of-life Interface*. New York: Quorum Books
- Ritchie, J., Zins, M., (1978): Culture as determinant of the attractiveness of a tourism region. *Annals of Tourism Research*, Vol. 5(2), pp. 252-267
- Ritchie, B., Crouch, G. (1993): *Competitiveness in international tourism: a framework for understanding and analysis*. World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary
- Ritchie, B., Crouch, G. (2003): *The Competitive Destination: a sustainable tourism perspective*, CABI United Kingdom
- Rivas, M. (2015): *Innovative Place Brand Management, Re-Learning City Branding. URBACT-CityLogo final report*
- Robertson, L. (2013): How big is your carbon footprint?, <http://www.bbc.com/travel/blog/20130531-how-big-is-your-carbon-footprint>
- Robinson, P., Gelder, S. (2009): *Operations Management*, in Robinson, P. (ed.) (2009): *Operations Management in the Travel Industry*, Wallingford, Oxfordshire, CABI
- Robson, J., Robson, I. (2000): From Shareholders to Stakeholders: Critical Issues for Tourism Marketer, in Ryan, C., Page, S. (eds.): *Tourism Management. Towards the New Millennium*, Oxford
- Roddick, A. (2001): *Business as unusual: The triumph of Anita Roddick*, Thorsons/HarperCollins, Glasgow
- Rosmann, N. (2006): She-Business. Frauen-Produkte für Power-Frauen. In: *existenzielle* (2), p. 26–29
- Rotariu, I. (2008): *Globalisation and Tourism: Study case Romania, Sibiu*, Alma Mater
- Rotariu, I. (2009): *Dezvoltarea destinatiei turistice*, Ed. Alma Mater, Sibiu
- Rotariu, I. (2007): Sibiu 2007 European Cultural Capital Program: the Communication Management, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Nr. 9/2007, vol. 2, <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/920072/18.pdf>
- Ruhanen, L. (2008): Progressing the sustainability debate: A knowledge management approach to sustainable tourism planning. *Current Issues in Tourism*, 11(5), pp. 429-455

- Ryan, C., Huang, S. (2013): *Tourism in China: Destinations, Planning and Experiences*, Channel View Publications
- Saayman, M., Du Plessis, E. (2003): Competitiveness of South Africa as a tourist destination, *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation* vol. 25, no. 2, pp. 57–65
- Saikia, C. (2014): Determinants of Demand and Supply in Tourism, http://www.slideshare.net/chinmoysaikia779/determinants-of-demand-and-supply-in-tourism?next_slideshow=1
- Salazar, K. (2012): National Travel and Tourism Strategy Sets Goal to Draw 100 Million International Visitors to U.S., *The White House Blog*, <http://www.whitehouse.gov/blog/2012/05/10/national-travel-and-tourism-strategy-sets-goal-draw-100-million-international-visitors>
- Sam, C. O., Anthony, C. K., & Bashar, S. G. (2010): Gender differences in perceptions of the marketing stimuli of family owned businesses (FOBs). *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 3-12.
- Sambhanthan, A., Good, A. (2013): A Virtual World Model to Enhance Tourism Destination Accessibility in Developing Countries
- Sanchez, P. (2012): From vacation to smart destinations: technology and tourism. QR, apps and augmented reality for cities, published 08.02.2012, retrieved from <http://urban360.me/2012/02/08/this-place-worths-a-visit-intelligent-destinations-smart-city-technology-tourism-and-city-branding/>
- Santander, E. (2014): Towards a 'Europe Destinations' brand initiative, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=7867&lang=en&title=European-Tourism-Day-2014%3A-Key-Challenges-for-the-Future-of-European-Tourism
- Sautter, E.T., Leisen, B. (1999): Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model, *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 312-328
- Save the Children, (n.d.): Mission and Programs, <http://www.savethechildren.org>
- Scannel, L., Gifford, R. (2010): Defining place attachment: A tripartite organizing framework, 1-10, *Journal of Environmental Psychology*, 30/1
- Scheffler, N., Kulikauskas, P., Barreiro, F. (n.d.): Managing Urban Identities: Aim or Tool of Urban Regeneration?, http://urbact.eu/fileadmin/general_library/Managing_Urban_Identities_01.pdf
- Schetzina, C. (2012): PhoCusWright - TripAdvisor is not the only place for reviews, published 5.1.2012, http://www.phocuswright.com/research_updates/tripadvisor-is-not-the-only-place-for-reviews-us-and-european-destination-selectors-weigh-in
- Schulz, Y. (2012): *Trendforschung. Innovative Methoden in Europa*. Akademiker Verlag, Saarbrücken
- Schwartz, A. (2013): How Brands and Personal Responsibility Are Trumping Politics, <http://www.fastcoexist.com/1681154/how-brands-and-personal-responsibility-are-trumping-politics>
- Scoones, I. (1999): New ecology and the social sciences: What prospects for a fruitful engagement? *Annual Review of Anthropology* 28: 479–507, <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.anthro.28.1.479>
- Scott, N. (2011): *Tourism Policy: a Strategic Review*, Published by Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford, OX3 9TJ
- Scott, D., Jones, B., Konopek, J. (2008): Exploring Potential Visitor Response to Climate-Induced Environmental Changes in Canada's Rocky Mountain National Parks. *Tourism Review International*, 12(1), pp. 43-56
- Scott, D., Amelung, B., Becken, S., Ceron, JP., Dubois, G., Gossling, S., Peeters, P., Simpson, M. (2008): *Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges*. World Tourism Organization, Madrid and United Nations Environment Programme, Paris
- Scott, S. (2012): Recognizing Cultural Sustainability, https://www.academia.edu/1817961/Sustainability_and_Culture_How_do_they_work_together
- Seabright, P. (2010): *The Company of Strangers: a Natural History of Economic Life (Revised Edition)*, Princeton University Press
- Seaton, A.V., Bennett, M.M. (2001): *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. London, S. 112
- Seitz, E., Meyer, W. (1995): *Tourismusmarktforschung: ein praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr*, München, Vahlen
- Sengupta, R. (2010): Megatrend: Frauen. Hg. v. Konzeptwerkstatt. <http://www.konzeptwerkstatt.ch/?p=1953>
- Shandwick, W. (2012): Socialising Your CEO II",

http://webershandwick.de/download/CEOII_ExecutiveSummary.pdf

- Sharpley, R., Knight, M. (2009): Tourism and the state in Cuba: from the past to the future. *International Journal of Tourism Research*, 11(3), pp. 241-254
- Shaw, G., Veitch, C., Coles, T. (2005): Access, disability, and tourism: changing responses in the United Kingdom. *Tourism Review International*, 8(3), pp. 167-176
- Sheehan, L.R., Ritchie, J.R.B., Hudson, S. (2007): The Destination Promotion Triad: Understanding the Asymmetric Stakeholder Interdependencies between the City, the Hotels and the DMO, *Journal of Travel Research*, 46(1), pp. 64-74
- Sheehan, L.R., Ritchie, J.R.B. (2005): Destination Stakeholders – Exploring Identity and Salience, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 3, pp. 711-734
- Sheldon, P. (1997): *Tourism information technology*, CAB International, New York
- Shelton, C. H. (2011): Social Media and Recruiting 101: Overview and Recommendations, in *Social Media in Organisation*, online <http://www.sminorgs.net/2011/07/social-media-and-recruiting-101-overview-and-recommendations.html>
- Shen, F., Hughey, K. F. D., Simmons, D. G. (2008): Connecting the Sustainable Livelihoods Approach and Tourism: A Review of the Literature. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 15(2), pp. 19-31
- Sheng, J., Lo, A., (2010): Evaluating the Tourism Potential of Public Museums in Hangzhou: A Supply-Side Perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 27(3), pp. 287-305
- Shopper360 (2009): Global Consumer Trends: Individualism, <http://www.myshopper360.com/global-consumer-trends-individualism.html>
- Sibiuairport.ro (2013): Dezvoltare, <http://www.sibiuairport.ro/dezvoltare.html>
- Sih, A., Ferrari, M.C.O., Harris, D.J. (2011): Evolution and behavioral responses to human-induced rapid environmental change. *Evol. Appl.* 4, 367–387, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3352552/>
- Simms, A. (2008): Special report: Does growth really help the poor?, *New Scientist*, Issue 2678
- Simms, A., Johnson, V., nef (the new economics foundation), Edwards, M., fellow members of the Working Group on Climate Change and Development (2009): Other worlds are possible. Human progress in an age of climate change, Published by nef, <http://pubs.iied.org/pdfs/10022IIED.pdf>
- SimpliFlying (2013): Asiana Flight 214 crash in SFO – Crises Management Case Study and Analysis, published 08.07.2013 http://www.slideshare.net/shanxz/asiana-flight-214-crash-in-sfo-crises-management-case-study-and-analysis?utm_source=slideshow&utm_medium=ssemail&utm_campaign=weekly_digest, accessed 21.08.2013
- Simpson, M.C., Gössling, S., Scott, D., Hall, C.M. and Gladin, E. (2008): *Climate Change Adaptation and Mitigation in the Tourism Sector: Frameworks, Tools and Practices*. UNEP, University of Oxford, UNWTO, WMO: Paris, France
- Singh, S. (2011): Throwing light on the future: Mega trends that will shape the world, Frost & Sullivan, retrieved online from http://www.gilcommunity.com/files/6413/6252/4228/Sarwant_Singh_-_Frost_Sullivan.pdf
- Sisman, D. (2007): Tourism Destinations Carbon Footprints, http://www.thetravelfoundation.org.uk/images/media/7._Carbon_footprint_calculation_guide.pdf
- SITC (2012): Smart Destinations Forum, Barcelona Sustainable Tourism Destination, <http://www.beenergy.es/sites/default/files/boletin/boletin38/38-2.pdf>, retrieved 20.05.2013
- Smeral, E. (1998): The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, 19(4), pp. 371-380
- Smith G. (1996): Community and Communitarianism: Concepts and contexts, UK Communities, www.communities.org.uk
- Smith, M. K. (2001): 'Community' in the encyclopedia of informal education, <http://www.infed.org/community/community.htm>
- Smith, S., (1987): The regional analysis of tourism resources. *Annals of Tourism Research* Vol. 14(2), pp. 254-273
- Smith, O. (2014): Lebanon, the new Dubai? How travel may change in 10 years, <http://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/middleeast/lebanon/11127730/Lebanon-the-new-Dubai-How-travel-may-change-in-10-years.html>
- Smith III, M., Sandvik, T. (2012): Four Global Trends in Education (And Why They Matter),

- http://cdn.lexile.com/m/cms_page_media/135/Four%20Global%20Trends%20i%20Education_2.pdf
- Smith, J. (2011): Is your visitor experience really working? 10 ways to improve your visitors' experience using digital technology, <http://www.slideshare.net/kanvasysmarketing/white-paper-kanvasys>
- Snead, F. (2014): Number of tourists visiting Cambridge rises by more than a million in three years, <http://www.cambridge-news.co.uk/Number-tourists-visiting-Cambridge-rises-million/story-23033721-detail/story.html>
- SNV (2010): Value Chain Development for Tourism Destination
- Sociovision (n.d.): Sinus Milieus, <http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html>
- Sohail, A., Shahzad, K., Ahmad Din, I., Prof. Robson, I. (2008): The role of corporate social responsibility to create positive positioning in the branding of a country and particular to Pakistan, Blekinge Institute of Technology School of Management Ronneby, Sweden, 11 June 2008
- Solis, B., (2012) The Path from a Social Brand to a Social Business, published May 2, 2012, online <http://www.briansolis.com/2012/05/the-path-from-a-social-brand-to-a-social-business/>
- Song, H., Romilly, P., Liu, X. (2000): An Empirical Study of Outbound Tourism Demand in the UK, Applied Economics, vol. 32, pp. 611–624
- Spilanis, I. (2009): The evaluating framework of the tourist activity, http://www.planbleu.org/publications/Note_Methodo_Profil_DurabiliteUK.pdf
- Steffen, A. (ed.) Gore, A., Sagmeister, S. (2008): Worldchanging: A User's Guide for the 21st Century
- Steiner, C. (2006): Tourism, Poverty Reduction and the Political Economy: Egyptian Perspectives on Tourism's Economic Benefits in a Semi-*Rentier* State. Tourism and Hospitality Planning & Development, 3(3), pp. 161 - 177
- Stenmark, D., (2004): Intranets and Organizational Culture, Proceedings of IRIS-27, Falkenberg, Sweden, August 14-17
- Stern of Brentford (cited in the Guardian, 26 June 2008 by Jowit, J. & Wintour, P.): Cost of tackling global climate change has doubled, warns Stern, <http://www.theguardian.com/environment/2008/jun/26/climatechange.scienceofclimatechange>
- Steves, R. (2009): Travel as a Political Act, New York: Nations Book
- Stone, M. J., Petrick, J.F. (2013): The Educational Benefits of Travel Experiences: a Literature Review, Journal of Travel Research 2013, 52:731
- Strange, T., Bayley, A. (2009): What is Sustainable Development?, in Sustainable Development: Linking Economy, Environment, OECD Publishing
- Strange, T., Bayley, A. (2008): What is Sustainable Development?, in Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264055742-3-en>
- Sustainable Kingston Corporation (2014): Four pillars of Sustainability, <http://sustainablekingston.ca/community-plan/four-pillars-of-sustainability>
- Sustainable Measures (n.d.) Indicators of Sustainability, <http://www.sustainablemeasures.com/indicators>
- Sustainable Seattle (1993): Introduction, <http://sustainableseattle.org/images/indicators/1993/2-Introduction.pdf>
- Sustainabletourisonline.com (o.S.): Destination Competitiveness & Sustainability, http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Images/Content%20Images/destn_comp.jpg
- Sutton, P. (2004): A Perspective on environmental sustainability? A paper for the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability, <http://www.green-innovations.asn.au/A-Perspective-on-Environmental-Sustainability.pdf>
- Swarebrooke, J. (1999): Sustainable Tourism Management, CABI Publishing, Oxon
- Tagraf, H., Arslan, N.T. (2003): Kriz Olusum Sureci ve Kriz Yonetiminde Proaktif Yaklasim, Cumhuriyet Universitesi, Iktisadi ve Idari Bilimler Dergisi, 4, (1), pp. 149-160, cited in Zengin, B., Sen, L.M. (2010): A research about the Impacts of Economic Crisis on Destination Marketing: Istanbul Example, 2nd International Symposium on Sustainable Development, June 8-9 2010, Sarajevo
- Tarlow, P.E. (2007): Tourism: Dealing with the Senior Market, <http://www.destinationworld.info/newsletter/feature36.html>
- Tarnaveanu, D. (2010): Knowledge-Based Decisions in Tourism
- Tayebi, S. (2006): How to design the brand of the contemporary city, <http://www.urbanitude.com/citybranding.pdf>
- Taylor, I. (2013): Comment: Cyprus experience shows short-lived impact of crises, published 24.06.2013 on

- <http://www.travelweekly.co.uk/Articles/2013/06/24/44482/comment+cyprus+experience+shows+short-lived+impact+of+crises.html>, accessed 26.08.2013
- Terzibasoglu, E, (2014), 3rd GLOBAL SUMMIT ON CITY TOURISM, Summary/ Conclusions, http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/technical_conclusions_esencan_terzibasoglu.pdf
- Texas Historical Commission cited in Cultural & Heritage Tourism (2012): a Handbook for Community Champions, http://cch.novascotia.ca/sites/default/files/inline/documents/cultural_heritage_tourism.pdf
- The Action Plan adopted at the Johannesburg Summit (2002): Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development, http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf
- The Council of Europe's Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society Faro (2005) cited in Düümcke, C., Gnedovsky, M. (2013): The social and economic value of cultural heritage: literature review, <http://www.eenc.info/wp-content/uploads/2013/08/CDümcke-MGnedovsky-Cultural-Heritage-Literature-Review-July-2013.pdf>
- The European Union Strategy for Sustainable Development, Goteborg (2001): Presidency conclusions, http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/background/docs/goteborg_concl_en.pdf
- The Federal-Provincial-Territorial Ministers' Table on Culture and Heritage (FPT), (2012), Cultural & Heritage Tourism - a Handbook for Community Champions, http://cch.novascotia.ca/sites/default/files/inline/documents/cultural_heritage_tourism.pdf
- The Hindu (2013): Local communities' role crucial in responsible tourism, said experts, <http://www.thehindu.com/news/national/kerala/local-communities-role-crucial-in-responsible-tourism-say-experts/article4863131.ece>
- The National Trust for Historic Preservation's (n.d.): Cultural Heritage Tourism, <http://www.culturalheritagetourism.org/howToGetStarted.htm>
- The University of Kentucky Strategic Plan (2014): Understanding Tomorrow: a Research Report on Trends in Higher Education and Their Impact on UK, http://uknow.uky.edu/sites/default/files/trends_report_04.01.14.pdf
- Thurley, S. (2005): Into the future. Our strategy for 2005-2010. In Conservation Bulletin [English Heritage]
- Tosun, C. (2006): Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27, pp. 493-504
- Tourism 2025 (2014): Growing Value Together, <http://tourism2025.org.nz/assets/Documents/Tourism-2025-Summary.pdf>
- Tourism excellence, Product & Infrastructure checklist, <http://www.tourismexcellence.com.au/Growing-Destinations/Product-Infrastructure-Checklist.html>; <http://www.tourismexcellence.com.au/>
- Travel 2.0 Consulting Group (n.d.): The Future DMO, <http://travel2dot0.com/destinationmarketing/the-future-dmo/>
- Travel and Tour WORLD, (2014), New blueprint to grow tourism in Dublin launched
- Treuren, G., Lane, D. (2003): The Tourism Planning Process in the Context of Organised Interests, Industry Structure, State Capacity, Accumulation and Sustainability. *Current Issues in Tourism*, 6(1), pp. 1-22
- Tsai, H., Song, H., Wong, K.F.V. (2008): Tourism and Hotel Competitiveness Research, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, July 2008
- TU-Berlin Marketing (2010): Strategische Situationsanalyse. https://www.marketing.tu-berlin.de/fileadmin/fg44/download_inno/ws1011/04_VL_Inno_Zukunftsanalyse.pdf,
- Tugend, A. (2014): It's Unclearly Defined, but Telecommuting Is Fast on the Rise, http://www.nytimes.com/2014/03/08/your-money/when-working-in-your-pajamas-is-more-productive.html?_r=0
- Turisme de Barcelona (2011): A Business making headway on sustainability, <http://www.barcelonaturisme.com/imgfiles/Professionals/bst/Barcelona-Sustainable-Tourism-ang.pdf>
- Turoff, M., Hlitz, S.R. (1998): Superconnectivity. *Communications of the ACM*, 41(7), 116
- Twining-Ward, L., Butler, R. (2002): Implementing STD on a Small Island: Development and Use of Sustainable Tourism Development Indicators in Samoa. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(5), pp. 363-387
- Tzaczynski, A. (2009): Destination segmentation: a recommended two-step approach, Thesis PhD/Research, available at http://eprints.usq.edu.au/6255/2/Tkaczynski_2009_whole.pdf
- UK Ministry of Defense (2014): Strategic Trends Programme. Global Strategic Trends – Out to 2045,

- https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/328036/DCDC_GST_5_Secured.pdf
- UNECE (2013): Framework and suggested indicators to measure sustainable development, http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2013/SD_framework_and_indicators_final.pdf
- UNESCO (2013): Thematic Consultation on Education in the post - 2015 development agenda, 18 - 19 March 2013 -- Dakar, Senegal, <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/post-2015-summaryoutcomes.pdf>
- UNESCO (2012): Culture: a driver and an enabler of sustainable development, <https://en.unesco.org/post2015/sites/post2015/files/Think%20Piece%20Culture.pdf>
- UNESCO (2005): Cultural tourism, http://portal.unesco.org/culture/en/ev.phpurl_id=11408&url_do=do_printpage&url_section=201.html
- UNESCO (n.d.): World Heritage, <http://whc.unesco.org/en/about/>
- UNESCO (1972): Convention for the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, Nov. 23 1972, <http://www.unesco.org/whc/nwhc/pages/doc/main.htm>
- UNESCO (2003): International Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage, Paris 17 October, International Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage (UNESCO, 2007)
- UNEP (2011): Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication, http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/ger_final_dec_2011/Green%20EconomyReport_Final_Dec2011.pdf
- UNEP (2013): Impacts of tourism, <http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/FactsandFiguresaboutTourism/ImpactsofTourism/tabid/78774/Default.aspx>
- UNEP (n.d.): Climate Change, <http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/Activities/WorkThematicAreas/ClimateChange/tabid/78787/Default.aspx>
- United Cities and Local Governments (UCLG) (2012): Local and Regional Governments Towards Rio+20, <https://sites.google.com/a/uclg.org/rio20/who-we-are>
- UN-Habitat (2010): State of the world's cities 2010/2011, Bridging the urban divide. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11143016_alt.pdf
- United Nations (2013): A new global partnership: eradicate poverty and transform economies through sustainable development, http://www.un.org/sg/management/pdf/HLP_P2015_Report.pdf
- United Nations (2003): Building Sustainable Communities Key to Reducing Vulnerability to Natural Hazards, Secretary General Says on International Day for Disaster Reduction,"Press Release SG/SM/8909, 30 Sept. 2003, <http://www.un.org/News/Press/docs/2003/sgsm8909.doc.htm>
- United Nations (2005): "Community Commons"- Local Perspectives on Millennium Development Goals," Press Conference, 20 June 2005, http://www.un.org/News/briefings/docs/2005/MDGs_Press_Conference_050620.doc.htm
- United Nations (1987): Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development, From A/42/427. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>
- United Nations (2007): Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies, Third Edition, <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/guidelines.pdf>
- United Nations (2008): MEASURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT, Report of the Joint UNECE/OECD/Eurostat Working Group on Statistics for Sustainable Development, <http://www.oecd.org/greengrowth/41414440.pdf>
- United Nations (2012): Back to Our Common Future. Sustainable Development in the 21st century (SD21) project. Summary for policymakers, <http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/backtofuture.pdf>
- United Nations (2012): Report of the United Nations Conference on Sustainable Development, A/CONF.216/16, <http://www.uncsd2012.org/content/documents/814UNCSD%20REPORT%20final%20revs.pdf>
- UN News Centre (2014): In Vienna, Ban underscores sustainable industrial development as key to planet's

future, <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=49247#.VFwGMMnthps>

United Nations Development Programme, Capacity Development Group (2003): UNDP and Community Action: The Concept Behind the Community Action 2015 Group, (2003), http://www.undp.org/community/concept2_CA.htm

United Nations Educational Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics (2011): <http://www.uis.unesco.org/DataCentre/Pages/regions.aspx>

United Nations Organization (2009): The Global Financial Crisis – the Response of the Regional Commissions. United Nations Publications, <http://www.un.org/regionalcommissions/crisis/global.pdf>

Unsworth, R. (2008): Re-branding the city: changing the image of places and spaces, http://www.powershow.com/view/13dff4-MjZiM/Rebranding_the_city_changing_the_image_of_places_and_spaces_powerpoint_ppt_presentati on

UNWTO, (2012), *One Billion Tourists: One Billion Opportunities – new UNWTO Campaign calls on one billion tourists to make their actions count*, Press Release, 06 Nov.12, <http://www2.unwto.org/en/press-release/2012-11-06/one-billion-tourists-one-billion-opportunities-new-unwto-campaign-calls-one>

UNWTO Tourism Highlights 2012 Edition, http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr_1.pdf

UNWTO, (2013), *International tourism to continue robust growth in 2013*, Press Release, 28.01.2013, <http://media.unwto.org/en/press-release/2013-01-28/international-tourism-continue-robust-growth-2013>

UNWTO, (2012), *Global Report on City Tourism, AM Reports: Volume six*, http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/am6_city_platma.pdf

UNWTO, (Dec 23, 2014), World Tourism Organization promotes sustainable city tourism development, <http://www.eturbonews.com/53933/world-tourism-organization-promotes-sustainable-city-tourism-dev>

UNWTO (2013): *Tourism in the New Economy – Speech by UNWTO Secretary-General, Taleb Rifai, at the New Economy Forum*, <http://www2.unwto.org/en/news/2013-01-23/tourism-new-new-economy-speech-unwto-secretary-general-taleb-rifai-new-economy-forum>

UNWTO (2005): *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*, p. 11-12

UNWTO, Press Release (2012): G20 recognizes Travel & Tourism as a driver of economic growth for the first time and commits to work on travel facilitation, retrieved from <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-06-20/g20-recognizes-travel-tourism-driver-economic-growth-first-time-and-commits>

UNWTO, Press Release (2013): *International tourism to continue robust grow in 2013*, <http://media.unwto.org/en/press-release/2013-01-28/international-tourism-continue-robust-growth-2013>

UNWTO, Press Release (2012): G20 recognizes Travel&Tourism as a driver of economic growth for the first time and commits to work on travel facilitation, <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-06-20/g20-recognizes-travel-tourism-driver-economic-growth-first-time-and-commits>

UNWTO (2002): Think Tank, 02.04.2002, <http://destination.unwto.org/en/content/conceptual-framework-0>

UNWTO (2004): Definition of sustainable tourism, cited in <http://www.globalsustainabletourism.com/About-us/31-Sustainable-Tourism.html>

UNWTO (2005): *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*, p. 11-12

UNWTO (2011): *Policy and practice for global tourism*, WTO, Madrid, Spain

UNWTO (2008): *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*

UNWTO (2012): *Global Report on LGBT Tourism. AM Reports: Volume three*, http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_globalreportlgbttourism_lw_eng.pdf

UNWTO (2014): *Tourism Highlights. 2014 Edition*, http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en.pdf

UNWTO, (2015), *Tourism Highlights. 2015 Edition*, <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

URBACT (2011): *UTBACT Project results*, December 2011, http://urbact.eu/fileadmin/general_library/Rapport_Urbact_II.pdf

US Department of the Treasury (2012): *The Response to the Financial Crisis – In Charts*. <http://www.treasury.gov/connect/blog/Pages/financial-crisis-response-in-charts.aspx>

US Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs (2012): *The European Debt and Financial Crisis: Origins, Options, and Implications of the US and Global Economy*.

- http://banking.senate.gov/public/index.cfm?Fuseaction=Hearings.Hearing&Hearing_ID=a946a668-dbb6-47e3-b8b4-07da5c413819
- Upshaw, L. (1995): *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*, New York, John Wiley
- Vallance, S., Perkins, H. C., Dixon, J.E. (2011): What is social sustainability? A clarification of concepts, *Geoforum*, Volume 42, Issue 3, June 2011, Pages 342–348
- Van Doorn, J. W. M. (1982): Can Futures Research Contribute to Tourism Policy. *Tourism Management*, 3(3), pp. 149-166
- Vancouver Tourism Master Plan, (2013), <http://www.tourismvancouver.com/includes/content/images/media/docs/TMP-Final-doc1.pdf>
- Vanolo, A. (2008): The image of the creative city: some reflections on urban branding in Turin Cities, *Cities*, Vol. 25, No. 6, pp. 370-382, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1726412
- Var, T., Beck, R., Loftus, P., (1977): Determination of touristic attractiveness of the touristic areas in British Columbia. *Journal of Travel Research*, Vol. 15(3), pp. 23-29
- Vellas, F., Becherel, L. (1999): *The International Marketing of Travel and Tourism: A Strategic Approach*, Hampshire, Macmillan Press Ltd
- Vellas, F. (2011): The Indirect Impact of Tourism: an Economic Analysis, http://t20.unwto.org/sites/all/files/pdf/111020-rapport_vellas_en.pdf
- Venema, M. (2011): An Introduction to the Tourism System, <http://www.slideshare.net/magielsr/t1-tourism-system-presentation-948850>
- Vicent, D. (2012): Smart Destination Marketing: from Big Data to Visual Data, <http://www.dinamicbrain.com/smart-destination-marketing-from-big-data-to-visual-data>, retrieved 05.03.2013
- Vignati, F, Laumans, Q. (2011): Value Chain Analysis as a Kick Off for Tourism Destination Development in Maputo city, http://www.hitt-initiative.org/wp/wp-content/uploads/2011/10/Value-Chain-Analysis-as-a-Kick-for-Tourism-Destination-Development_final.pdf
- Visit England (o.S., n.d.): Durham Case Study, <http://www.visitengland.com/tourism-england/strategic-framework-tourism-england/strategic-framework-case-studies/durham-case-study#/>
- Visit England, (2013), Future of the Staycation – 2014 and Beyond, http://www.visitengland.org/Images/Summary%202020%20paper_tcm30-40332.pdf
- Visit England (2013): Domestic Leisure Tourism. Trends for the Next Decade, http://www.visitengland.org/Images/VISIT_ENGLAND_REPORT_PRINT_tcm30-39493.pdf
- Volans (2013): Breakthrough Business Leaders, Market Revolutions, http://www.volans.com/wp-content/uploads/2013/02/Breakthrough_Volans_Final.pdf
- Wagenseil, U. (2010): What is a Destination? What is a Destination Management Organisation
- Wahab, S., Crampon, L.J., Rothfield, L.M. (1976): *Tourism Marketing*, London, Tourism International Press
- Wang, J. (2008): Is tourism education meeting the needs of the tourism industry? An Australian case study, http://www.canberra.edu.au/researchrepository/file/1d7eef38-6d47-552b-673e-adb17f0c721a/1/full_text.pdf
- Wanhill, S. R. C. (1987): UK: politics and tourism. *Tourism Management*, 8(1), pp. 54-58
- Ward, T. (1989): The role of government incentives. *Tourism Management*, 10(3), pp. 240-241
- Warnaby, G. (2009): Look up! Retailing, historic architecture and city centre distinctiveness, *Cities*, Vol. 26 No. 5, pp. 287-292, <https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/look-up-retailing-historic-architecture-and-city-centre-645kaaxOIS>
- WEF (2015): *The Travel&Tourism Competitiveness Report 2015*,
- Werry, M. (2008): Pedagogy of/as/and Tourism: Or Shameful Lessons, *Review of Education, Pedagogy & Cultural Studies*, v 30 n1, p 14-42, <http://eric.ed.gov/?id=EJ799590>
- Werquin, P. (2010): Recognition of Non-Formal and Informal Learning: Country Practices, <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/44600408.pdf>
- Wenzel, E., Kirig, A., Rauch, C. (2007): Zielgruppe LOHAS – Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert, *Zukunftsinstitut Kelkheim*
- Wiig, K. (1999): Introducing Knowledge Management into the Enterprise. In *Knowledge Management Handbook*, J. Liebowitz (editor), Boca Raton: CRC Press, Chapter 3, pp 119-158
- Wild, S.G. (2010): A holistic investigation into principal attributes contributing to the competitiveness of

- tourism destinations at varying stages of development, Southern Cross University, <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1160&context=theses>
- Williams, P.L., Webb, C. (1994): Clinical supervision skills: a Delphi and critical incident technique study, *Medical Teacher*, vol. 16, no. 2, pp. 139 - 157
- Williams, A.M., Davids, K., Williams, J.G. (1999): Visual perception and action in sport, London, Routledge, cited in Kaplanidou, K., Vogt, C. (2003): Destination Branding: Concept and Measurement, http://www.travelmichigannews.org/mtr/pdf/Whitepaper_branding_final.pdf
- Williams, C., Ferguson, M. (2005): Biting the Hand that Feeds: The Marginalisation of Tourism and Leisure Industry Providers in Times of Agricultural Crisis. *Current Issues in Tourism*, 8(2), pp. 155 – 164
- Williams, P., Hobson, J.S.P. (1995): Virtual Reality and Tourism: Fact or Fantasy?, *Tourism Management*, vol. 16, no. 6, pp. 423 – 427
- Wilmott, P. (1989): *Community Initiatives: Patterns and prospects*, London, Policy Studies Institute
- Wolfsegger, C., Gossling, S., Scott, D. (2008): Climate Change Risk Appraisal in the Austrian Ski Industry. *Tourism Review International*, 12, pp. 13-23
- Woodcraft, S., Bacon, N., Caistor-Arendar, L., Hackett, T. (2011): DESIGN FOR SOCIAL SUSTAINABILITY. A framework for creating thriving new communities, http://www.social-life.co/media/files/DESIGN_FOR_SOCIAL_SUSTAINABILITY_3.pdf
- Woodside, A.G., Lysonski (1989): A General of Traveller Destination Choice, *Journal of Travel Research*, Spring, 8-14
- Woodward, D., Simms, A. (2006): Growth is Failing the Poor: The Unbalanced Distribution of the Benefits and Costs of Global Economic Growth, DESA Working Paper No. 20, ST/ESA/2006/DWP/20, http://www.un.org/esa/desa/papers/2006/wp20_2006.pdf
- World Bank (1999): What is Social Capital?, PovertyNet <http://povlibrary.worldbank.org/library/topic/4294>
- World Bank (2014): 2014 World Development Indicators, <http://data.worldbank.org/sites/default/files/wdi-2014-book.pdf>
- World Bank (2013): Global Economic Prospects, <http://siteresources.worldbank.org/INTPROSPECTS/Resources/334934-1322593305595/8287139-1358278153255/GEP-2013A-Web.pdf>
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): *Our common future*. Oxford: Oxford University Press
- World Economic Forum (2013): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation, http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
- World Economic Forum (2013): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, Blanke, J and Chiesa, T, editors, p. 296
- Wray, M. (2009): Policy communities, networks and issue cycles in tourism destination systems. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), pp. 673-690
- World Tourism Organization (UNWTO), the United Nations agency responsible for the promotion of responsible, sustainable and universally accessible tourism (2015): International tourism trends in EU-28 member states Current situation and forecasts for 2020-2025-2030
- WTCF (2014): Who we are, <http://en.wtcf.travel/about/whoweare.html>
- WTO (2003): WTO Think Tank enthusiastically reaches consensus on frameworks for tourism destination success, Vol. 2003, www.worldtourism.org/education/news/news_releases/newsrelease_thinktank_pressrelease2html
- WTO (2007): *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, Spain
- WTTC (2013): Economic Impact Research, <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/>
- WTTC (2013): Economic Impact 2013 Romania, http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/romania2013_2.pdf
- WTTC (2013): Economic Impact 2013 World, http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013.pdf
- WTTC (2013): Economic Impact 2013 European Union http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/european_union2013_1.pdf
- WTTC (2011): Business Travel: a Catalyst for Economic Performance, http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/WTTC_Business_Travel_2011.pdf

- WTTC (2012): The Economic Advantages of Travel&Tourism, http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/The_Comparative_Economic_Impact_of_Travel__Tourism.pdf
- WTTC (2014): Travel & Tourism Economic Impact 2014 World, London, UK
- WTTC (2014): Economic Impact Analysis, <http://www.wttc.org/focus/research-for-action/economic-impact-analysis/>
- WTTC (2014): Big Data – The Impact on Travel and Tourism, <http://www.wttc.org/focus/research-for-action/special-and-periodic-reports/big-data-the-impact-on-travel-tourism/>
- WTTC Press Releases, (2015), Travel and Tourism bigger employer than automotive, mining and financial services combined, <http://www.wttc.org/press-room/press-releases/2015/benchmarking-2015/>
- WTTC, (2015), Economic Impact of Travel&Tourism. 2015 Annual Update. Summary, http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact%202015%20summary_web.pdf
- WTO and UNWTO (2010): Positioning Tourism in Economic Policy: Evidence and Some Proposals, <http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/t20paperunwtofinal.pdf>
- Wu, M.Y. (2006): Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States, *Intercultural Communication Studies* XV: 1 2006, <http://www.uri.edu/iaics/content/2006v15n1/04%20Ming-Yi%20Wu.pdf>
- WWF (2002): Holiday Footprinting – A Practical Guide for Responsible Tourism, <http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/holidayfootprintingfull.pdf>
- WWF Report (2012): Living Planet Report 2012. Biodiversity, biocapacity and better choices, http://www.footprintnetwork.org/images/uploads/LPR_2012.pdf
- Wippermann, P. (2012): Die Trends werden immer persönlicher. Über die Zukunft der Trendforschung. In: Wolfgang J. Koschnick (Hg.): FOCUS Jahrbuch 2012. Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung: Focus Magazin Verlag, S. 479–482. http://www.medialine.de/media/uploads/projekt/medialine/docs/publikationen/jb_2012/foc_jb_2012_wippermann.pdf
- Wirtschaftslexicon24.net (2012) Trendforschungarbeit
- Xiang, Z., Gretzel, U., (2010): Role of social media in online travel information search, *Tourism Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 179-188
- Xiang, Z., Pan, B., Law, R., Fesenmaier, R., (2010): Assessing the visibility of destination marketing organizations in Google: A case study of convention and visitor bureau websites in the United States, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 27, No. 7, pp. 694-707
- Yeoman, I., Munro, C., McMahon-Beattie, U. (2006): Tomorrow's: World, consumer and tourist. *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 174
- Yeoman, I. (2008): *Tomorrow's Tourists: Scenarios & Trends*. Oxford, Elsevier
- Yeoman, I. (2012): *2050: Tomorrow's Tourism*. Channelview, Bristol
- Zack, M. (2003): *Rethinking the Knowledge-Based Organisation*
- Zeng, B., Carter, R. W., De Lacy, T. (2005): Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), pp. 306-322
- Zhao, W., Ritchie, J. R. B. (2007): Tourism and Poverty Alleviation: An Integrative Research Framework. *Current Issues in Tourism*, 10(2&3), pp. 119 – 143
- Zhao, J. (2014): LOHAS Tourism: Investigating New Strategies for Tourism Sustainable Development in China, <http://159.226.115.21/zykx/EN/abstract/abstract3414.shtml>
- Zimmermann, F.M. (1992): Prognosen in der Tourismusforschung. Trends, Szenarien, Delphi-Umfragen am Beispiel der Tourismusentwicklung in Österreich, in: Becker, C. (Hrsg.): *Erhebungsmethoden und ihre Umsetzung in Tourismus und Freizeit*. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, Heft 25, Trier 1992.
- Zukunftsinstitut (n.d.): Megatrends, retrieved from <http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends>,
- Zukunftsinstitut (2010): Trendanalysis Destination Fehmarnbelt, http://www.visitfehmarnebelt.com/fileadmin/user_upload/Marktforschungsergebnisse/Fehmarn_Trendanalysis_engl_07.05.10.pdf
- Zukunftsinstitut (2014): *Lebensstile für morgen*. Das neue Modell für Gesellschaft, Marketing und Konsum.

Ausgabe April 2014.

Zukunftsinstitut (2012): Konsument 2020. Die wichtigsten Konsumtrends im Wandel der Zeit. Ausgabe März 2012.

Zukunftsinstitut (2008): Megatrend Individualisierung

Zukunftsinstitut (2008): Megatrend Connectivity