



JUNI 2020

STAKEHOLDER VIEWS ABOUT DESTINATION MANAGEMENT

Tuohino, A. & Honu, H. (2014), Local stakeholder's views about destination management: who are leading tourism development. *Tourism Review*, 69(3), 202-2015.

Stefan Brida

EINFLUSS & MACHT DER STAKEHOLDER AUF DIE DESTINATIONSENTWICKLUNG

Stakeholder nehmen eine bedeutsame Rolle bei der Steuerung und Entwicklung einer touristischen Destination ein (Beritelli & Bieger, 2014). Eine Tourismusdestination kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle Stakeholder aus dem öffentlichen und privaten Sektor zusammenarbeiten (Bornhorst, Brent Ritchie & Sheehan, 2010) und Konsens nach innen bilden (Raich, 2019). Allerdings haben nicht alle Interessensgruppen einen gleich hohen Einfluss auf den Entscheidungs- & Entwicklungsprozess (Saito & Ruhanen, 2017). Je nach Destination unterscheiden sich die Rollen der Stakeholder, aber auch die Aufgabenbereiche der Destinations-Management-Organisation (DMO) sehr stark (Tuohino & Konu, 2014). Tuohino und Konu (2014) analysieren in diesem Zusammenhang in einer qualitativen Studie den Wettbewerb und die Zusammenarbeit sowie das Destination-Leadership von drei finnischen Destinationen. Diese soll in der vorliegenden Arbeit kritisch reflektiert werden.

AUFGABEN VON DMOS

Ähnlich wie auch Komppula (2014) aufzeigt, ist die Rolle der DMOs sehr kontextabhängig. In einigen Regionen sind DMOs lediglich für die Vermarktung der Region und Gästebesorgung zuständig. Private Akteure, wie große Hotelbetriebe oder Seilbahnen übernehmen hier größtenteils die Destinationsentwicklung. In anderen Regionen sind DMOs für Destination Leadership verantwortlich. Sie nehmen die zentrale Leitung im Netzwerk der Region ein und fungieren als Verbindungsglied innerhalb der einzelnen Stakeholder und Gäste. Beritelli und Laesser (2019) sowie Pike und Page (2014) hinterfragen jedoch die Erkenntnisse von Tuohino und Konu (2014) über die Aufgaben von DMOs „Gäste zu holen“, was DMOs nur sehr selten schaffen. Vielmehr ist es nach Beritelli und Laesser (2019) Aufgabe der Destination ergänzende Angebote zu schaffen und die Lebensräume zu gestalten. Nur so kann die Attraktivität der Region für Gäste gesteigert werden.

BEDEUTUNG VON „COOPETITION“

Außerdem belegen Tuohino und Konu (2014), dass die Zusammenarbeit und das Vertrauen der Stakeholder der Haupterfolgskfaktor einer Region ist. In diesem Zusammenhang spricht man in der Wissenschaft häufig vom Ziel der „Coopetition“, dem optimalen Verhältnis aus Wettbewerb und Zusammenarbeit der Stakeholder innerhalb einer Destination (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017). Żemła (2014) zeigt jedoch auf, dass zu hoher Wettbewerb innerhalb einer Region die Effektivität und Effizienz schwächt und häufig in Preiskämpfen endet. Auf der anderen Seite postulieren Della Corte und Aria (2016), dass bei zu geringem Wettbewerb zu wenig an Qualitätsverbesserungen gearbeitet wird und ein positiver Einfluss auf den Erfolg einer Destination nur dann besteht, wenn Wettbewerb und Kooperation im Einklang sind.

EINTRITTSBARRIEREN FÜR NEUE UNTERNEHMEN

Tuohino und Konu (2014) gehen davon aus, dass die Eintrittsbarrieren für neue Unternehmen in allen Regionen niedrig sind. Dies hat einen positiven Einfluss auf die Destinationsentwicklung, da durch mehr Wettbewerb langfristig die Qualität der Region steigt. Im Gegensatz zu Tuohino und Konu (2014) bin ich der Ansicht, dass niedrige Eintrittsbarrieren eher einen negativen Einfluss auf die Destination und deren Stakeholder haben. Einerseits besteht so die Gefahr, dass große internationale Unternehmen in eine Destination eintreten, gegenüber welchen die kleinstrukturierten familiengeführten Betriebe Wettbewerbsnachteile aufweisen (Pikkemaat & Zehrer, 2016). Andererseits wirkt sich der Einstieg schwächerer Unternehmen auf Destinationsebene negativ auf das gesamte Leistungsbündel und die regionale Wertschöpfungskette aus (Hollick, 2003).

HINTERFRAGUNG DER REPRÄSENTANZ

Auch die Methodik der Arbeit sollte kritisch in Frage gestellt werden. Tuohino und Konu (2014) beziehen sich lediglich auf drei Destinationen in Finnland und merken zudem an, dass zwischen den einzelnen DMOs große Unterschiede bestehen. Daher sind die Erkenntnisse der Arbeit nicht repräsentativ für den gesamten Alpenraum. Des Weiteren wurde die Befragung schon 2010 durchgeführt, wodurch die Ergebnisse aufgrund der hohen Komplexität und Schnelllebigkeit des Tourismus (Fyall & Garrod, 2019), überholt sein könnten. Interessant wäre die Durchführung einer aktuellen, ähnlichen Forschung im Alpenraum, um mögliche Unterschiede aufzuzeigen.

Literaturverzeichnis

- Beritelli, P. & Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership – defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, 69 (1), 25-46.
- Beritelli, P. & Laesser, C. (2019). *Why DMOs and Tourism Organizations Do not Really 'Get/Attract Visitors': Uncovering the Truth behind a Cargo Cult*.
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31 (5), 572-589.
- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M. (2017). The coopetition perspective applied to tourism destinations: a literature review. *Anatolia*, 28 (3), 381-393.
- Della Corte, V. & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Fyall, A. & Garrod, B. (2019). Destination management: a perspective article. *Tourism Review*, 75 (1), 165-169.
- Hollick, M. (2003). No barriers to failure: Rethinking tourism business entry. In R. L. Braithwaite & R. W. Braithwaite (Hrsg.), *Riding the wave of tourism and hospitality research* (S. 562-576). Lismore: Southern Cross University.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371.
- Pike, S. & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- Pikkemaat, B. & Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10 (4), 343-360.
- Raich, F. (2019). Governance von touristischen Destinationen. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung* (Entrepreneurial Management und Standortentwicklung, Perspektiven für Unternehmen und Destinationen, 1st ed. 2019, S. 207-215).
- Saito, H. & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189-196.
- Tuohino, A. & Konu, H. (2014). Local stakeholders' views about destination management: who are leading tourism development? *Tourism Review*, 69 (3), 202-215.
- Żemła, M. (2014). Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3 (4), 241-252.