

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tina Tošič**

**Vloga države pri vzpostavljanju koncepta destinacijskega  
managementa v turizmu**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tina Tošič**

**Mentor:izr. prof. dr. Marjan Brezovšek**

**Vloga države pri vzpostavljanju koncepta destinacijskega  
managementa v turizmu**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

## **VLOGA DRŽAVE PRI VZPOSTAVLJANJU KONCEPTA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA V TURIZMU**

V svojem diplomskem delu se osredotočam na komunikacijo med nacionalno in lokalno ravno za potrebe vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa v turizmu. Nadgradnja v organiziranosti slovenskega turizma je predvidena v strateškem dokumentu Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011. Čeprav ta dokument predvideva reorganizacijo na vseh ravneh, se pravi tudi na že obstoječi nacionalni in lokalni, je za potrebe tega diplomskega dela najpomembnejša vzpostavitev regionalne ravni. Koordinacijo turistične dejavnosti in ponudbe bodo prevzele regionalne destinacijske organizacije (RDO), katerih aktivnosti lahko izvajajo že obstoječi ali na novo organizirani javni gospodarski zavodi. Komunikacija med nacionalno in posameznimi lokalnimi ravni se je izkazala za izredno kompleksno, saj ne obstaja enkraten pristop k vsem. Potrebno se je prilagoditi posamezni regiji, njeni razvitosti, turistični ponudbi in nenazadnje tudi mišljenju tamkajšnjega lokalnega okolja. Ker je projekt destinacijskega managementa, ki temelji na javno-zasebnem partnerstvu, nacionalnega pomena, je potrebno vse te interese uskladiti, kar je vse prej kot lahka naloga. Vendar je velika mera entuziazma, energije, strokovnosti in želje po napredku na obeh straneh že prinesla prve rezultate, ki so dobra podlaga za udejanjenje ciljev RNUST-a v predvidenem časovnem obdobju.

Ključne besede: *država, destinacijski management, turizem, organiziranost, regionalna raven.*

## **THE ROLE OF THE GOVERNMENT WITH ESTABLISHING THE CONCEPT OF DESTINATION MANAGEMENT IN TOURISM**

This dissertation examines communication between national and local level within Slovenia for purposes of establishing the concept of destination management in tourism. Reorganization of Slovene tourism is one of the goals, written in strategic document called Development Plan and Policies of Slovene Tourism 2007-2011. Although this document anticipates reorganization of all levels is the most important establishment of regional level. Coordination of tourist activity and offer will be handled by regional destination organizations (RDO). Their activities can be carried out by already existent or for this purpose established public commercial institutions. Communication between national and local level turned out to be very complex, since there is no solitary approach that could be effective in all regions. It is necessary to adapt the communication to a single region, its development, tourist structure and nevertheless the common opinion of people living in that area. Since destination management, based on public-private partnership, holds a great meaning for the whole state it is important to combine many different interests. A great deal of enthusiasm, energy, expertise and strong desire for progress led to first results, which represent a good foundation for achieving the goals, given in Development Plan in the time period until 2011.

Key words: *government, destination management, tourism, reorganization, regional level.*

# KAZALO

<b>1 UVOD</b>	<b>6</b>
<b>2 TEORETSKO-METODOLOŠKI DEL</b>	<b>7</b>
2.1 OPREDELITEV PROBLEMA	7
2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA	7
2.3 CILJI	8
2.4 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA	8
2.5 UPORABLJENA METODOLJOGIJA	9
<b>3 TEORETIČNI OKVIR</b>	<b>10</b>
3.1 TURIZEM	10
3.2 DESTINACIJSKI MANAGEMENT	10
3.2.1 RAZVOJNI NAČRT IN USMERITVE SLOVENSKEGA TURIZMA 2007-2011	11
3.3 ORGANIZIRANOST SLOVENSKEGA TURISTIČNEGA SEKTORJA	17
3.3.1 NACIONALNA RAVEN	18
3.3.2 LOKALNA RAVEN	21
3.3.3 REGIONALNA RAVEN	23
3.3.4 PODJETNIŠKI IN GOSPODARSKI SEKTOR	23
3.4 SLOVENSKA TURISTIČNA ORGANIZACIJA	24
3.4.1 OSEBA JAVNEGA PRAVA	24
3.4.2 JAVNI GOSPODARSKI ZAVOD	25
3.4.3 NALOGE STO	27
3.4.4 DELOVANJE STO	29
<b>4 VZPOSTAVITEV KONCEPTA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA</b>	<b>33</b>
4.1 IZVEDENE AKTIVNOSTI V OBDOBJU 2007-2008	33
4.1.1 UKREPI ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE RNUST	35
4.1.2 RAZPIS ZA PRIDOBITEV SREDSTEV EVROPSKEGA SKLADA ZA REGIONALNI RAZVOJ (ESRR) ZA IZVEDBO AKTIVNOSTI RDO	37
4.1.3 NAČRTOVANE AKTIVNOSTI	39
<b>5 KOMUNIKACIJA MED NACIONALNO IN LOKALNO RAVNJO ZA POTREBE VZPOSTAVLJANJA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA</b>	<b>41</b>
5.1 POKRAJINE V SLOVENIJI	41
5.2 ANALIZA KOMUNIKACIJE MED NACIONALNO IN LOKALNO RAVNJO	42
5.2.1 GORENJSKA	44
5.2.2 SEVERNA PRIMORSKA	46
5.2.3 JUŽNA PRIMORSKA	48
5.2.4 NOTRANJSKO-KRAŠKA REGIJA	50
5.2.5 POSAVJE	52
5.2.6 CELJSKA REGIJA	53
5.2.7 SAVINJSKO-ŠALEŠKA REGIJA	54

5.2.8	KOROŠKA	55
5.2.9	OSREDNJE-ŠTAJERSKA REGIJA	57
5.2.10	PTUJSKO-ORMOŠKA REGIJA	57
5.2.11	OMURJE	58
5.2.12	OSREDNJA SLOVENIJA	58
5.2.13	DOLENJSKA IN BELA KRAJINA	59
5.2.14	ZASAVJE	60
	<b>6 SKLEPNA MISEL</b>	<b>61</b>
	<b>7 LITERATURA</b>	<b>63</b>
	<b>8 PRILOGE</b>	<b>66</b>

## Kazalo tabel

TABELA 3.1: SWOT MATRIKA.....	13
-------------------------------	----

## Kazalo slik

SLIKA 3.1: SHEMA NADGRADNJE MODELA ORGANIZIRANOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA..	14
SLIKA 3. 2: SHEMA OBSTOJEČE ORGANIZIRANOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA .....	18
SLIKA 3.3: ORGANIZACIJSKA SHEMA DELOVNIH MEST SLOVENSKE TURISTIČNE ORGANIZACIJE .....	32
SLIKA 5.1:4 POKRAJINE V SLOVENIJI (10.7.2008).....	42

## Kazalo prilog

PRILOGA A: INTERVJU Z EDITO GRANATIR LAPUH, BSC KRANJ.....	69
PRILOGA B: INTERVJU Z JANKOM HUMARJEM, DIREKTORJEM LTO SOTOČJE.....	71
PRILOGA C: INTERVJU S TAMARO KOZLOVIČ, TURISTIČNA ORGANIZACIJA KOPER.....	73
PRILOGA D: INTERVJU Z IVOM SILIČEM, TURISTIČNO ZDRUŽENJE PORTOROŽ, GIZ.....	75
PRILOGA E: INTERVJU Z ROKOM HRIBARJEM, TURIZEM KRAS D.D.....	76
PRILOGA F: INTERVJU Z MAG. MORANO POLOVIČ, RRA POSAVJE .....	78
PRILOGA G: INTERVJU Z ALOJZEM HUDARINOM, MO VELENJE – TIC VELENJE .....	79
PRILOGA H: INTERVJU Z JANEZOM JAZBECOM, RRA CELJE .....	81
PRILOGA I: INTERVJU Z MIHOM LOČIČNIKOM, TURISTIČNO DRUŠTVO DRAVOGRAD .....	82

# 1 UVOD

Turizem predstavlja eno izmed najperspektivnejših gospodarskih panog v svetu. Slovenija ni pri tem nikakršna izjema. V letu 2006 je turizem po ekstrapolaciji prispeval 5,5 % vsega bruto domačega proizvoda, pri tem pa moramo upoštevati dejstvo, da je ravno v turizmu še največ neizkoriščenih rezerv. V prid mu govori tudi podatek, da je bilo ravno v tej panogi izčrpanih največ razpoložljivih evropskih sredstev, dobljenih preko različnih razpisov Evropske unije.

Kljub grozeči gospodarski krizi v svetu in prihajajočemu obdobju recesije je malo verjetnosti, da bodo ljudje nehali potovati. Pričakovati je, da se bodo razvili drugačni trendi potovanj, odločitve v zadnjem hipu in na destinaciji blizu doma. Prav tako pa se pričakuje tudi porast obiska domačega gosta. Gostje bodo postali zahtevnejši, ker bodo svoj denar želeli maksimalno izkoristiti, pričakovali bodo posebno ugodne, zanimive in inovativne ponudbe, ki jim bodo pustile pečat, po možnosti celo kako dodano vrednost na njihovem oddihu.

Turistični ponudniki se bodo ravno zaradi vseh teh napovedi morali med seboj povezati, da bodo s skupnimi močmi lahko gostu ponudili vse tisto, kar bo iskal. Ker bo lokalno turistično ponudbo potrebno dopolniti z regionalno in tudi nacionalno, je nadgradnja v slovenskem turizmu, ki bo to olajšala, zelo smiselna. Prav to pa prinaša vzpostavitev destinacijskega managementa. Koncept, ki je v tujini že uveljavljen in tudi uspešen, naj bi bil v Sloveniji vzpostavljen v obdobju do leta 2011. Upravljanje turističnih destinacij na regionalni ravni bo povežalo sedaj razpršeno turistično ponudbo v razvojnih regijah in s tem dodatno pripomoglo k uspešnosti turizma ter prepoznavnosti regije tako doma kot tudi v tujini.

## **2 TEORETSKO-METODOLOŠKI DEL**

### ***2.1 OPREDELITEV PROBLEMA***

Turizem predstavlja izredno pomembno gospodarsko panogo v svetu in Slovenija ni pri tem nikakršna izjema. Ravno v tej panogi ima naša država še ogromen potencial, ki ga je potrebno razviti. Pomemben del predstavlja dobra organiziranost. Slovenija ima dobro organizirano tako nacionalno kot lokalno raven, vendar pa je to potrebno nadgraditi z regionalno ravno, ki bo vzpostavila partnerski odnos med javnim in zasebnim sektorjem. To predvideva tudi strateški dokument Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 (v nadaljevanju RNUST). Ustanovitev regionalnih destinacijskih organizacij, ki bi predstavljale oblikovane integralne turistične produkte, je dolgotrajen proces in ne more nastati čez noč.

Diplomsko delo se osredotoča na komunikacijo med nacionalno in lokalno ravno, kako ta poteka, kje nastaja največ razprtij in kakšna so pričakovanja na eni in drugi strani. Predvsem se osredotoča na vlogo države – kako lahko ta sugerira in svetuje lokalni ravni. Ker je vsaka regija in tudi destinacija poglavje zase (glede na raven razvitosti, mentaliteto prebivalcev, turistično infrastrukturo ...), država ne more postaviti splošnih pravil, ki bi zagotavljala uspešnost destinacijskega managementa. Potrebno se je prilagoditi vsaki regiji posebej, reševati vprašanja posebej na njihov način, kar zahteva veliko dela in usklajevanja.

### ***2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA***

V diplomskem delu sem si postavila glavno hipotezo, ki sem jo poskušala potrditi.

*Za vzpostavitev učinkovite interaktivne mreže, ki bo lahko razvijala, oblikovala in tržila integralne turistične produkte, so enako odgovorni vsi deležniki na lokalni in nacionalni ravni.*

Pri tem mi je bilo v pomoč več raziskovalnih vprašanj, ki so me pripeljala do končne slike.

- V1: Kaj prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?
- V2: Kako poteka komunikacija med nacionalno in lokalno ravni?
- V3: S čim lahko pomaga in kaj pričakuje nacionalna raven od lokalne?
- V4: Kaj si želi lokalna raven in kaj pričakuje od nacionalne?
- V5: Kje se akterji v dogovorih razhajajo in zakaj?
- V6: Kaj obema stranema predstavlja največjo težavo?

### **2.3 CILJI**

Cilj diplomskega dela je predstavitev komunikacije med akterji, ki sodelujejo v procesu vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa v slovenskem turizmu. Delo je predvsem osredotočeno na nacionalni nivo in njegovo vlogo ter povezanost s posameznimi regijami. Kot že rečeno, je vsaka regija edinstvena, zato je potreben individualni pristop. Kakšen le-ta je in kaj od njega pričakujejo lokalni akterji ter tudi obratno, je tisto, kar je za to diplomsko delo najpomembnejše.

### **2.4 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA**

V prvem delu diplomske naloge je predstavljen pojem destinacijskega managementa, kot ga predvideva RNUST. Skladno s tem sta opredeljeni tudi nacionalna in lokalna raven, ki sta pri vzpostavljanju tega koncepta ključna akterja. Za lažjo izpeljavo diplomskega dela sem predstavila sedanjo organiziranost slovenskega turizma in medsebojno sodelovanje nacionalne in lokalne ravni.

V drugem delu so predstavljene že storjene aktivnosti glede te tematike, predvsem sodelovanje z lokalnimi skupnostmi in njihovim dosedanjim povezovanjem ter težavami, s katerimi se srečujejo pri zasledovanju koncepta.

Tretji del pa vsebuje analizo medsebojne komunikacije in pričakovanj tako na eni kot na drugi strani. Potekala je na podlagi študij primerov posameznih lokalnih skupnosti, ki se že povezujejo v destinacije. Poskušala sem tudi podati mnenja, kje bi se ta povezovanja dala izboljšati in opozorila na problematiko, ki sem jo pri analizi ugotovila. Analiza vključuje tudi študije primerov različnih slovenskih regij, ki so predhodno predstavljene.



## **2.5 UPORABLJENA METODOLJOGIJA**

Teoretična izhodišča sem predstavila predvsem z analizo primarnih in sekundarnih virov, ki se nanašajo na področje turizma (RNUST, obstoječa zakonodaja na področju turizma, dokumenti Slovenske turistične organizacije in Direktorata za turizem na Ministrstvu za gospodarstvo ...). Poleg tega sem si pri opredeljevanju pojmov pomagala tudi z literaturo slovenskih in tujih strokovnjakov.

V študiji primera so poleg zgoraj omenjenih raziskovalnih metod opravljeni poglobljeni intervjuji s ključnimi akterji lokalne in nacionalne ravni na tem področju. Tako so bili opravljeni intervjuji z Dejanom Podgorškom, pomočnikom direktorja Slovenske turistične organizacije, ki destinacijski management koordinira na nacionalni ravni, in tistimi predstavniki v regijah, ki so od Sveta regije dobili mandat za prijavo na razpis Ministrstva za gospodarstvo, kar jim omogoča ustanovitev regionalne destinacijske organizacije.

### **3 TEORETIČNI OKVIR**

#### **3.1 TURIZEM**

Turizem predstavlja eno izmed najperspektivnejših gospodarskih panog na svetu. O sami definiciji turizma si niso enotni niti strokovnjaki. Florjančič, Jesenko in Benčičeva (1998, 185) so ga označili kot »gospodarsko terciarno dejavnost, ki zajema vse posle in odnose v zvezi s potovanji in začasnim bivanjem ljudi izven prebivališča zaradi dopusta, zdravljenja, zabave in občudovanja naravnih lepot ter kulturne dediščine.« Prvo znanstveno definicijo sta leta 1942 postavila Krapf in Hunziker, in sicer kot »celoto odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja tujcev v nekem kraju, v kolikor to bivanje ne povzroči stalne naselitve in ni povezano s pridobitno dejavnostjo.« (Mihalič in Planina 2002, 29)

Svetovna turistična organizacija<sup>1</sup> turizem opredeljuje kot »aktivnosti, ki so povezane s potovanjem in bivanjem oseb izven običajnega življenjskega okolja za ne več kot eno leto zaradi zabave, poslov in drugih motivov.« (Mihalič in Planina 2002, 30) Santgallenska definicija turizma, ki je najbolj pogosta danes, pa se glasi: »Turizem je celota odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi bivanja oseb, za katere kraj zadrževanja ni niti glavno in stalno bivališče niti kraj zaposlitve.« (Mihalič in Planina 2002, 29)

Kljub temu, da se definicije med seboj malenkostno razlikujejo, so si vse enotne v tem, da gre za bivanje oseb izven domačega kraja in da gre za potovanje po lastni želji, za zadovoljitev lastnih želja in potreb.

#### **3.2 DESTINACIJSKI MANAGEMENT**

Razvoj managementa destinacij je po predvidevanjih trenutnega strateškega dokumenta na tem področju – RNUST 2007-2011, ena od ključnih nadgradenj slovenskega turizma.

---

<sup>1</sup> UN WTO – United Nations World Tourism Organization

Definicija managementa pravi, da je to planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji. Natančneje ga lahko definiramo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev, poslanstva in razvoja organizacije. Možina (Možina in drugi 1994, 16-18) ga povzame, da je to dejavnost usklajevanja nalog in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev.

Brezovčeva (2004, 2-4) destinacijski management<sup>2</sup> opiše kot vodenje ali upravljanje turističnih ciljev, pri čemer je turistični cilj oziroma destinacija razumljena kot geografsko zaokroženo območje, v katerem je turizem razmeroma pomembna ali ključna dejavnost. Predstavlja usklajeno (so)delovanje vseh turističnih in zainteresiranih dejavnikov v okolju, ki zajema vsa obdobja turističnega razvojnega cikla.

Destinacijski management je torej upravljanje z viri turistične ponudbe, vendar ob upoštevanju tudi vseh ostalih elementov v okolju, ki niso neposredno povezani s turizmom. Koncept temelji na javno-zasebnem partnerstvu. Torej, tisti subjekt, ki vodi proces upravljanja s turistično ponudbo v neki destinaciji, mora imeti podporo tako turističnega gospodarstva v regiji kot tudi države (lokalna samouprava) in zasebnikov. Prebivalstvo regije mora biti neposredno vključeno v proces razvoja in razvijanja turistične ponudbe, posledično tudi integralnih turističnih proizvodov. Da se to lahko zgodi, je nujen predpogoj, da se prebivalci čim prej poistovetijo s turizmom in njegovim pomenom za njihovo okolje. Posameznik je lahko v vlogi delovne sile, dobavitelja ali celo kreatorja gostiteljske kulture. Če je le-ta avtentična, je to nenadomestljiva turistična privlačnost.

### **3.2.1 RAZVOJNI NAČRT IN USMERITVE SLOVENSKEGA TURIZMA 2007-2011**

Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 je strateški dokument na področju turizma. Po naročilu Direktorata za turizem na Ministrstvu za gospodarstvo so ga napisali na takratni Turistici – Visoki šoli za turizem in hotelirstvo v Portorožu.

---

<sup>2</sup> Besedno zvezo povzemamo iz angleškega izraza »destination management«.

Dokument temelji na načelih in razvojnih usmeritvah turizma UNWTO in Evropske unije, povzema in nadgrajuje pa tudi že obstoječe temeljne koncepte iz Strategije razvoja turizma (v nadaljevanju SRT) 2002-2006.

Na podlagi analize SRT je bilo ugotovljeno, da je bilo mnogo predvidenih konceptov udejanjenih, nekateri pa so ostali zgolj na papirju. V obdobju med 2002 in 2006 so bile na papirju urejene sistemske podlage za področje turizma, ki so s sprejetjem Zakona o spodbujanju razvoja turizma dala nujne normativne podlage za uresničevaje temeljnih konceptov, vpeljana je bila metodologija turističnih satelitskih računov, ki omogoča primerljivost podatkov z drugimi državami, vpeljane so bile letne turistične politike, na podlagi katerih se uresničuje letni plan na tem področju, izdelan je bil slovenski turistični informacijski portal [www.slovenia.info](http://www.slovenia.info), na katerem je zbrana celovita ponudba slovenskega turizma<sup>3</sup>. Prav tako je izvedba državne investicijske politike pripomogla k interesu bank za financiranje turističnih projektov, vzpostavljeno je bilo sodelovanje med posameznimi ministrstvi in koncentracija turistične ponudbe s strani velikih podjetij. Kljub vsem dobrodošlim spremembam pa je bilo slabše uresničevanje strategije na področju prepoznavnosti Slovenije kot turistične destinacije in njeno pozicioniranje na glavnih ciljnih trgih, sprejemanje zakonodaje je še vedno prepočasno in neučinkovito, nizek je investicijski cikel med malimi in srednjimi podjetji, investicije v javno in turistično infrastrukturo v javni lasti, premalo je aktivnosti in razvoja posameznih turističnih proizvodov in storitev. Skoraj da ni bilo izvedenih nobenih aktivnosti v razvoju managementa turističnih destinacij po načelu javno-zasebnega partnerstva, v razvoju človeških virov so se pokazali le začetki projektov za posodabljanje izobraževalnih programov in izboljšanja praktičnega izobraževanja in usposabljanja, ni pa prišlo niti dlje kot do priprave programa za spodbujanje kakovosti v turizmu (RNUST 2007-2011, 20-21). Na podlagi ugotovitev je bila narejena SWOT matrika, ki ponazarja takratno stanje slovenskega turizma in njegove priložnosti, ki jih opisuje RNUST.

---

<sup>3</sup> V začetku leta 2007 je bil vanj integriran centralni rezervacijski sistem, ki uporabniku omogoča neposredno in posredno rezervacijo želene nastanitve.

Tabela 3.1: SWOT matrika

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• raznolikost ponudbe na majhnem prostoru</li> <li>• ohranjena narava, kulturna dediščina in bogato sodobno kulturno ustvarjanje</li> <li>• kulinarika in vina</li> <li>• gostoljubnost ponudnikov in prebivalstva</li> <li>• Evropa v malem</li> <li>• geografska lega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepovezanost ponudbe</li> <li>• neoblikovani ITP</li> <li>• neprepoznavnost destinacije in poddestinacij</li> <li>• pomanjkanje kadra</li> <li>• nizek nivo kakovosti</li> <li>• pomanjkanje standardov ponudbe</li> <li>• nepriljubljenost destinacije za tuje investitorje</li> <li>• premalo malih in srednjih podjetij</li> <li>• pomanjkanje informacij in raziskav</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• destinacije s kakovostno ponudbo</li> <li>• lahko dostopne destinacije</li> <li>• destinacije s ponudbo zunaj sezone</li> <li>• destinacije z individualno ponudbo</li> <li>• nove destinacije v Evropi</li> <li>• kratke, ponavljajoče se počitnice</li> <li>• destinacije z raznoliko ponudbo</li> <li>• destinacija s kulturno bogato ponudbo</li> <li>• destinacije z avtentično ponudbo</li> <li>• uravnotežene in trajnostno naravnane destinacije</li> <li>• destinacije s specializirano ponudbo</li> <li>• internet</li> <li>• razvitost turistično-društvene organizacije</li> <li>• sodelovanje z ostalimi dejavnostmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nerazumevanje države za razvoj turistične dejavnosti</li> <li>• nerazumevanje lokalnih skupnosti za razvoj turistične dejavnosti</li> <li>• neizpolnjevanje pričakovanj turistov</li> <li>• cenejše destinacije s podobno ponudbo</li> <li>• neugodno podjetniško okolje z administrativnimi ovirami</li> <li>• nezadosten obseg razvojnih spodbud za področje turizma</li> <li>• neizvajanje javno zasebnega partnerstva</li> <li>• nezadostna povezanost različnih akterjev na področju turizma</li> </ul>

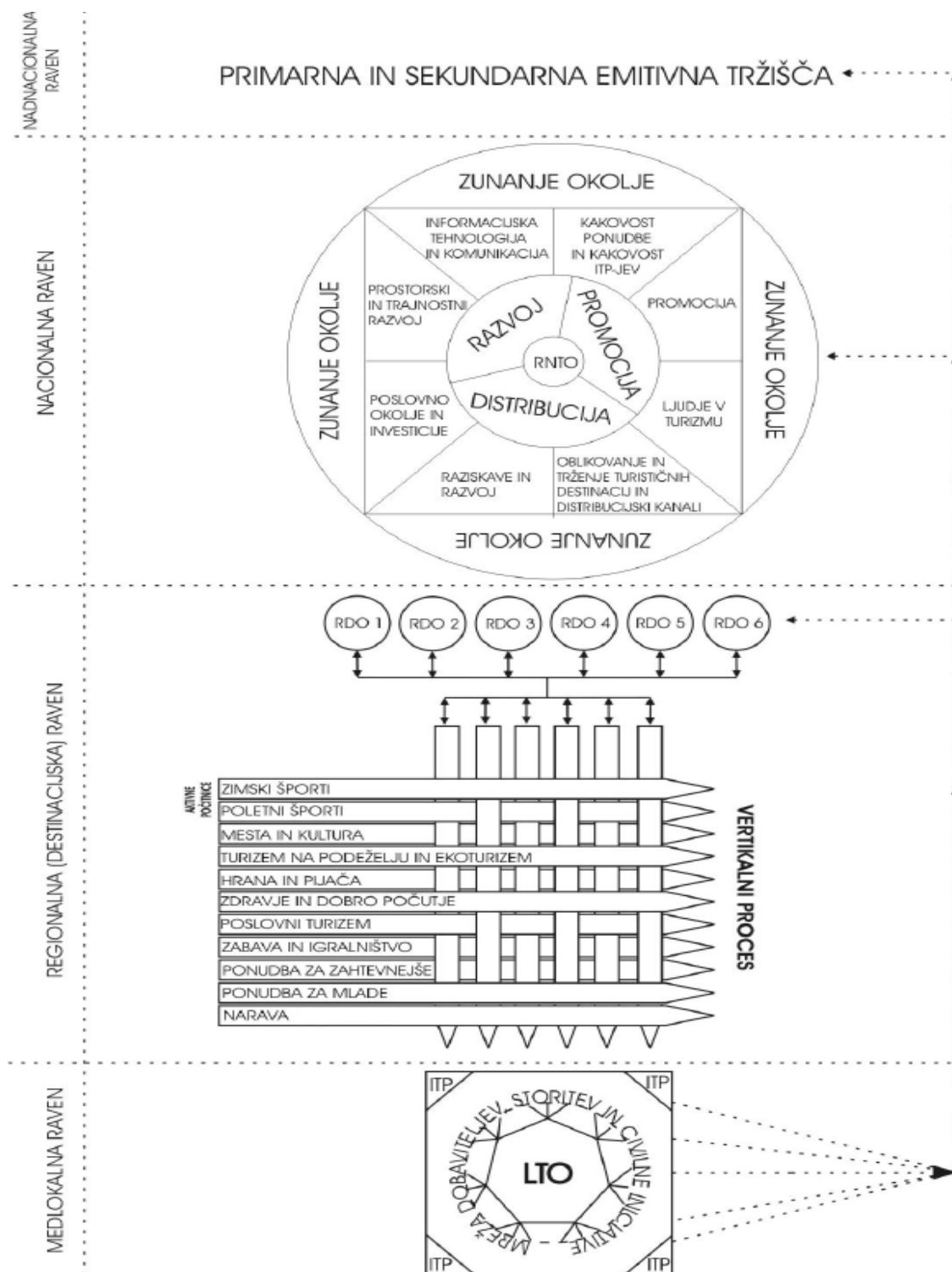
Vir: RNUST 2007-2011 (2006, 22).

Na podlagi teh ugotovitev je v RNUST-u zapisana vizija:

»Slovenija bo postala razvita turistična destinacija z raznoliko in kakovostno turistično ponudbo s poudarkom na krajših počitnicah. Z izoblikovanimi atraktivnimi in raznolikimi integralnimi turističnimi proizvodi bo postala tudi zaželena destinacija za daljše počitnice.« (Uran in Ovsenik 2006, 26). V RNUST-u (2006, 29) je zapisano, da se bo temeljna strategija na področju turizma uresničevala z:

- nadgradnjo modela organiziranosti slovenskega turizma na vseh ravneh,
- internacionalizacijo slovenske ponudbe in ponudnikov,
- oblikovanjem turističnih destinacij in ključnih usmeritev turistične ponudbe,
- razvojem novih oblik managementa turistične dejavnosti.

Slika 3.1: Shema nadgradnje modela organiziranosti slovenskega turizma



Vir: RNUST 2001-2011 (2006, 31).

RNUST (2006, 33) predvideva največjo organizacijsko nadgradnjo na regionalni destinacijski ravni. Turistični prostor v Sloveniji deli horizontalno in vertikalno s ciljem

trženja tematsko povezanih turističnih proizvodov v horizontalni ravni in moderno organiziranih destinacijskih organizacij v vertikalni ravni.

»Horizontalna raven tako v sistem trženja doda pregledne sheme tematsko sorodnih turističnih proizvodov v slovenskem prostoru, kar prinese k večji prepoznavnosti le-teh na globalnem trgu. Vertikalna os pa nam po principu moderno zasnovanega destinacijskega managementa omogoča organizacijo in izvedbo integralnih turističnih proizvodov ne glede na lokalni, regionalni, nacionalni ali celo nadnacionalni značaj.« (Uran in Ovsenik 2006, 33).

Regionalna destinacijska organizacija (v nadaljevanju RDO) v nadgradnjo integrira štiri funkcije:

- promocijsko funkcijo,
- distribucijsko funkcijo,
- razvojno funkcijo,
- operativno funkcijo.

Vsaka od njih je pomembna za lokalni, regionalni, nacionalni in tudi nadnacionalni nivo.

*Promocijska funkcija:*

- izvajanje krovne regionalne/destinacijske promocije slovenskega regionalnega turizma za povečanje njegove prepoznavnosti na nacionalnem in globalnem trgu;
- izvajanje programa tržnega komuniciranja na regionalni ravni z uporabo sodobnih orodij tržnega komuniciranja, usklajenega z lokalnimi, regionalnimi in interesnimi mrežami turističnih subjektov.

*Distribucijska funkcija:*

- kontinuirano sodelovanje pri razvoju in uporabi turističnega informacijskega sistema v skladu z najsodobnejšimi znanji s področja informacijske tehnologije na regionalni in nacionalni ravni;
- spodbujanje uporabe in razvoja turističnih informacijskih sistemov na podjetniški, lokalni in regionalni ravni ter zagotavljanje njihove integracije v nacionalni turistično informacijski sistem;

- pomoč pri razvijanju centralnega rezervacijskega sistema na nacionalni ravni, ki bo zagotavljal vključevanje turističnih storitev in ITP regionalnega značaja v globalne sisteme turistične dejavnosti.

#### *Razvojna funkcija:*

- implementacija in operacionalizacija konceptov modernega destinacijskega managementa;
- spodbujanje razvoja in izvedbe tematskih turističnih proizvodov v horizontalni osi na eni strani in ITP v vertikalni os na drugi strani;
- izvedba zahtevnejših investicijskih projektov z njihovo promocijo in povezovanjem turističnega gospodarstva in drugih zainteresiranih partnerjev v grozde na regionalni destinacijski ravni;
- realizacija raziskovalne dejavnosti na regionalni ravni in osveščanje o pomenu vključevanja storitev, ponudbe in ITP v centralni rezervacijski sistem;
- spodbujanje usposabljanja in mreženja turističnih subjektov na regionalni in lokalni ravni;
- razvoj, zasnova in organiziranost ITP na regionalni in lokalni ravni;
- realizacija prenosa znanja na operativno raven ter motiviranje vključevanja turistične ponudbe v ITP in njihova uvrstitev v centralni rezervacijski sistem.

#### *Operativna funkcija*

- operacionalizacija povezovanja tematskih turističnih proizvodov v grozde na horizontalni ravni;
- operacionalizacija povezovanja turističnih storitev v ITP v horizontalni ravni na lokalnem, regionalnem in medregionalnem prostoru;
- skrb za kakovostno izvajanje turističnih storitev in ITP.

Pomembno je, da horizontalno povezani tematski proizvodi predstavljajo celovito ponudbo posameznega turističnega proizvoda na nacionalni ravni. Lahko bi rekli, da predstavljajo preglednico iste zvrsti turizma glede na posamezna območja, destinacije in v nacionalnem pogledu. Vertikalno povezano se predstavljajo v tematsko logičnih geografskih celotah, ki v novi organizacijski shemi predstavljajo destinacije v



slovenskem prostoru. Te bodo podaljšana roka Nacionalne razvojne turistične organizacije<sup>4</sup> (v nadaljevanju NRTO) v posameznih destinacijah. V destinacijah ima RDO enako vlogo kot na nacionalni ravni NRTO. Primarna naloga je tako razvoj novih integralnih turističnih proizvodov, njihova umeščenost tako v destinacijski kot tudi meddestinacijski prostor in seveda njegova promocija. S takim načinom organiziranosti bi pripomogli tudi k hitrejši predstavitvi nekega integralnega turističnega proizvoda na tujih trgih.

Kot že rečeno, koncept destinacijskega managementa temelji na javno-zasebnem partnerstvu. To pomeni, da se na destinacijski ravni srečujejo vse tri javnosti enakovredno – zasebno uresničuje kapitalske, javno politično-socialne in civilno-družbeno razvojne potenciale. Tako se proizvajajo integralni turistični proizvodi in storitve v turizmu, ki so v skladu s smernicami trajnostnega razvoja in tudi lokalnega interesa. RDO ima v vertikali navzdol (globalno proti lokalnemu) vlogo organizatorja izvedbe sestave integralnih turističnih proizvodov ter turističnih storitev in vlogo povezovalca ter evalvatorja.

### ***3.3 ORGANIZIRANOST SLOVENSKEGA TURISTIČNEGA SEKTORJA***

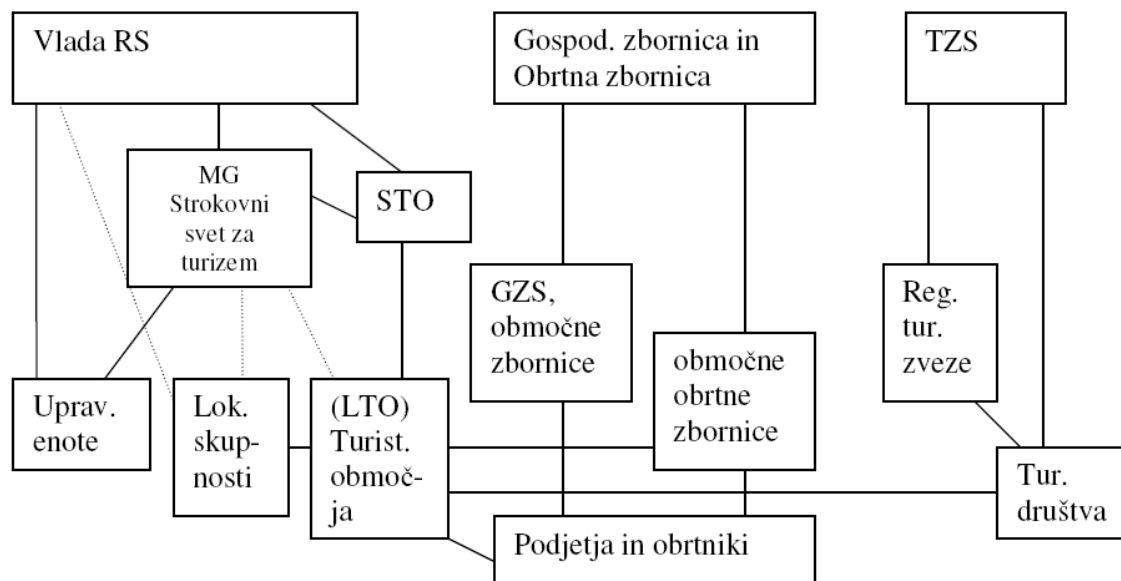
Za lažje razumevanje vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa sledi predstavitev obstoječe organiziranosti slovenskega turizma.

Obstajata dobro organizirani nacionalna in lokalna raven, RNUST pa predvideva dodatno vpeljavo regionalne ravni. Nacionalna in lokalna sta med seboj že povezani in uspešno sodelujeta, regionalna raven pa bi komunikacijo med tema dvema ravnema še dodatno izboljšala in koordinirala.

---

<sup>4</sup> Nacionalna razvojna turistična organizacija je na novo organiziran Slovenska turistična organizacija. Pri poimenovanju ne gre za menjavo imena organizacije, pač pa se nov termin v RNUST-u uporablja za jasnejše pojmovanje, kadar govori o novi ali stari organiziranosti STO.

Slika 3. 2: Shema obstoječe organiziranosti slovenskega turizma



Vir: RNUST 2007-2011 (2006, 138).

### 3.3.1 NACIONALNA RAVEN

Strateško razvojno politiko na področju turizma sprejema Vlada Republike Slovenije, v njenem okviru Ministrstvo za gospodarstvo (v nadaljevanju MG). Pod njegovim okriljem od leta 2004 deluje samostojni Direktorat za turizem. Ta se deli na dva sektorja:

- Sektor za razvoj in promocijo turizma.
- Sektor za investicijsko politiko in razvoj poslovnega okolja.

Področja, ki jih pokriva Sektor za razvoj in promocijo turizma, so:

- priprava strateških razvojnih usmeritev na področju turizma in njihovo usklajevanje na nacionalni, lokalno-regionalni in podjetniški ravni ter spremljanje njihovega uresničevanja;
- priprava strateških razvojnih dokumentov s področja turizma in njihovo usklajevanje z vsemi potencialnimi deležniki (javni, zasebni in civilni sektor) ter spremljanje njihovega uresničevanja;

- priprava letnih turističnih politik (z usmeritvami za leto naprej) in na tej podlagi koordiniranje in izvajanje sprejetih ukrepov in dejavnosti na področju spodbujanja razvoja turizma;
- spremljanje in nadzor izvajanja ukrepov in instrumentov razvojne politike na področju turizma in gostinstva;
- usmerjanje in nadzor dejavnosti za promocijo slovenskega turizma na domačem in tujih trgih; izvaja jo javni gospodarski zavod Slovenska turistična organizacija, ustanovljena s strani Vlade Republike Slovenije;
- sodelovanje v mednarodnih organizacijah in skupinah s področja turizma;
- priprava predlogov bilateralnih sporazumov na področju turizma in koordinacija njihovega izvajanja;
- oblikovanje, organizacija in koordinacija dela Strokovnega sveta za turizem;
- sodelovanje in medresorsko usklajevanje znotraj ministrstva, z drugimi ministrstvi in z drugimi partnerji v turizmu in gostinstvu;
- priprava in koordiniranje izvajanja raziskovalnih in razvojnih nalog s področja turizma in gostinstva;
- priprava in koordiniranje izdelave analiz, poročil, informacij in drugih gradiv s področja razvoja in promocije turizma.

Sektor za investicijsko politiko in razvoj poslovnega okolja pokriva sledeča področja:

- priprava in izvajanje zakonov in podzakonskih aktov s področja turizma in gostinstva;
- sodelovanje pri pripravi in izvajanju zakonov drugih ministrstev, ki se nanašajo na turizem in gostinstvo, ter pri pripravi strateških razvojnih dokumentov posameznih resorjev, ki se nanašajo na turizem in gostinstvo;
- strokovno pomoč in sodelovanje z upravnimi enotami pri izvajanju predpisov s področja turizma in gostinstva;
- vodenje upravnih postopkov s področja turizma in gostinstva (status za delovanje v javnem interesu na področju turizma, določanje zaokroženih turističnih območij za potrebe prirejanja iger na srečo);
- usmerjanje in sodelovanje pri razvoju ugodnega poslovnega okolja za razvoj turizma in gostinstva (zagotovitev ustreznih sistemskih pogojev razvoja turizma in gostinstva);

- sodelovanje in medresorsko usklajevanje znotraj ministrstva, z drugimi ministrstvi in z drugimi partnerji v turizmu in gostinstvu;
- sodelovanje pri pripravi proračuna in zaključnega računa v okviru postavk Direktorata za turizem;
- priprava, sodelovanje in izvajanje kohezijske politike (strukturni skladi – ESSR, INTERREG ...) za področje turizma;
- spodbujanje investicij v turistično infrastrukturo v širšem smislu: javno in zasebno turistično, športno, mladinsko, kulturno in drugo za turizem pomembno infrastrukturo;
- sodelovanje v programskih in projektnih svetih;
- priprava in koordiniranje izdelave analiz, poročil, informacij in drugih gradiv s področja investicijske politike in razvoja poslovnega okolja (Ministrstvo za gospodarstvo 2008a).

Znotraj Ministrstva za gospodarstvo je kot posvetovalno telo oblikovan poseben *Strokovni svet za turizem*. Vodi ga minister za gospodarstvo skupaj s člani, ki so predstavniki interesnih skupin na področju turizma.

Naloga Strokovnega sveta je obravnavanje pomembnih vsebinskih vprašanj na področju turizma, prav tako pa tudi dajanje svojih predlogov, mnenj in stališč v zvezi z:

- uresničevanjem strategije razvoja slovenskega turizma;
- uresničevanjem programov razvoja turizma;
- usklajevanjem dejavnosti, ki izhajajo iz programov razvoja turizma;
- usklajenim delovanjem gospodarskih združenj s področja turizma in delovanjem zvez občanov z drugimi subjekti, združenji in vladnimi resorji;
- urejanjem drugih aktualnih vprašanj s posameznih področij turizma.

Strokovni svet ima predsednika, namestnika predsednika, sekretarja in 12 članov iz vrst turističnega gospodarstva, zbornic, turističnih združenj in zvez, STO in sindikata.

Krovna nacionalna turistična organizacija za načrtovanje in izvajanje promocije države kot turistične destinacije v tujini in v Sloveniji ter za pospeševanje razvoja obstoječih in novih produktov na nacionalni ravni, vzpostavljanje integralne turistične informacijske infrastrukture ter koordinacijo državnih, regionalnih in lokalnih turističnih programov

nacionalnega pomena je Slovenska turistična organizacija, ki je predstavljena v nadaljevanju diplomskega dela.

Načrt trženja slovenskega turizma 2007–2011 (Slovenska turistična organizacija 2006: 9) ugotavlja, da se v »turističnih krajih in na območjih, kjer obstajajo potencialne možnosti za razvoj turizma, s turizmom, predvsem v smislu pospeševanja in reguliranja njegovega razvoja, ukvarjajo tudi občinske uprave v okviru oddelkov za gospodarske dejavnosti«. Njihova naloga je pripravljanje primerne lokalne zakonodaje s področja turizma, dolgoročno načrtovanje razvoja turistične dejavnosti na posameznem območju in zagotavljanje osnovnih pogojev za njegovo uresničevanje.

### **3.3.2 LOKALNA RAVEN**

Na lokalni ravni po obsegu in dejavnostih prevladujejo *turistična društva* (v nadaljevanju TD). Registriranih je več kot 610 društev in 30 območnih ter občinskih turističnih zvez. TD na lokalni ravni informirajo turiste v kraju, urejajo in varujejo okolje, predvsem pa organizirajo prireditve in ozaveščajo prebivalce v svojem okolju. Posebno skrb namenjajo vzgoji mladine, svojemu podmladku. Obseg dejavnosti TD in njihova učinkovitost sta zelo različna. Dejavnost sama temelji predvsem na človeškem faktorju, zato je njen uspeh odvisen od angažiranosti prebivalstva v kraju in njihove zainteresiranosti. Društva so neprofitna, financirajo pa se skozi krajevno skupnost, občino in donacije.

Na lokalni ravni pa so se poleg TD na podlagi Zakona o pospeševanju turizma leta 1998 in njegove poznejše spremembe v Zakon o spodbujanju razvoja turizma uveljavile nove oblike povezovanja turističnega gospodarstva in občin. Nastale so *lokalne turistične organizacije* (v nadaljevanju LTO), katerih glavna dejavnost je pospeševanje razvoja turizma na lokalni ravni. Njihov glavni cilj je skupno trženje že obstoječe turistične ponudbe in tudi sodelovanje pri oblikovanju nove v celotnem lokalnem okolju ali tudi turistični destinaciji (če ta zajema več občin). V letu 2004 so po podatkih ankete Združenja turističnih destinacij Slovenije, LTO in turistično informacijski centri izvedli za 2,2 milijarde takratnih tolarjev programov s področja trženja in promocije, združevali

pa so več kot 2.000 podjetij, podjetnikov in drugih organizacij. Uranova in Ovsenik (2006, 45) kot glavne značilnosti LTO označujeta:

- njihovi ustanovitelji so v večini primerov občine;
- pri izvajanju svoje dejavnosti so pogosto v celoti ali v največji meri odvisni od javnih namenskih sredstev za financiranje razvoja turizma;
- pri njihovem dejavnem upravljanju in financiranju premalo sodelujejo gospodarski subjekti;
- premalo (razen redkih izjem) oblikujejo nove inovativne turistične proizvode v sodelovanju s turističnim gospodarstvom;
- lokalne turistične organizacije naj bi bile bistvo horizontalne povezanosti integralne turistične ponudbe na lokalni ravni, prispevale naj bi k oblikovanju in trženju celostne turistične ponudbe posameznih turističnih destinacij v Sloveniji in bile partner Slovenski turistični organizaciji pri obvladovanju in trženju turističnih proizvodov in celotne ponudbe Slovenije na lokalni ravni. Zaradi določenih sistemskih pomanjkljivosti za zdaj pomenijo le še zametek primerne organiziranosti na lokalni ravni.

V RNUST-u (2006, 40) je ugotovljeno, da je organiziranost slovenskega turizma po vertikalni osi dokaj razvejana. Najslabše je organizirana ravno regionalna raven, vendar pa je tudi na nacionalni ravni vprašljiva učinkovitost organiziranosti. Slednja je nekako problematična predvsem v smislu zagotavljanja dejanske koordinacije in medresorskega usklajevanja razvojnih predlogov turizma znotraj Vlade Republike Slovenije. Problem na lokalni ravni pa se kaže v tem, da zasebni turistični subjekti ne kažejo zadostnega interesa za povezovanje.

Na podlagi teh ugotovitev je v RNUST-u zato zapisano, da je treba v prihodnjem strateškem obdobju usmeriti pozornost v nadgradnjo modela organiziranosti slovenskega turizma, s katero se bodo odpravile identificirane pomanjkljivosti in zagotovili ugodni organizacijski pogoji za njegov uspešen razvoj. Poudarek v nadgrajenem modelu organiziranosti pa je na reorganizaciji organiziranosti na nacionalni ravni, na vzpostavitvi učinkovitega modela organiziranosti na regionalni in interesni ravni ter na uvajanju javno-zasebnega partnerstva na vseh treh ravneh.

### **3.3.3 REGIONALNA RAVEN**

Povezovanje turističnih subjektov na regionalni ravni je v Sloveniji danes slabo razvito. Regionalno je organizirana le Turistična zveza Slovenije, ki ima svoje območne zveze v vsaki regiji. Regionalna raven je tista, na kateri RNUST prinaša največjo organizacijsko nadgradnjo. Njen temeljni cilj je trženje tematsko povezanih turističnih proizvodov na horizontalni ravni in moderno organiziranih destinacijskih organizacij na vertikalni ravni. To pomeni, »da horizontalna raven tako v sistem trženja doda pregledne sheme tematsko sorodnih turističnih proizvodov v slovenskem prostoru, kar doprinese k večji prepoznavnosti le-teh na globalnem trgu. Vertikalna os pa nam po principu moderno zasnovanega destinacijskega managementa omogoča organizacijo in izvedbo integralnih turističnih produktov ne glede na lokalni, regionalni, nacionalni ali celo nadslovenski značaj« (Uran in Ovsenik 2006, 33). Management turistične destinacije torej v tem obdobju pridobiva pomembno vlogo v slovenskem turizmu in je vsestranski strateški pristop za doseganje konkurenčnosti turistične destinacije na globalnem trgu.

### **3.3.4 PODJETNIŠKI IN GOSPODARSKI SEKTOR**

Na nacionalni ravni interes turističnega gospodarstva *Združenje za gostinstvo in turizem* pri Gospodarski zbornici Slovenije in *Sekcija za gostinstvo in turizem* pri Obrtni zbornici Slovenije.

Prav tako na nacionalni ravni delujejo številna združenja in skupnosti, v katere se povezujejo turistični ponudniki enakih turističnih storitev. Njihov namen je uresničevanje določenih poslovnih interesov na področju, na katerem združenja delujejo. Nekatera združenja, ki delujejo v Sloveniji, so:

- Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč,
- Združenje turističnih agencij Slovenije,
- Hotelsko združenje Slovenije,
- Nacionalno turistično združenje,
- Gospodarsko interesno združenje žičničarjev Slovenije,
- Združenje turističnih kmetij Slovenije,
- Združenje malih hotelov Slovenije,

- Združenje za pohodništvo,
- Združenje kampov Slovenije ...

### **3.4 SLOVENSKA TURISTIČNA ORGANIZACIJA**

Slovenska turistična organizacija (v nadaljevanju STO) je javni gospodarski zavod. Ustanovljena je bila z Uredbo o STO (Ur. l. RS, št. 84-3763/2004), njen ustanovitelj pa je Vlada Republike Slovenije. Za svoje delovanje lahko uporablja tudi angleško verzijo naziva »Slovenian Tourist Board« in v pravnem prometu skrajšano ime »STO«.

#### **3.4.1 OSEBA JAVNEGA PRAVA**

Osebe javnega prava so v predpisih malokrat opredeljene. Po Zakonu o lokalni samoupravi (Ur. l. št. 94707-UPB2 in 76/08) za osebe javnega prava veljajo lokalne skupnosti, ostali sprejeti zakoni pa kot osebe javnega prava štejejo zavode in organizacije, ki so ustanovljene na njihovem področju.

Po Pirnatu (1999) naj bi bilo vsem osebam javnega prava skupno:

- namen zakonodajalca (z zakonom določeno, da gre za javno organizacijo);
- način ustanovitve (ustanovitev z zakonom ali upravnim aktom);
- cilj organizacije (uresničevanje javnega interesa, javna služba, ...);
- razmerja med organizacijo in javnimi oblastmi (ali je organizacija izpostavljena javnemu nadzoru);
- ali ima organizacija prerogative, zaradi katerih ni v celoti podrejena zasebnemu pravu ali da ima javna pooblastila (javno financiranje, obvezno članstvo za izvajanje določenih dejavnosti, ...).

Najpogostejše oblike osebe javnega prava so javna podjetja in javni zavodi, katerih del je tudi javni gospodarski zavod.



### **3.4.2 JAVNI GOSPODARSKI ZAVOD**

Virant (1998, 118) meni, da so nosilci javnih pooblastil največkrat subjekti, ki načeloma niso del državne uprave, vendar so vezani na državo. Ta »jih ustanovi s svojim aktom (zakonom ali aktom vlade), da se financirajo iz državnega proračuna, da država (vlada) izvršuje ustanoviteljske pravice, da izvajajo dejavnost v javnem interesu« (prav tam). Javno pooblastilo opredeli kot pooblastilo subjektu, ki organizacijsko ni vključen v državno upravo, za opravljanje nalog državne uprave.

V našem primeru gre za javna podjetja, javne zavode, agencije, zbornice z obveznim članstvom ... Ker se zavodi ustanovljajo za opravljanje dejavnosti brez pridobitvenega namena, je v njihovem ospredju dejavnost sama, dobiček je velikokrat le postranskega pomena.

Prvi člen Zakona o zavodih (Ur. l. RS št. 12/91) pravi, da so »zavodi organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička«.

Po mnenju Šmidovnika (1995, 126) pa so »javne ustanove v obliki javnega zavoda ali javnega podjetja organizirane z določeno avtonomijo upravljanja na tehnični ravni organizacije, praviloma pa niso toliko samostojne, da bi imele lastnost pravne osebe.« Opiše jih kot pravni, organizacijski in funkcionalni del uprave – na ravni neposrednega izvajanja; so torej organi države, ne pa samostojne organizacije; so del upravnega režima, vendar pa poslujejo bolj samostojno kot uprava in v svojih odnosih do tretjih oseb delujejo tudi po pravilih civilnega prava (na primer pri sklepanju pogodb); v njihovem poslovanju se torej mešajo javnopravni in civilnopravni elementi (prav tam).

Javni gospodarski zavod je kot pravna oseba javnega prava, katerega ustanovitelj je država ali lokalna skupnost, dolžan upoštevati Zakon o javnih naročilih (Ur. l. RS št. 39/00). Zakon o javnih gospodarskih službah (Ur. l. RS št. 32/93), ki določa način in oblike izvajanja gospodarskih javnih služb, pa v prvem členu opredeljuje, da se z

gospodarskimi javnimi službami zagotavljajo materialne javne dobrine kot proizvodi in storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja Republika Slovenija oziroma občina ali druga lokalna skupnost zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu. Jasno je zapisano tudi, da je pri zagotavljanju javnih dobrin pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb.

Opravljanje republiške gospodarske javne službe predpiše Vlada Republike Slovenije z uredbo, lokalna skupnost pa z odlokom tako, da je zagotovljeno njihovo izvajanje v okviru funkcionalno in prostorsko zaokroženih oskrbovalnih sistemov. V pristojnosti ministrstev pa so tehnični, oskrbovalni, stroškovni, organizacijski ter drugi standardi in normativi za opravljanje gospodarskih javnih služb. Šesti člen Zakona o javnih gospodarskih službah navaja, da Republika Slovenija oziroma lokalna skupnost zagotavlja gospodarske javne službe tudi preko javnega gospodarskega zavoda v primeru, kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb, ki jih zaradi njihove narave ni mogoče opravljati kot profitne oz. če to ni njihov cilj.

Po 18. členu omenjenega zakona vlada ali lokalna skupnost ustanovi javni gospodarski zavod za opravljanje ene ali več gospodarskih dejavnosti, kadar se v celoti izvajajo kot neprofitne. Njihovo izvajanje zahteva samostojno organizacijo zunaj uprave ali lokalnih služb. V 20. členu Zakona o gospodarskih javnih službah je jasno opredeljeno, da se javni gospodarski zavod ustanovi z aktom o ustanovitvi, ki mora vsebovati:

- ime in sedež ustanovitelja;
- firma in sedež zavoda;
- pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu;
- dejavnost zavoda;
- sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in način njihove zagotovitve;
- viri, način in pogoji financiranja dela zavoda;
- pravice in obveznosti ustanovitelja do opravljanja dejavnosti in upravljanja zavoda ter odgovornosti za njegove obveznosti;
- organ, ki zastopa ustanovitelja v razmerju do zavoda;
- rok za sprejetje statuta in imenovanje upravnega odbora ter oseba, ki bo opravljala zadeve začasnega poslovanja ter njena pooblastila;
- organizacijske enote zavoda in njihova pooblastila v pravnem prometu;

- razmerja zavoda oziroma njegovih delov do uporabnikov;
- druge medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda.

Delo javnega gospodarskega zavoda vodi direktor, ki ga imenuje in razrešuje ustanovitelj zavoda ali upravni odbor, če je ta pooblaščen z aktom o ustanovitvi. S statutom javnega gospodarskega zavoda se določijo pravice, obveznosti in odgovornost direktorja. Tega se imenuje za mandat štirih let, ista oseba pa je lahko po preteku mandata vnovič imenovana.

Način opravljanja gospodarske javne službe predpiše Vlada RS z uredbo.

### **3.4.3 NALOGE STO**

STO kot gospodarska javna služba opravlja dejavnost načrtovanja in izvajanja politike trženja celovite turistične ponudbe Slovenije na domačem in tujih trgih, ki obsega (Statut javnega gospodarskega zavoda Slovenska turistična organizacija 2007, 4–5):

- načrtovanje, pripravo in izvajanje programov trženja celovite slovenske turistične ponudbe in države kot turističnega območja;
- organiziranje in izvajanje nastopov na sejnih, borzah ter drugih predstavitev turizma in z njimi povezanimi dejavnostmi doma in v tujini;
- produkcijo in distribucijo promocijsko-informativnega materiala;
- upravljanje s celostno podobo turizma Slovenije;
- sodelovanje pri izvedbi pomembnejših prireditev in drugih dogodkov;
- vzpostavitev, upravljanje in nadzor mreže turističnih predstavništev v tujini;
- vzpostavitev, vzdrževanje in posodabljanje integralnega turističnega informacijskega sistema Slovenije;
- spodbujanje partnerskega sodelovanja na ravni turističnega območja in na ravni turističnega proizvoda pri skupnem nastopanju na trgu;
- usklajevanje trženja na ravni turističnega območja in na ravni turističnega proizvoda;
- spodbujanje partnerskega povezovanja pri razvoju in uvajanju novih integralnih turističnih proizvodov, pomembnih z nacionalnega vidika;

- iniciiranje in koordiniranje razvoja novih integralnih turističnih proizvodov, pomembnih z nacionalnega vidika;
- priprava novih integralnih turističnih proizvodov, pomembnih z nacionalnega vidika za trženje;
- zbiranje, analiziranje in posredovanje tržnih informacij na področju turizma, ki predstavljajo informacijsko podporo za načrtovanje in trženje na vseh področjih in ravneh delovanja;
- raziskovanje in analiziranje posameznih turističnih trgov;
- spremljanje in analiziranje podatkov o turističnem prometu;
- analiziranje učinkov promocijskih in trženjskih dejavnosti;
- informiranje turističnih subjektov o rezultatih raziskav;
- organiziranje in izvajanje usposabljanja s področja trženja turizma;
- sodelovanje in povezovanje s sorodnimi organizacijami v svetu.

Kot pridobitno dejavnost zavod opravlja dejavnost prodaje promocijskega materiala.

STO, ki je bila ustanovljena leta 1995, je odgovorna za promocijo Slovenije kot turistične destinacije. Ime organizacije, njene pristojnosti in področja delovanja so se skozi čas spreminjale, njen namen pa v osnovi ves čas ostaja enak, to je utrditi položaj Slovenije kot turistične dežele z jasno in prepoznavno identiteto ter natančno določenimi primerjalnimi in tekmovalnimi prednostmi ter na ta način pomagati slovenskemu turizmu pri trženju slovenske turistične ponudbe.

Promocijsko in informativno-distribucijsko funkcijo je v preteklih letih nadgradila z na raziskavah temelječim pristopom, z dejavnostmi na področju pospeševanja razvoja integralnih turističnih proizvodov in izobraževanja, z razvojem integralnega turističnega informacijskega sistema Slovenije in s spodbujanjem partnerskega pristopa med zasebnim, javnim in civilnim sektorjem na lokalni in tudi že regionalni ravni (Slovenska turistična organizacija 2006, 8–9).

Konec leta 2006 je bil objavljen dokument z naslovom Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma za obdobje 2007-2011. Dokument je pripravila takratna Turistica – Visoka šola za turizem Portorož. Ta v svoji vsebini predvideva reorganizacijo nacionalne turistične organizacije v smislu redefiniranja njenih vlog in funkcij ter tudi

redefiniranje samega sistema organizacije, realokacije javnih virov financiranja med posamezne funkcije in tudi njene pravno formalne oblike organiziranosti (Uran in Ovsenik 2006, 32–33). S tem bi bilo izvajanje funkcij STO (promocijska, distribucijska in razvojna) učinkovitejše. Prav tako je v RNUST opredeljeno, da je v skladu z načelom javno-zasebnega in civilnega partnerstva potrebno zagotoviti vključevanje turističnih subjektov in njihovih interesnih združenj v upravljanje nacionalne turistične organizacije in tudi njihovo aktivno udeležbo pri sofinanciranju izvajanja njenih funkcij (prav tam).

#### **3.4.4 DELOVANJE STO**

Delovanje zavoda je opredeljeno v Statutu (2007, 7). Njegovi organi so:

- upravni odbor (v nadaljevanju UO);
- direktor;
- strokovni svet;
- nadzorni odbor.

Najvišji organ upravljanja zavoda je *upravni odbor*. Ta ima 11 članov, ki jih imenuje ustanovitelj na predlog:

- ministra, pristojnega za turizem (3 člani);
- Ministrstva za finance (1 član);
- Ministrstva za šolstvo in šport (1 član);
- Ministrstva za kulturo (1 član);
- Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (1 član);
- Turistične zveze Slovenije (1 član);
- Gospodarske zbornice Slovenije (1 član);
- Obrtne zbornice Slovenije (1 član);
- zaposlenih v zavodu (1 član).

Mandat članov UO traja 4 leta in so po izteku mandata lahko vnovič imenovani. Člani UO med seboj izvolijo predsednika, ki ga mora potrditi minister, pristojen za področje turizma. Predsednik mora seje UO sklicati najmanj štirikrat letno.

Po Statutu (2007, 8) so med drugim ene izmed glavnih nalog UO naslednje:

- sprejem statuta zavoda in posredovanje statuta v soglasje ustanovitelju (Vladi RS);
- sprejem letnega programa dela zavoda in finančnega načrta zavoda ter predlaganje le-tega v soglasje ustanovitelju;
- sprejem mnenja o letnem poročilu in zaključnem računu;
- odločanje o ustanovitvi predstavništev zavoda v tujini in pridobitev soglasja ustanovitelja;
- imenovanje in razrešitev direktorja zavoda;
- imenovanje in razrešitev članov strokovnega sveta;
- sprejem Pravilnika o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest zavoda;
- sprejem Pravilnika o delovnih razmerjih;
- sprejem Pravilnika o delovanju predstavništev v tujini;
- odločanje o sklepanju poslov in podajanje soglasja za sklenitev poslov, kadar njihova vrednost presega pooblastila direktorja;
- odločanje o nagradi za delo direktorja v skladu s predpisi;
- sprejem poročil direktorja;
- sprejem poročil strokovnega sveta in nadzornega odbora;
- potrjevanje izbire revizorja finančnega poslovanja.

Poleg teh nalog UO na predlog ministra, pristojnega za področje turizma, in s soglasjem ustanovitelja (Vlade RS) imenuje in razreši direktorja zavoda.

*Strokovni svet STO* po Statutu (2007, 13) šteje 15 članov, strokovnjakov na posameznih področjih dela. Imenuje in razrešuje jih upravni odbor na predlog direktorja. Strokovni svet je kolegijski organ, ki obravnava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda, obravnava strokovne podlage za programe dela in razvoja zavoda, daje UO in direktorju mnenja in predloge za razvoj dejavnosti, oblikuje predloge UO glede načina, obsega in vrste ukrepov za izvedbo programov ali projektov, predlaga UO ukrepe za učinkovitejšo izvedbo projektov, spremlja izvajanje projektov, predlaga druge ukrepe, pomembne za učinkovito delo na projektih, in opravlja druge, z zakonom, uredbo ali s statutom določene naloge.

*Nadzorni odbor STO* po Statutu (prav tam) šteje 3 člane, ki poleg pristojnih državnih organov in pooblaščen organizacije nadzoruje poslovanje zavoda. Člane imenuje

ustanovitelj na predlog ministra, pristojnega za področje turizma s tem, da mora biti en član predstavnik ministrstva, pristojnega za finance.

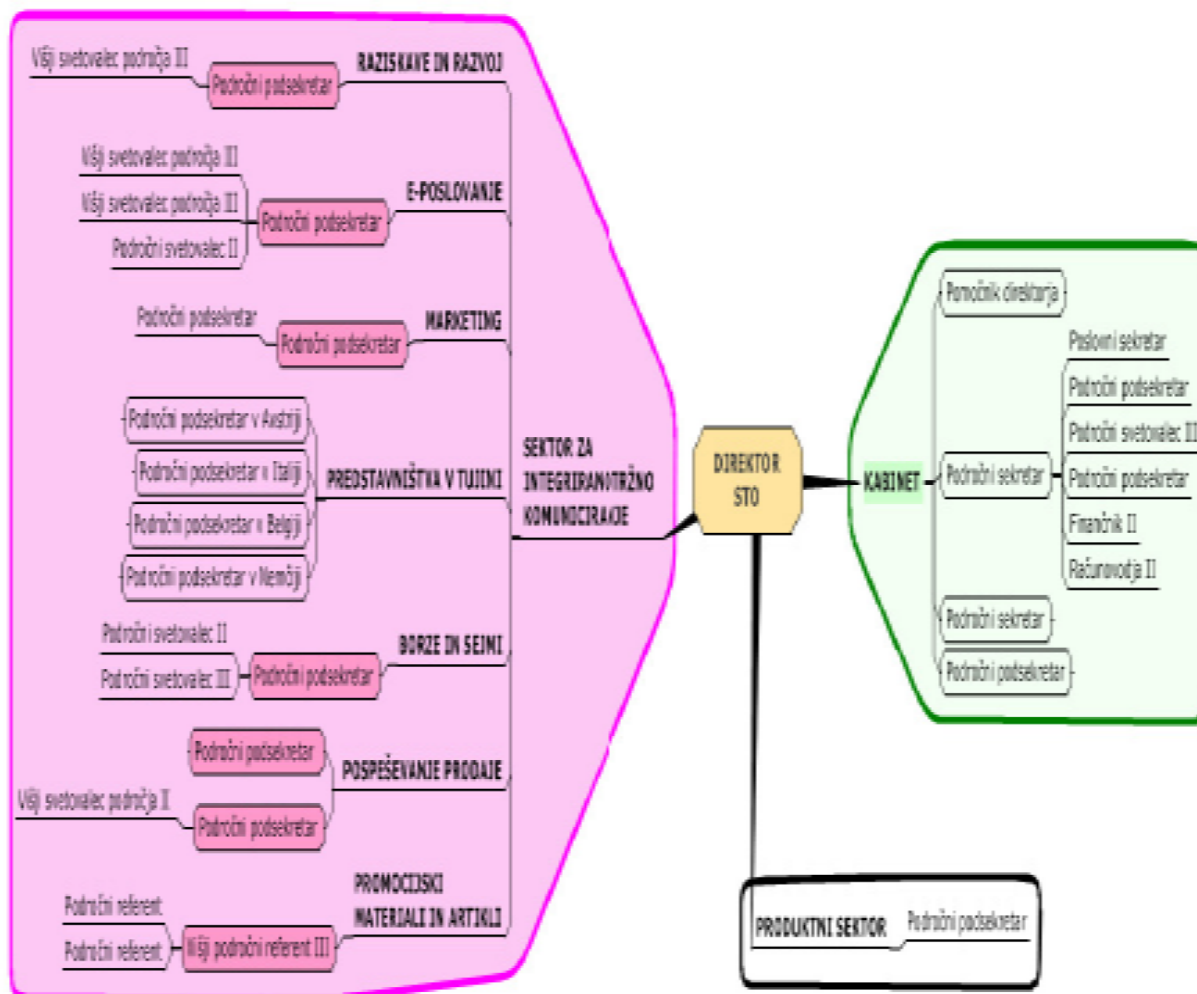
Ker gre za javni gospodarski zavod, se STO financira iz naslednjih virov:

- sredstva proračuna Republike Slovenije;
- sredstva, ki jih fizične in pravne osebe namenijo za financiranje skupnih dejavnosti trženja in razvoja integralnih turističnih proizvodov;
- lastni prihodki;
- darila in sponzorska sredstva.

Sredstva za delovanje zagotavlja ustanovitelj, torej Vlada Republike Slovenije, iz proračuna Republike Slovenije v okviru letnega programa in finančnega načrta. Upravni odbor mora najpozneje do 31. oktobra sprejeti letni program in finančni načrt za naslednje leto in ju predložiti v potrditev Vladi Republike Slovenije (Statut javnega gospodarskega zavoda Slovenska turistična organizacija 2007, 6).

Ker je STO javni gospodarski zavod, njeno poslovanje mora potekati v skladu z Zakonom o javnih naročilih.

Slika 3.3: Organizacijska shema delovnih mest Slovenske turistične organizacije



Vir: STO (2008).



## **4 VZPOSTAVITEV KONCEPTA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA**

Za lažjo obvladljivost in izvedljivost projekta vzpostavitve destinacijskega managementa v turizmu je bil med Ministrstvom za gospodarstvo in Slovensko turistično organizacijo podpisan sporazum, ki izhaja iz RNUST 2007-2011, o razmejitvi pristojnosti pri uresničevanju politike razvoja turističnih destinacij. Priprava predloga uvajanja turističnih destinacij in aktivno sodelovanje z vsemi deležniki slovenskega turizma pri uresničevanju in izvajanju politike razvoja turističnih destinacij sta postala dve izmed nalog STO. In ravno slednja je ključna za preučevanje komunikacije med nacionalno in lokalno ravni, ki je tudi fokus tega diplomskega dela.

### ***4.1 IZVEDENE AKTIVNOSTI V OBDOBJU 2007-2008***

Destinacijski management je ključna nadgradnja organiziranosti slovenskega turizma, ki jo predvideva RNUST 2007-2011. Lokalno-regionalno povezovanje je predvidela že pretekla Strategija slovenskega turizma 2002-2006, v kateri so prišli avtorji do ugotovitve, da takratni obstoječi način državnega predpisovanja organizacijskega modela razvoja turizma, sistem obveznega članstva in obvezne članarine skoraj vseh poslovnih subjektov, ki delujejo na turističnem območju, ni bil uspešen (Kovač in drugi 2002, 65). Obstoječi sistem so zato v strategiji zamenjali s konceptom javno-zasebnega partnerstva in konceptom destinacijskega managementa, saj naj bi ta temeljil »na svobodnem interesnem združevanju zasebnih turističnih subjektov, javnega sektorja in civilne družbe. Takšen koncept organiziranosti na nivoju turistične destinacije omogoča razvoj skupnega, javno-privatnega upravljanja turistične destinacije, pri čemer vsi poslovni subjekti ohranjajo svojo avtonomijo in poslovno odgovornost.« (prav tam)

Vendar pa v obdobju, za katerega je strategija veljala, na tem področju ni prišlo do vidnejšega napredka. Neposredno v spodbujanje razvoja managementa turističnih destinacij je bil namenjen relativno visok delež sredstev, poleg tega pa so bili sprejeti tudi razni ukrepi za spodbujanje partnerskega sodelovanja in povezovanja ponudnikov v destinacijah. Uranova in Ovsenik (2006, 43) navajata nekaj glavnih razlogov za neuspeh:

- razmeroma visoka stopnja nezainteresiranosti zasebnih turističnih ponudnikov na turističnih destinacijah za aktivno sodelovanje pri skupnem upravljanju turistične destinacije po načelu javno-zasebnega partnerstva;
- napačno oziroma različno razumevanje managementa turističnih destinacij med posameznimi skupinami turističnih subjektov na destinaciji, predvsem glede njihove vloge v njem;
- premajhno število usposobljenih strokovnjakov za uspešno izvajanje funkcij destinacijskega managementa;
- uvajanje destinacijskega managementa na premajhnih območjih (običajno znotraj občinskih meja), ki ne zagotavljajo potrebne kritične mase nosilcev razvoja in s tem povezanih potrebnih finančnih sredstev za uspešno izvedbo projektov ter doseganje pričakovanih turističnih subjektov.

Ob identifikaciji slabosti in omejitev izvajanja v pretekli strategiji so bili v RNUST-u za to strateško obdobje oblikovani naslednji ukrepi in aktivnosti (Uran in Ovsenik 2006, 44):

- usposabljanje strokovnjakov za področje managementa turističnih destinacij, usposabljanje turističnih subjektov v turističnih destinacijah in vključevanje vsebin managementa turističnih destinacij v učne in študijske programe na vseh ravneh;
- spodbujanje razvoja managementa turističnih destinacij in v njegovem okviru predvsem spodbujanje javno-zasebnega partnerstva in aktivne vloge partnerjev pri njegovem razvoju;
- spodbujanje razvoja skupnega načrtovanja ter oblikovanja in trženja ITP turističnih destinacij;
- druge spodbude, ki bodo izoblikovane po izdelavi podrobne analize vzrokov za relativno neuspešen razvoj managementa turističnih destinacij v zadnjem strateškem obdobju.

Vendar pa sta za uresničevanje strategije Uranova in Ovsenik (2006, 43) kot predpogoj navedla naslednja dejstva:

- Gibanja na turističnem trgu ne usmerjajo turistični ponudniki, temveč turisti s svojimi potrebami po potovanju ali počitnicah.
- Turisti povprašujejo po ITP, ki je sestavljen iz vrste turističnih storitev, naravnih, kulturnih in socialnih zanimivosti turistične destinacije, ki jih razen v zelo redkih

izjemah (tematski parki) ne proizvajajo eden, temveč vrsta med seboj neodvisnih turističnih ponudnikov.

- Turisti povprašujejo po turističnih destinacijah kot celoti – izberejo tisto, ki s svojimi ITP lahko najbolje zadovolji njihove potrebe po potovanju ali počitnicah.
- Potrebno je povezovanje in sodelovanje vseh posameznih turističnih ponudnikov, ki delujejo v določeni turistični destinaciji pri skupnem, usklajenem razvoju in oblikovanju ITP in njihovem trženju na globalnem turističnem trgu.

#### **4.1.1 UKREPI ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE RNUST**

Cilji *prvega ukrepa – nadgradnja modela organiziranosti slovenskega turizma* – so spodbujanje podjetniškega razvoja in povečanje konkurenčnosti, podpora internacionalizaciji turističnega gospodarstva in izdelava učinkovitega modela organiziranosti turizma na vseh ravneh, od lokalne do nacionalne. Ti bodo doseženi preko priprave izvedbenega projekta nadgradnje organiziranosti slovenskega turizma na nacionalni ravni s poudarkom na reorganizaciji osrednje nacionalne turistične organizacije in njenega razvoja v javno-zasebno organizacijo ter sofinanciranjem projektov razvoja regionalne organiziranosti in mreženja na interesni ravni. Nosilec tega ukrepa je Ministrstvo za gospodarstvo v sodelovanju s STO. Aktivnosti tega ukrepa se že izvajajo. Narejeni so načrti za reorganizacijo vseh ravni, s tem, da je regionalna raven v fazi oblikovanja. Prav na tem področju je večina operativnega dela na STO, ki na terenu usklajuje želje in pričakovanja lokalnih interesov z nacionalnimi.

Cilj *drugega ukrepa – identifikacije turističnih destinacij Slovenije* – je predvsem oblikovanje zaokrožene, prepoznavne turistične destinacije. Gre za oblikovanje geografskih in statističnih regij, znotraj katerih se nahajajo turistične destinacije. Najprej je potrebna analiza že obstoječih destinacij, modeliranje smotrnih destinacijskih okolij in oblikovanje razvojnih načrtov trženja in politik na podlagi oblikovanih turističnih destinacij. Glavni nosilec tega ukrepa je Ministrstvo za gospodarstvo v sodelovanju s STO, Ministrstvom za okolje in prostor, Ministrstvom za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstvom za kulturo, Službo Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, ZTDS, LTO-ji in Turistično zvezo Slovenije.

*Tretji ukrep se nanaša na interaktivni sistem mreženja in razvoj načrtovanja, oblikovanja in trženja integralnih turističnih proizvodov. Cilji ukrepa so spodbujanje razvoja mreženja ponudnikov turističnih storitev po načelu javno-zasebnega partnerstva, uresničevanje interaktivnega izvajanja vseh funkcij managementa turističnih destinacij, aktualizacija obstoječih distribucijskih kanalov trženja turističnih destinacij in spodbujanje uporabe novejših sodobnih informacijskih tehnologij. Za uresničitev teh ciljev je potrebno oblikovanje kapitalskega in interesnega modela mreženja, ustanavljanje integriranih poslovnih subjektov in podpora poslovanju, sofinanciranje razvoja projektov skupnega načrtovanja, oblikovanja, trženja ITP, funkcij trženja in kontrole na ravni turistične destinacije ter oblikovanja interaktivne baze razpoložljivih virov. Pomembni aktivnosti sta tudi interaktivna integracija turističnih virov in oblikovanje interaktivne podporne infrastrukture. Tudi tu je glavni nosilec ukrepa Ministrstvo za gospodarstvo, v sodelovanju s STO, LTO-ji, na novo oblikovanimi regionalnimi destinacijskimi organizacijami, turističnim gospodarstvom, znanstvenoraziskovalnimi institucijami in interesnimi združenji.*

*Cilj četrtega ukrepa – identifikacije omejitev za razvoj managementa turističnih destinacij je odprava ovir in omejitev za uspešen razvoj le-tega. Da bi to dosegli, je potrebna priprava analize stanja in omejitev za uspešnejši razvoj destinacijskega managementa. Ministrstvu za gospodarstvo, kot glavnemu nosilcu, pri tem pomagajo STO, RDO-ji, LTO-ji, občine, turistično gospodarstvo, znanstvenoraziskovalne institucije in interesna združenja.*

*Cilj zadnjega, petega ukrepa – usposabljanja za področje managementa turističnih destinacij je zagotavljanje njegovega pravilnega razumevanja v strokovni turistični javnosti in izboljšanje usposobljenosti za opravljanje funkcij v tej dejavnosti. Za to potrebne aktivnosti so sofinanciranje priprave učnih in strokovnih gradiv s področja managementa turističnih destinacij, usposabljanja turističnih subjektov, izvajanje njegove promocije v strokovni turistični javnosti in med lokalnim prebivalstvom ter vključitev vsebin v učne in študijske programe turističnih šol na vseh nivojih. Glavna nosilca poleg Ministrstva za gospodarstvo sta pri tem ukrepu tudi Ministrstvo za šolstvo in šport in Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, ob pomoči STO, drugih izobraževalnih institucij in Centra za poklicno izobraževanje.*

Aktivnosti prvega ukrepa se že izvajajo. Narejeni so načrti za reorganizacijo vseh ravni, pri tem je regionalna raven v fazi oblikovanja. Prav na tem področju je večina operativnega dela na STO, ki na terenu usklajuje pričakovanja lokalnih interesov in želja z nacionalnimi. Za temeljito izvajanje identifikacije turističnih destinacij so pomembne tudi statistične regije oziroma pokrajine. 22. junija 2008 je bil izveden referendum o pokrajinah, na katerem smo se državljani izrekli o njihovem številu in obsegu. Njegov rezultat je pokazal strinjanje z večino že oblikovanih pokrajin, vendar pa so se pokazala razhajanja na Primorskem, Štajerskem in osrednji Sloveniji. Dokler regije ne bodo določene in zakonodaja na tem področju urejena, je delo in napredovanje destinacijskega managementa oteženo. Sicer je večina RDO-jev že organizirana na ravni razvojne regije, ki naj ne bi pretirano odstopala od zakonsko določene, vendar pa je sistemska podlaga vseeno zelo pomembna za njihovo delovanje. Znotraj RDO-jev so večinoma že oblikovane posamezne turistične destinacije, večji poudarek pa je na integralnih turističnih proizvodih – oblikovanju novih in povezovanju le-teh s starimi. Pomembno je medsebojno sodelovanje in podpora na lokalni ravni v regiji in tudi medregionalno. Tudi načrti in analize za uspeh vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa na lokalnih ravneh so v teku, vendar pa se trenutno še ne izvaja evalvacija na nacionalni ravni. Usposabljanje kadrov za področje managementa turističnih destinacij je že v teku. Turistica – Fakulteta za turistične študije je uvedla dodiplomski študijski program managementa turističnih destinacij, predmet z enakim naslovom se izvaja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, v srednjih šolah so vsebine vnesli v učni program.

Zaključimo lahko, da so vse aktivnosti že v teku, izjema je le identifikacija regij, ki še čaka na sistemsko podlago. Ker pa je slednja ključen dejavnik pri pridobivanju sredstev Evropske unije za regionalni razvoj, bo proces regionalizacije najverjetneje eden izmed prioritarnih projektov novo izvoljene vlade.

#### **4.1.2 RAZPIS ZA PRIDOBITEV SREDSTEV EVROPSKEGA SKLADA ZA REGIONALNI RAZVOJ (ESRR) ZA IZVEDBO AKTIVNOSTI RDO**

Konec oktobra, natančneje 30.10.2008, je Ministrstvo za gospodarstvo objavilo razpis za pridobitev sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj (v nadaljevanju ESRR) za

izvedbo aktivnosti regionalnih destinacijskih organizacij. V njem je bilo na voljo 4.200.000,00 €, ki morajo biti porabljeni za aktivnosti, v celoti zaključene in plačane najkasneje do 15.10.2012.

Razpis je bil namenjen zavodom, javnim zavodom, javnim gospodarskim zavodom in neprofitnim gospodarskim družbam z javnim pooblastilom, ki pridobijo soglasje Sveta regije za izvajanje nalog regionalne destinacijske organizacije na področju razvojne regije v skladu z RNUST 2007-2011 vsaj za obdobje do konca leta 2012. Prav tako pa je moral prijavitelj zagotoviti ločeno vodenje in spremljanje aktivnosti, ki jih bo opravljala regionalna destinacijska organizacija; le-te morajo biti strogo ločene od tržnih dejavnosti, ki jih morebiti prijavitelj opravlja (Ministrstvo za gospodarstvo 2008, 13).

Nadaljnje določilo v dokumentaciji pravi, da se na razpis lahko prijavi ena regionalna destinacijska organizacija iz ene razvojne regije. V kolikor je na razpis prijavljenih več regionalnih destinacijskih organizacij iz iste razvojne regije, za katere se izkaže, da imajo podporo sveta regije ali podporo istih subjektov turističnega gospodarstva, bodo vse prijave izločene kot neustrezne in zavržene. Izjemoma se lahko na razpis prijavi dve regionalni destinacijski organizaciji iz iste razvojne regije, pod pogojem, da prihajata iz razvojne regije, ki zajema več kot 30 občin. V tem primeru mora vsaka regionalna destinacijska organizacija priložiti sklep sveta regije. Posamezna občina ne sme biti na območju obeh regionalnih destinacijskih organizacij, hkrati pa nobena občina ne sme biti izvzeta iz območja delovanja destinacijskih organizacij (da ne bi bila zajeta v nobeno regionalno destinacijsko organizacijo). Temu je dodano še, da v kolikor je v eni razvojni regiji tri četrtine ali več nočitev izvedenih v eni občini (vir: SURS, leto 2008), mora biti v tej občini tudi sedež regionalne destinacijske organizacije (Ministrstvo za gospodarstvo 2008, 15).

Iz razpisa se financirajo naslednje aktivnosti vzpostavitve in delovanja RDO-jev, ki delujejo na območju razvojne regije in izvajajo operativno, razvojno, distribucijsko in promocijsko funkcijo, skladno z RNUST (prav tam):

- Promocija in nastopanje na tujem in domačem trgu.
- Izboljšanje atraktivnosti celovite turistične ponudbe turistične destinacije (priprava strateškega načrta za razvoj turistične destinacije, priprava načrta trženja, razvoj in

oblikovanje trženjskih znamk, oblikovanje skupnih turističnih proizvodov na ravni turistične destinacije).

- Izvedba celovitega programa razvoja novih integralnih turističnih proizvodov.

V razpisni dokumentaciji (2008, 17) so navedeni tudi upravičeni stroški, ki se nanašajo na izvajanje promocije turistične ponudbe in izvajanje programa razvoja novih integralnih turističnih proizvodov. Davek na dodano vrednost ni upravičen strošek.

Vsaka regionalna destinacijska organizacija lahko za sofinanciranje upravičenih stroškov skozi razpis pridobi največ 300.000,00 € in ne manj kot 100.000,00 €. Vsaj 70 % vseh upravičenih stroškov prijavitelja mora biti vezanih na izvajanje promocije turistične ponudbe ob upoštevanju, da mora biti vsaj 20 % upravičenih stroškov vezanih na izvajanje programa razvoja novih integralnih turističnih proizvodov. Ministrstvo naj bi prejemnikom sredstva nakazalo na osnovi izstavljenih zahtevkov za izplačilo v skladu z dinamiko, opredeljeno v pogodbi, in sicer po realizaciji posameznih aktivnosti iz predloženega izvedbenega načrta modela vzpostavitve in delovanja regionalne destinacijske organizacije (Ministrstvo za gospodarstvo 2008, 18).

Dan rok za oddajo prijav je bil 8.1.2009 do 12.00 ure, s prvim odpiranjem 10.12.2009.

Ministrstvo za gospodarstvo je 5.12.2008 z objavo v Uradnem listu RS 105/2008 preklicalo objavo razpisa. Za to so se, po besedah direktorja Direktorata za turizem na Ministrstvu za gospodarstvo mag. Marjana Hribarja, odločili, ker bi bilo prav počakati na pokrajinsko osnovo, ki bi bila sistemski vir financiranja RDO. Dodal pa je, da je glede na razpisan rok porabe sredstev (konec leta 2012), še dovolj časa za čakanje na sprejem pokrajin ali vsaj smernic zanje. Ob sprejetju le-teh naj bi razpis z manjšimi spremembami zopet odprli (Ropret in Gruden 2008, 15).

#### **4.1.3 NAČRTOVANE AKTIVNOSTI**

V začetku decembra se je na mednarodnem sejmu ILTM – International Luxury Travel Market 2008 v Cannesu prvič predstavil projekt Story products. Gre za skupno predstavitev ponudbe posameznikov, ki ponujajo nekaj posebnega, slovenskega.

Predstavilo se je pet posameznikov: Posestvo Pule, Sončna hiša, Nebesa, Park hotel Ptuj in Hiša Franko. Njihova ponudba se od standardne razlikuje v samem konceptu delovanja. Gre za zgodbo, ki jo ponudniki ponujajo ob svoji storitvi. Njihova storitev je torej višje cenovne vrednosti, vendar nudi dodatno visoko dodano vrednost – ali je to okolje, v katerem gost biva, hrana in vino, ki ju zaužije, tretma, ki ga je deležen. Tovrstna ponudba je v tujini že poznana in velja za izredno prestižno. Rdeča nit je, da gost dobi le izbrano kvaliteto, najboljše možno, kar Slovenija ponuja, si to zaradi dodane vrednosti tudi zapomni in se k temu vrača.

V letu 2009 so bile načrtovane posebne delavnice po celi Sloveniji, na katerih bi potekala dodatna izobraževanja zaposlenih na RDO-jih. Delavnice bi skupaj s strokovnjaki na tem področju organiziralo Ministrstvo za gospodarstvo in STO. Vsebina bi se dotikala organiziranosti in samega delovanja RDO-jev. Zaradi preklica razpisa so delavnice prestavljene na čas po objavi novega.

Ko bodo RDO-ji vzpostavljeni, tako operativno kot pravno-formalno, in bo njihovo delo že nekako utečeno, bo njihove funkcije potrebno dodatno poglobiti. Distribucijska, operativna, promocijska in razvojna funkcija bodo nadgrajene v smeri, ki bo bolj povezovala RDO-je med seboj, jih informirala in s tem tudi nudila oskrbo gosta z informacijami ter ponudbami v katerem koli kraju v Sloveniji o katerem koli kraju v Sloveniji.

Ob vseh teh aktivnostih pa je izredno pomembno spremljanje ratinga destinacijskega managementa v različnih javnostih. Tukaj gre tako za strokovno javnost kot tudi za turistično gospodarstvo in nenazadnje civilno družbo. Vsi ti deležniki so v proces destinacijskega managementa vključeni in so tudi nujno potrebni za njegovo normalno delovanje.



## **5 KOMUNIKACIJA MED NACIONALNO IN LOKALNO RAVNJO ZA POTREBE VZPOSTAVLJANJA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA**

Na operativni ravni vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa se je že takoj na začetku pokazalo, kako pomembna je komunikacija tako med nacionalno in lokalno ravno, kot tudi med partnerji na lokalni ravni. Kot je bilo že uvodoma omenjeno, je vsaka razvojna regija poglavje zase, naj si bo to zaradi različnih stopenj razvitosti ali preprosto mišljenja ljudi. Zato je potrebno k vsakemu okolju pristopiti na svojstven način, se jim prilagoditi in jim svetovati po zanje najboljši poti.

Najprej je bilo potrebno usklajevanje na regionalni ravni. Lokalne turistične organizacije, regionalne razvojne agencije in turistično gospodarstvo v regiji so se morale uskladiti o najprimernejšem kandidatu za prevzem mandata za sestavo RDO-ja v posamezni regiji. Poleg tega je izbranega kandidata moral potrditi še Svet regije ali vsi župani v regiji, v kolikor svet tam ni aktiven. STO se je v komunikacijo vmešala že pri prvih pogovorih v regijah, ko se je usklajevalo glede najprimernejšega kandidata. STO oziroma nacionalno raven je v tej komunikaciji zastopal Dejan Podgoršek, pomočnik direktorja STO. Z lokalno ravniijo se je dobival na posvetih v njihovem okolju, jim bil konstantno na voljo z nasveti in objektivnim mnenjem preko telefona in spletne pošte. Kljub zadnjima dvema pa je bila večina komunikacije narejena osebno.

### ***5.1 POKRAJINE V SLOVENIJI***

Slovenija ima 13<sup>5</sup> + 1 (Mestna občina Ljubljana) pokrajino, na katere se navezuje uvajanje destinacijskega managementa:

- Dolenjsko-belokranjska pokrajina
- Gorenjska pokrajina
- Koroška pokrajina
- Mestna občina Ljubljana
- Osrednjeslovenska pokrajina

---

<sup>5</sup> Povzeto po Službi vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.

- Mariborska (Osrednještajerska) pokrajina
- Pomurska (Prekmursko-prleška) pokrajina
- Posavska pokrajina
- Južnoprimska pokrajina
- Celjska pokrajina
- Savinjsko-šaleška pokrajina
- Vzhodnoštajerska (Ptujsko-ormoška) pokrajina
- Goriška (Severnoprimska) pokrajina
- Notranjsko-kraška pokrajina

Slika 5.1: Pokrajine v Sloveniji (10.7.2008)



Vir: SVRS za lokalno samoupravo in regijsko politiko (2008).

## ***5.2 ANALIZA KOMUNIKACIJE MED NACIONALNO IN LOKALNO RAVNJO***

Intervjuji so bili opravljeni z desetimi osebami, nosilci RDO-jev po Sloveniji, ob koncu meseca novembra. V začetku decembra je bil opravljen tudi intervju z Dejanom

Podgorškom na STO. Pet oseb se na intervju ni odzvalo, zato je v nekaterih razvojnih regijah predstavljen le pogled nacionalne ravni.

Pred samo analizo komunikacije po posameznih pokrajinah je smiselno predstaviti pogled nacionalne ravni oziroma pomočnika direktorja STO Dejana Podgorška na vzpostavitev koncepta destinacijskega managementa v turizmu na vseh treh ravneh.

Podgoršek (2008) meni, da za nacionalni nivo destinacijski management pomeni predvsem vzpostavitev profesionalnega podpornega okolja za razvoj novih, s turizmom povezanih storitev, novih produktov in integralnih turističnih proizvodov. Prav tako pa prinaša oblikovanje novih turističnih destinacij v Sloveniji in njihov nastop na globalnem turističnem trgu.

Na lokalni ravni destinacijski management prinese urejen sistem odločanja na ravni gospodarstvo – lokalna skupnost – lokalno prebivalstvo, ne samo iz vidika turizma, ampak iz celostnega vidika upravljanja lokalnih okolij. Prav tako jim prinaša sisteme ekonomske evalvacije in ohranjanja naravne in antropološke dediščine, odpira nove možnosti za podjetniške ideje, zaposlitve in dopolnilne dejavnosti, predvsem pa načrtovan in trajnostni razvoj iz ekonomskega, ekološkega in družbenega vidika, k čemur tudi teži globalni turizem (Podgoršek 2008).

Novo vpeljano regionalno okolje je pravzaprav lokalno okolje, ki se zaradi ekonomske, ekološke ... racionalizacije združuje in na tej ravni rešuje vprašanja, pomembna za vsa ali posamezna lokalna okolja. V kolikor se osredotočimo le na področje turizma, vzpostavitev funkcij v turizmu na regionalni ravni ne prinaša koristi regionalni ravni sami, saj ta nima interesov oziroma deležnikov, prinaša pa interese lokalnim okoljem. Podgoršek (2008) meni, da regionalna raven predstavlja konsolidacijo na tistih področjih, kjer je ta smiselna. Tukaj so pomembna področja: oblikovanje skupnih distribucijskih kanalov, oblikovanje doživljajsko močnejših in na trgu relevantnejših zgodb oziroma integralnih turističnih proizvodov ter nenazadnje racionalizacija stroškov nastopa na trgu in združevanja sredstev za nastop na trgu.

### **5.2.1 GORENJSKA**

Na Gorenjskem je turizem ena izmed najpomembnejših gospodarskih panog in tudi tista, ki ima še največ neizkoriščenega potenciala. Ima tri pomembne in že razvite ter uveljavljene destinacije, Kranjsko Goro, Bohinj in Bled, ki so v tujini, skupaj z Bovcem in Tolminom, poznane pod znamko Julijske Alpe. Poleg teh treh destinacij pa ima Gorenjska še mesta z bogato kulturno in zgodovinsko dediščino (Kranj, Škofja Loka, Jesenice, Radovljica), ki predstavljajo potencialni turistični produkt v prihodnosti.

Mandat za sestavo RDO-ja in prijavo na razpis Ministrstva za gospodarstvo je po vseh usklajevanjih dobila Regionalna razvojna agencija Gorenjske, BSC Poslovno podporni center d.o.o. Kranj. Podgoršek je na Gorenjskem večinoma komuniciral z Edito Granatir Lapuh, s katero je bil tudi opravljen intervju.

Na področju turizma se v razvojnem obdobju 2007-2013 napoveduje veliko naložb, projektov in delovnih mest v regiji. Tako močan razvojni cikel potrebuje učinkovito organiziranje, vodenje in koordiniranje izvajanja temeljnih razvojnih in trženjskih funkcij na ravni celotne regije, ki bo po eni strani zagotavljal optimalno izvedbo projektov in trženja gorenjskega turizma, po drugi strani pa skrbel, da se bo turistični razvoj odvijal v skladu z načeli trajnostnega razvoja. Regionalni destinacijski management povezuje in nadgrajuje tiste funkcije managementa lokalnih turističnih destinacij, katerih skupno izvajanje na regionalni ravni je učinkovitejše od izvajanja na nižjih lokalnih ravneh, je nujno za uresničevanje skupnih regionalnih projektov in predstavlja novo dodano vrednost partnerjem, ki se povezujejo v RDO. Lahko rečemo, da RDO povezuje razpršeno lokalno turistično ponudbo z namenom učinkovitega skupnega razvoja, trženja, promocije. Edita Granatir Lapuh (2008) meni, da želijo z regionalnim destinacijskim managementom na Gorenjskem spodbuditi razvoj turizma tudi v lokalnih območjih, ki do sedaj niso bila tradicionalno turistična območja.

Po mnenju Granatirjeve (2008) vidijo destinacijski management na regionalni ravni predvsem kot moderno, učinkovito organiziranost turizma v regiji, temelječo na javno-zasebnem partnerstvu, ki bo omogočila povezanost turističnih ponudnikov, razvoj edinstvenih in inovativnih integralnih turističnih proizvodov, ki bodo povezali celotno Gorenjsko in gradili na obstoječih tržnih znamkah, realizacijo razvojnih ciljev in

projektov Regionalnega razvojnega programa 2007-2013 ter s tem povečano konkurenčnost Gorenjske na globalnem turističnem trgu. Cilji RDO so naravnani k dvigu števila turistov, večji zasedenosti kapacitet in izvenpenzijski potrošnji (Granatir Lapuh 2008).

Medsebojna komunikacija je na Gorenjskem potekala osebno, preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov, telefonskih pogovorov, elektronske komunikacije in podobno. Podgoršek je bil s komunikacijo zadovoljen, vendar pa se je kasneje pokazalo, da določeni relevantni deležniki na skupnih sestankih oblikujejo določeno stališče, ločeno pa diametralno nasprotna stališča. »S tem sicer dobiš pravo interesno sliko, vendar pa družba sama ne dobi prave interesne slike, zato prihaja do težav pri identifikaciji potreb in problemov ter pri odločanju o njihovem reševanju oziroma realizaciji.« (Podgoršek 2008)

S komunikacijo je zadovoljna tudi Granatirjeva, ki je mnenja, da je vzpostavitev modela RDO Gorenjske potekala z roko v roki s pomočnikom direktorja STO, Dejanom Podgorškom (Granatir 2008). V prihodnosti pričakujejo nadaljnji razvoj Modela regionalne organiziranosti, ki ga je pripravljala STO v sodelovanju z MG, v smislu usmeritev glede pravno-formalne, organizacijske oblike RDO ter modela sofinanciranja delovanja RDO. Prav tako pa pričakujejo tudi jasno razmejitev nalog med nacionalno, regionalno in lokalno ravno. Granatirjeva meni, da mora biti razmejitev nalog med vsemi ravnmi jasna in vnaprej določena, saj bo v nasprotnem primeru prihajalo do podvajanj in konfliktov med nacionalno, regionalno in lokalno ravno ter gospodarstvom, ki bo sodelovalo z vsemi ravnmi, kot se to dogaja v avstrijskem modelu. Pomoč STO in Ministrstva za gospodarstvo, Direktorata za turizem so na Gorenjskem večkrat izkoristili. S pripravljenostjo po sodelovanju so zato zelo zadovoljni. Vendar pa pričakujejo, da se bo model regionalne organiziranosti turizma še naprej razvijal in odgovoril na nekatera odprta vprašanja, ki še vedno obstajajo. V medsebojni komunikaciji niso imeli nikakršnih težav (Granatir Lapuh 2008).

Na drugi strani pa nacionalna raven od lokalne pričakuje, da »bo ta sposobna jasno izraziti interes, ali si želi turizma na resni, profesionalni ravni ali samo na deklarativni. Da bo sposobna predlagati način, kjer bo izraženo dejansko partnerstvo med javnim,

zasebnim in civilnim ter da bo znala predlagati vključevanje v regionalno integracijo.«  
(Podgoršek 2008)

### **5.2.2 SEVERNA PRIMORSKA**

Kot že omenjeno v poglavju 5.2.1 najsevernejši del pokrajine, občini Bovec in Tolmin, že tvori turistično znamko Julijske Alpe skupaj s tremi destinacijami Gorenjske. Prav tako je regija poznana kot raj za vodne športe in aktivne počitnice. Med vodnimi športi izstopajo rafting, hydrospeed, kanyoning, spusti s kajaki in kanuji, ne smemo pa zanemariti niti bogate zgodovine (Soška fronta) na tem območju. Poleg tega je dolina Soče od začetka leta 2008 tudi nosilec znaka evropska destinacija odličnosti<sup>6</sup> (EDEN). Tudi v tej regiji je velik potencial v kulturi in gastronomiji, Vipava je znan vinorodni okoliš, Nova Gorica pa igralniški center. Potrebno bo najti le način in rdečo nit, ki bo povezala te produkte v skupen integralni turistični produkt, ki bo turistu ponujal pokrajino kot celoto.

Mandat za prijavo na razpis in sestavo RDO-ja na Severnem Primorskem je bil izglasovan Janku Humarju, direktorju LTO Sotočje. Ker je model destinacijskega managementa na lokalni ravni na severu pokrajine že vzpostavljen, tukaj bistvenih sprememb ne bo prinesel. Na ravni celotne pokrajine pa bo koncept po Humarjevem mnenju (2008) prinesel možnost razvoja integralnih turističnih proizvodov, možnost združevanja sredstev in izvajanja tržnih aktivnosti, ki bi bile sicer za lokalna okolja nedosegljive, možnost graditve skupne blagovne znamke, večji obseg in večjo atraktivnost ponudbe in posledično večjo konkurenčnost.

Podgoršek (2008) je s komunikacijo zadovoljen. Vizija je bila razdelana, na Severnem Primorskem imajo dober sistem komunikacije med javnim in zasebnim. Edino težavo predstavlja različna stopnja razvoja znotraj območja in sistema interesov v tem okolju. Komunikacija je tudi tukaj potekala predvsem na osebni ravni, preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov, telefonskih pogovorov, elektronske komunikacije in podobno (Podgoršek 2008).

---

<sup>6</sup> Prevedeno iz angleškega jezika - European destinations of Excellence.

Humar (2008) pa je na drugi strani mnenja, da je bila komunikacija s STO v večji meri zadovoljiva, vendar pa je bila komunikacija na temo DM precej slabša, čeprav se je v zadnjem času izboljševala. »Naš občutek je, da je g. Podgoršek potreboval precej časa za ugotovitev, da v udejanjanju DM po Sloveniji obstajajo velike razlike; predlogo se je z enakimi merili oziroma izhodišči presojalo celotno slovensko situacijo; tisti, ki smo bili pri udejanjanju DM nad povprečjem, smo bili v javni debati postavljeni v skupen okvir, ki smo ga z našim delom dejansko že presegli.« (Humar 2008) Do nacionalne ravni ima Humar visoka pričakovanja. Meni, da bi podpora nacionalne ravni morala biti aktivna in ne samo deklarativna, kot se je dogajalo v njihovem primeru ideje Julijskih Alp, ki je sedaj razdeljena v dve pokrajini. Tudi udejanjanje in izvajanje destinacijskega managementa mora biti zagotovljeno kot dolgoročen proces, kar je pomembneje kot kratkoročne rešitve, s katerimi se včasih tudi ne strinjajo. Po njegovem mnenju naj bi nacionalna politika lomastila po destinacijskem managementu kot slon v trgovini s porcelanom, velik vpliv na njegov razvoj naj bi imele tudi spremembe političnih opcij na oblasti. »Zadnje obdobje je bolj sprejemljivo, smernice RNUST-a so obrnjene v pravo smer, tudi STO bistveno bolje služi svojemu poslanstvu. Kot pomemben korak naprej je bila uvedena tudi ideja destinacijskega managementa s tem, da je bila v javnosti predstavljena kot nekaj povsem novega, kar pa vsaj za naše alpsko okolje nikakor ni držalo.« (Humar 2008) Boji se, da nacionalni nivo vsaj na področju destinacijskega managementa nima dolgoročne strategije, da se z vsakim mandatom po nepotrebnem odkriva Amerika in da učinki takih nasprotujočih si politik na lokalnem nivoju povzročajo predvsem težave. »Če seštejem pomoč nacionalne ravni skozi leta, je ta seštevek v kontekstu destinacijskega managementa (drugje je seveda lahko drugače) izrazito negativen. Na trenutnih izhodiščih in usmeritvah se kaže možnost za svetlejšo bodočnost, ali jo bomo res videli, pa bo pokazal čas; minule izkušnje nikakor niso vzpodbudne.« (Humar 2008)

Tudi pri nudenju pomoči je Humar (2008) kritičen. Meni, da glede na to, da je destinacijski management v strateških in operativnih dokumentih STO opredeljen kot prioriteta, udejanjanje tega programa nikakor ni bilo zadostno. Projekt naj bi bil v veliki meri spolitiziran ozirom se je preveč nanašal na ustanavljanje pokrajin, premalo pa je bilo sledenja strokovnim kriterijem.

### 5.2.3 JUŽNA PRIMORSKA

Južno Primorsko destinacijski management označuje kot Obalno-kraško regijo. V njej nastopata dva močna deležnika, ki bosta s skupnimi močmi oblikovala funkcije RDO-ja. V tem območju je visoko razvit poletni, sledi pa mu kongresni turizem. Veliko je tudi možnosti za preživljanje aktivnega prostega časa, za sproščanje in uživanje v arhitekturi sredozemskih mest. V notranjosti, na Krasu je potrebno izpostaviti Park Škocjanske jame, Unescovo dediščino, ki je bila v letu 2007 na šestem mestu najpogosteje obiskanih krajev in znamenitosti v Sloveniji, in Lipico, ki jamam sledi na sedmem mestu (STO 2008a)<sup>7</sup>.

Sogovornika v Obalno-kraški regiji sta bila Ivan Silič, nekdanji direktor Turističnega združenja Portorož in Tamara Kozlovič iz Turistične organizacije Koper. Oba sta s terminom destinacijskega managementa dobro seznanjena, vendar pa Silič meni, da bi bilo definicijo potrebno za potrebe Slovenije poenotiti.

Tako Kozlovičeva kot tudi Silič (2008) vidita enak doprinos koncepta v njunem lokalnem okolju. Menita, da bo prinesel večjo prepoznavnost, boljšo povezanost in usklajevanje z občinami, ki tvorijo skupno destinacijo Slovensko Istro, boljšo razčlenjenost turističnih produktov ter več ponudbe, kar posledično prinaša več nočitev. To slednje velja predvsem za Koper, ki v turističnem smislu ni tako močno prepoznan kot občini Piran in Izola. V občini Piran pa naj bi destinacijski management prinesel tudi jasno opredelitev posameznih nalog, ki jih sedaj opravlja več, med seboj premalo povezanih subjektov (Združenje, Avditorij, Obrtna zbornica, okolje, občinske službe ...).

Na regijski ravni bodo tako usklajene in poenotene aktivnosti, ki jih sedaj opravljajo lokalni LTO-ji. Izredno pomembna pa je možnost razvijanja novih in že obstoječih skupnih turističnih produktov, povezovanje med seboj sicer različnih produktov, ki se jih po vsebini lahko poveže, ter posledično večjo povprečno bivanje v destinaciji.

---

<sup>7</sup> Vsako leto oddelek za raziskave na STO obdela podatke o obiskanosti slovenskih krajev in znamenitosti, ki jih dobi od Statističnega urada Slovenije, in jih objavi na poslovnih spletnih straneh [www.slovenia.info](http://www.slovenia.info) in publikaciji Slovenski turizem v številkah.



»Nedvomno pa prinaša tudi manjši strošek promocije na posamezno občino.« (Kozlovič 2008) Silič (2008) meni, da je konkretno za njihovo regijo najprej potrebno določiti:

- določiti » ime in priimek« regionalnega okolja (dokončno oblikovati razvojno regijo)
- proizvode
- USP
- pozicioniranje glede na proizvod, ciljno publiko, tržišča ...

Podgoršek (2008) je izredno zadovoljen z medsebojno komunikacijo v tej regiji. Ta je potekala tako osebno – preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov kot tudi preko telefonskih pogovorov in elektronske komunikacije. Meni, da so se s tem območjem relativno malo ukvarjali, saj ima izjemno močno strokovno in gospodarsko razmišljanje.

Druga stran je z medsebojno komunikacijo delno zadovoljna. »Čeprav bi moral biti prvotno interes po povezovanju lokalni in posledično še po razvoju destinacije Slovenska Istra, bi morda lahko tovrstna povezovanja STO dodatno spodbujala v obliki skupnih delovnih srečanj z akterji posameznih občin, ki tvorijo destinacijo (primer: koordinatorji turizma Koper, Izola, Piran).« (Kozlovič 2008)

»Nacionalna raven pričakuje, da se bodo občine same povezale in vzpostavile destinacijski management ter posledično destinacijo, kar je v teoriji razumljivo, žal zaradi različnih interesov, tako političnih kot kapitalskih, pa teže izvedljivo.« (Kozlovič 2008) Meni tudi, da je razpis za sofinanciranje delovanja destinacij že korak naprej pri spodbujanju povezovanja, saj so sredstva dovolj močan motiv za povezovanje. Siličevo (2008) mnenje pa se nekoliko razlikuje. Meni namreč, da nacionalna raven, predvsem STO, nima velikih pričakovanj, saj sedaj v bistvu relativno dobro opravlja bodoče naloge regionalnih destinacijskih organizacij. Problem vidi v tem, da se bodo RDO preveč zapirali vase in bodo zaradi tega čez določen čas ukinjeni. Bolj smiselno se mu zdi, da bi po velikih izkušnjah, ki jih STO ima, odstopila regijam tiste aktivnosti, za katere meni, da jih bodo RDO-ji lahko opravljali učinkoviteje kot jih nacionalna raven sedaj.

Pričakovanja do nacionalne ravni so v Obalno-kraški regiji jasna. Tako Kozlovičeva kot Silič pričakujeta ne le pomoč, ampak tudi določitev delovnih področij in njihov obseg. Kozlovičeva (2008) pa še dodaja, da »pričakujemo pobude s strani STO za skupne sestanke tistih občin, ki tvorijo posamezno destinacijo in ki si jo želi tudi STO promocijsko podpirati, ker v njej vidi priložnost za SLO turizem.«

Z nudeno pomočjo so zadovoljni, izkoristili so jo v veliki meri in po mnenju zgoraj omenjenih akterjev tudi uspešno. Delo je sedaj zastavljeno in poteka skoraj odlično. Zaradi pomanjkanja časa tako na lokalni ravni kot tudi na STO pa na žalost ne pride do določenih realizacij, ki bi lahko pripomogle k razvoju destinacij. Ideja je tudi, da »STO sam ustanovi neke vrste »organizacijski« odbor destinacije ali pa postavi koordinatorja destinacije, ki bi ga posamezne občine potrdile. Tako je ta oseba koordinator in direktni povezovalac STO – destinacija – lokalna skupnost.« (Kozlovič 2008) Menijo, da bi se dolgoročno s takim načinom lažje ustanovila morebitna nova pravna oseba, ki bi upravljala z destinacijo. Na drugi strani Silič meni, da je bila pri sofinanciranju različnih akcij in/ali oglaševanja na prvem mestu Slovenija in ne lokalna ali regionalna destinacija. STO bi moral biti partner regije in ne obratno.

Nacionalna raven ima tudi tukaj enaka pričakovanja kot v drugih destinacijah. Podgoršek pa meni, da se pri realizaciji pojavlja problem, in sicer je nastop civilne družbe v turističnem sistemu premajhen. RNUST predvideva enakovredno vključitev tudi tega segmenta v celotni koncept destinacijskega managementa.

#### **5.2.4 NOTRANJSKO–KRAŠKA REGIJA**

Notranjsko-kraška regija je za turizem posebnega pomena. Kraška pokrajina je svetovni unikat (podoben tip pokrajine naj bi našli le še na Kitajskem), izredno zanimiv pa je tudi naravni pojav presihajočega Cerkniskega jezera. Največjo zanimivost v regiji predstavlja Postojnska jama, ki na seznamu najpogosteje obiskanih krajev in znamenitosti zaseda prvo mesto, in poleg nje Predjamski grad, ki je na četrtem mestu (STO 2008a). Regija ima velik potencial še na kulturnem področju, predvsem arhitekturni dediščini in prireditvah.

V Notranjsko-kraški regiji destinacijski management koordinira Turizem Kras d.d., sogovornik pa je bil Rok Hribar, v imenu direktorja organizacije Matjaža Berčona.

Regija ima jasno razdelane poglede na koncept destinacijskega managementa in kaj jim ta lahko prinese tako na lokalnem kot regijskem nivoju. Na lokalnem nivoju je na prvem mestu spodbujanje lokalne skupnosti za vključitev v turistični sektor, povezovanje subjektov na območju in iskanje skupnih stičnih točk, doseči konsenz na lokalni ravni, spodbujanje in motiviranje turističnih subjektov za promocijo izven meja Slovenije. Zaradi boljše informiranosti se bodo gostje dlje časa zadrževali v regiji, kar bo lokalnim ponudnikom dalo možnost za reinvestiranje v lastno dejavnost. S tem so bodo lokalni ponudniki krepili, prišlo bo do revitalizacije lokalnih običajev, šeg, navad, izdelkov ..., na drugi strani pa povečalo zadovoljstvo obiskovalcev in njihovo vračanja k istemu ali sorodnemu ponudniku s tega območja. To bo pomagalo tudi lokalnemu prebivalstvu sprejeti turistične ponudnike kot subjekte pozitivnega razvoja in povečanja pomembnosti kraja ter jih seznanilo z lokalno ponudbo in dobrimi referencami za turiste (Hribar 2008). Podobno vidijo tudi prednosti na regionalnem nivoju – večjo in enostavnejšo prepoznavnost destinacije v tujini, spodbujanje prebivalstva v izrabo turističnih potencialov regije, seznanjanje prebivalstva o ohranjanju okolja (ekološka ozaveščenost), povečanje turistične potrošnje in prometa, spodbujanje investicij, daljše zadrževanje obiskovalca v regiji, kar bo spodbudilo nove lokalne in regionalne potrebe po sodelovanju in povezovanju destinacije, katerih nadgradnja so skupne akcije, kartica ugodnosti in podobno.

Tako Podgoršek kot na drugi strani Hribar sta z medsebojno komunikacijo zelo zadovoljna. Ta je potekala preko telefona in e-pošte ter tudi osebno na sestankih. Podgoršek (2008) tukaj izpostavlja Turizem Kras d.d., ki je močan deležnik z izjemno profesionalnostjo. Ko so pridobili vse ustrezne in potrebne informacije, so izvedli vse zastavljene aktivnosti.

V Notranjsko-kraški regiji od nacionalne ravni pričakujejo »predvsem tehnično in operativno podporo ter možna izobraževanja, na katerih se neformalno srečujejo predstavniki turističnega gospodarstva s tujimi priznanimi strokovnjaki.« (Hribar 2008) Redno obiskujejo različna srečanja in izobraževalne delavnice, ki jih pripravlja STO. Vso pridobljeno znanje so vedno poizkušali čim bolj uporabiti v praksi, kar pa je, po

mnenju Hribarja, pogosto izjemno težko. Prav tako za prihodnost priporočajo več delavnic s praktičnimi vsebinami, ki bi jih lahko posamezni segmenti turističnega gospodarstva uporabili.

Težav v komunikaciji ni bilo na nobeni strani, Podgoršek pa meni, da bo moral Turizem Kras d.d. za udejanjanje koncepta destinacijskega managementa v Notranjsko-kraški regiji veliko narediti za pridobitev zaupanja preostalega okolja in vpletanju tega okolja v integralne turistične proizvode.

### **5.2.5 POSAVJE**

Najbolj prepoznan turistični subjekt v razvojni regiji Posavje so Terme Čatež d.d., eno najbolj priljubljenih slovenskih zdravilišč. Zaradi njih občina Brežice obvladuje več kot tretjino nočitev v regiji. Poleg tega ima regija potencial še v kulturnem turizmu, predvsem arhitekturni in sakralni dediščini.

Destinacijski management je eden izmed projektov Regionalne razvojne agencije Posavje (v nadaljevanju RRA Posavje). Z njim se ukvarja Morana Polovič, ki je zadolžena za razvoj regionalnega nivoja.

»Vzpostavitev destinacijskega managementa predstavlja združitev javnega, zasebnega in civilnega sektorja ter oblikovanje tako tematskih turističnih proizvodov kot integralnih turističnih proizvodov, skupno trženje in promocijo le-teh. Istočasno pa spoji lokalne ravni v skupno destinacijo.« (Polovič 2008)

S komunikacijo v Posavju je Podgoršek (2008) zelo zadovoljen. Na RRA Posavje so izredno odzivni in vpeti v projekt vzpostavitve destinacijskega managementa, pokazali so visoko stopnjo profesionalnosti. Komunikacija je potekala osebno preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov in telefonskih pogovorov ter elektronskih sporočil.

Tudi Polovičeva na drugi strani je s komunikacijo zelo zadovoljna. Ta je potekala z osebnimi sestanki pri vzpodbujanju zasebnih ponudnikov glede namestitvenih kapacitet,

predstavitvami ponudnikom na nivoju regije, tudi županom na Svetu regije Posavje. Polovičeva je izpostavila hiter odziv Podgorška na vsa njena vprašanja in prošnje. Meni, da nacionalna raven od njih pričakuje vzpostavitev destinacijskega managementa na nivoju regije in da to dosežejo lahko le, če bo takšna politična volja. Če da, potem je realni cilj že v naslednjem letu (Polovič 2008). »Dejansko je bilo na začetku govora o povezovanju in pomoči pri vzpostavitvi RDO-jev, vendar pa glede na objavljeni razpis MG-ja ne moremo ravno reči, da je tako. Na žalost bodo zmagali politični interesi, ne strokovni.« (Polovič 2008)

S komunikacijo s STO v Posavju nimajo težav. Meni le, da včasih, zaradi različnih baz kontaktov, ki jih STO ima, ne dobi vseh obvestil, (Polovič 2008).

Podgoršek manjšo težavo vidi v različnih interesih posameznih lokalnih okolij, veliki koncentraciji kapacitet znotraj ene same mikrolokacije in njeni samozadostnosti.

#### **5.2.6 CELJSKA REGIJA**

Celjska regija obsega območje Rogaške Slatine, Podčetrka, Celja, Laškega, Rogle in Vranskega. V regiji je visoko razvit zdraviliški turizem, veliko pa je možnosti tudi za aktivni oddih. Tudi tukaj je še nekaj priložnosti za razvoj kulturnega turizma, predvsem v povezavi z mesti, njihovim kulturnim utripom in arhitekturo.

Vzpostavitev destinacijskega managementa v Celjski regiji na lokalni ravni lahko prinese bistven napredek v razvoju turizma, a pod pogojem, da se ga bo prav razumelo, meni Janez Jazbec iz Regionalne razvojne agencije Celje. Na ravni regije pa po Jazbečevem mnenju prinaša predvsem vsebinsko razumljeno izvajanje modela in s tem možnosti, da se regija v večji meri interesno aktivira in se povezujejo turistično razvojni potenciali regije.

Komunikacijo v regiji Podgoršek (2008) ocenjuje kot odlično. Izpostavil je samoiniciativnost, dobro razumevanje modela destinacijskega managementa in dobro usklajenost županov v tem območju. Komunikacija je potekala osebno preko raznih delavnic in izobraževanj, usposabljanja, sestankov ter opravljenih telefonskih

pogovorov in elektronskih sporočil. Tudi Jazbec na drugi strani je enakega mnenja glede medsebojne komunikacije. Ta naj bi bila dobra in koristna, tako s STO (Dejanom Podgorškom) kot tudi z Direktoratom za turizem (mag. Marjanom Hribarjem).

V regiji menijo, da nacionalna raven lahko z učinkovitim delovanjem »turističnih regij« pričakuje boljšo turistično prepoznavnost in večji turistični priliv. Sami pa od nje pričakujejo, da bo s svojega nivoja ustvarjala pozitivno klimo za razvoj turizma. »Enotno mora podpreti ta razvojni koncept, vanj najprej sama odločno verjeti in ga potem jasno predstavljati strokovni in razumljivo tudi širši javnosti, tako da bo ta koncept postal sistem delovanja slovenskega turizma.« (Jazbec 2008) Prav tako je Jazbec izpostavil, da je vedno in vse odvisno od ljudi, da se je potrebno tega, še posebej v turizmu, zavedati na vseh nivojih, tudi na nacionalnem.

### **5.2.7 SAVINJSKO-ŠALEŠKA REGIJA**

Drugi del Savinjske regije predstavlja Savinjsko-Šaleška ali SAŠA regija. Obsega Logarsko dolino, Luče, Mozirje, Velenje, Šmartno ob Paki, Nazarje, Gornji Grad, Rečico ob Savinji in Šoštanj. Tako kot v vzhodnem delu Savinjske regije, je tudi tukaj pestra možnost aktivnega oddiha, preživljanja časa na turističnih kmetijah in uživanja domačih kulinaričnih specialitet, značilnih za to območje. Velik poudarek je na naravni dediščini (krajinski park Logarska dolina, botanični vrt, jezera ...), nerazvit potencial pa je tudi v prireditvah. Že svetovno znan je Pikin festival v rudarskem Velenju, zelo obiskane so razstave v Mozirskem gaju, ki je na trinajstem mestu najpogosteje obiskanih krajev in znamenitosti v Sloveniji v letu 2007 (STO 2008a).

Destinacijski management v regiji vidijo predvsem kot povezano, usklajeno oblikovanje, promocijo in trženje turističnih produktov Zgornje Savinjske in Šaleške doline – SAŠE regije, tako na lokalni kot tudi regionalni ravni. Njihova želja je, da bi bila oblikovana prepoznavna turistična blagovna znamka SAŠA regije. Janez Hudarin, ki se v tej regiji ukvarja s projektom DM, je zaposlen na Mestni občini Velenje in je vodja Turistično informacijskega centra.

Hudarin (2008) meni, da je bila medsebojna komunikacija z nacionalno ravni konkretna in zelo vsebinska. Potekala je po telefonu, elektronski pošti in osebno na delavnicah, usposabljanjih, sestankih. Enakega mnenja je tudi Podgoršek. Tudi v tem delu regije je izpostavil samoiniciativnost, dobro razumevanje modela destinacijskega managementa in dobro medsebojno usklajenost županov.

O pričakovanih nacionalne ravni Hudarin ni želel govoriti. Meni, da za to niso pravi sogovornik. Je pa poudaril, da se turizem dogaja na lokalni ravni. »Bolj ko bo razvit in povezan lokalni – regionalni turistični produkt, bolj se bo lahko z njim »postavljala« nacionalna raven.« (Hudarin 2008)

S svoje strani za nacionalno raven pravijo, da je pomoč STO že evidentna, saj so že bili opravljeni posveti in razgovori. V nadaljevanju pa pričakujejo podporo in partnerstvo pri promociji destinacijske blagovne znamke, dogodkov in ponudbe. Hkrati pa tudi nadaljevanje aktivnosti skozi posvete, izobraževanja, razpise, spodbude in nadaljnje partnerstvo.

Ponujeno pomoč so v regiji izkoristili, težavo so jim predstavljali prezaposlenost, obveznosti, čas in termini za uskladitev sestankov in srečanj.

Pričakovanja, ki jih nacionalna raven pričakuje od regije, so večinoma že udejanjena oz. se udejanjajo sproti. Regija jasno izraža svoj interes: turizem želijo graditi na profesionalni ravni in iščejo način vključevanja v regionalno integracijo (Podgoršek 2008).

### **5.2.8 KOROŠKA**

Koroška je ena izmed tistih regij, ki v javnosti velja za manj prepoznavno turistično destinacijo. Nima večjega števila nastanitvenih kapacitet, nima zdraviliškega turizma, vendar pa v regiji dajo velik poudarek na svoje prireditve. Večino ozemlja prekriva gozdnato hribovje, je prometno težko dostopna in slabo povezana s prestolnico. Med največje turistične znamenitosti na Koroškem sodijo: splavarjenje po reki Dravi, Kope –

turizem na Pohorju, Aerodrom Slovenj Gradec, Šentanel – turistična vas, kolesarstvo, podzemlje Pece, Peca s kraljem Matjažem ...

Na Koroškem destinacijski management vidijo predvsem kot ciljno usmerjeno turistično ponudbo. S projektom so v Turističnem društvu Dravograd ukvarja Miha Ločičnik. Pomemben akter v regiji pa je tudi Regionalna razvojna agencija Koroške (v nadaljevanju RRA Koroška).

Ločičnik (2008) meni, da jim bo vzpostavitev koncepta na lokalni ravni prinesla združitev posameznih turističnih idej oziroma turistične ponudbe, regionalno pa bo Koroško povezala s turistično ponudbo, ki je sedaj razdrobljena in brez večjih rezultatov.

Medsebojna komunikacija med nacionalnim in lokalnim nivojem je potekala brez zapletov. Večinoma je šlo za osebno komunikacijo, preko organiziranih delavnic, izobraževanj, usposabljanj in sestankov ter tudi telefonskih pogovorov, elektronske pošte. Podgoršek je s komunikacijo zelo zadovoljen, prav tako tudi Ločičnik. Meni, da so dobili zelo konkretne predloge, ki jih sedaj že uresničujejo skupaj z RRA Koroške.

Ločičnik (2008) meni, da bi lahko Koroško kot destinacijo postavili v roku dveh let, če ne bo soliranja posameznih akterjev. Od nacionalne ravni pričakujejo konkretno strokovno pomoč pri pripravi in izvedbi projekta.

Ponujeno pomoč so na Koroškem dobro izkoristili. Vedno so dobili potrebne informacije in predloge. Ločičnik trdi, da na Koroškem vsi podpirajo ta projekt. Edini in tudi velik problem je, kje bo sedež regionalne destinacijske organizacije.

Podobno je izpostavil tudi Podgoršek (2008), ki pa doda, da »gre za problem enotne koordinacije za celotno območje, saj so v regiji zelo močno izražene vizije in interesi posameznih občin.«



### **5.2.9 OSREDNJEŠTAJERSKA REGIJA**

Tudi štajerska regija je razdeljena. Na tem območju razvojno regijo sestavlja več kot trideset občin, zato imajo možnost vzpostavitve dveh regionalnih destinacijskih organizacij. Prva se nahaja na območju Maribora z okolico. Območje ima veliko možnosti za poletni in zimski aktivni oddih na Pohorju, potencial pa v kulturnem turizmu, mestnem utripu in arhitekturni dediščini.

Nosilec RDO-ja v regiji naj bi bil Zavod za turizem Maribor, kjer sogovornik na temo destinacijskega managementa ni bil na voljo.

Z vidika nacionalne ravni je komunikacija potekala enako kot pri drugih razvojnih regijah; osebno, preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov in tudi telefonskih pogovorov ter elektronske pošte. Podgoršek komunikacijo ocenjuje kot dobro, izpostavil pa je izredno učinkovit sistem odločanja na ravni županov in močno strokovno ekipo, ki podpira koncept destinacijskega managementa in pozna rešitve za njegovo udejanjanje.

### **5.2.10 PTUJSKO-ORMOŠKA REGIJA**

Vzhodni del Štajerske se razprostira med Ptujem in Ormožem, od tod tudi ime. Turistični poudarek ponudbe je na zgodovini, mestih, turističnih kmetijah. Razvit je zdraviliški turizem, vinske ceste in gastronomija na splošno.

Tudi v tem delu regije ni bilo osebe, ki bi bila pripravljena odgovoriti na dana vprašanja. Podgoršek (2008) nastalo situacijo komentira s tem, da obstaja problem markantnega nosilca, ki bi lahko prevzel koordinacijo za celotno območje.

Sicer pa je komunikacija na lokalni ravni potekala tako osebno kot tudi preko opravljenih telefonskih pogovorov in elektronskih sporočil. Podgoršek je izpostavil odlično komunikacijo s poslanci s tega območja, turističnimi ponudniki in zasebniki.

### **5.2.11 POMURJE**

Pomurje je ena izmed najbolj zaželenih destinacij pri domačem gostu, ki se odpravlja na aktivni oddih za konec tedna. Ima zelo lepo urejene kolesarske in sprehajalne poti ter razvit zdraviliški turizem, ki ga aktivnosti v okolici dobro dopolnjujejo. Poleg tega regijo odlikujejo zaščitene kulinarične specialitete.

V Pomurju sta funkcijo nosilca RDO-ja prevzela Pomurska turistična zveza in njen predsednik Damjan Jaklin. Kljub izredno dobri medsebojni komunikaciji tako na osebni ravni kot tudi preko telefona in spleta konkretnih odgovorov o vzpostavljanju koncepta destinacijskega managementa nismo dobili.

Podgoršek (2008) na nacionalni ravni je komunikacijo označil za zelo zadovoljivo. Izpostavil je zelo jasno vizijo in načrte deležnikov, ki predstavljajo jedro koordinacije za projekt destinacijskega managementa.

### **5.2.12 OSREDNJA SLOVENIJA**

Osrednja Slovenija predstavlja območje Ljubljane s širšo okolico. Tukaj je mestni utrip najbolj živahen, velik je poudarek na arhitekturi, kulturnem področju – muzejih in galerijah, zgodovinski in prireditvah. V Ljubljani se nahaja kar nekaj znamenitosti, ki so v samem vrhu najpogosteje obiskanosti. Na prvem mestu je živalski vrt, ki je na drugem mestu najpogosteje obiskanih znamenitosti v Sloveniji, med domačimi gosti pa je krepko na prvem mestu. Na četrtem mestu se nahaja Ljubljanski grad s svojim virtualnim muzejem in razglednim stolpom (STO 2008a). Veliko zanimanja je tudi za muzeje; v Ljubljani za Narodni in Prirodoslovni muzej, v Bistri pri Vrhniku za Tehniški muzej, nekakšen muzej na prostem pa s svojimi cvetličnimi razstavami predstavlja tudi Arboretum Volčji potok.

Ta regija je nekoliko specifična, saj obsega tako glavno mesto kot tudi njegovo okolico. Slišati je bilo, da se bo prestolnica odcepila od svojega obrobja in bo tvorila svojo celoto, vendar pri konceptu destinacijskega managementa to še ni predvideno. Smiselno

je povezati glavno mesto z njegovim predmestjem v celovit integralni turistični proizvod.

To je pri svojih ugotovitvah izpostavil tudi Podgoršek (2008). Oblikovala se je močna iniciativa na območju Kamnik – Domžale – Litija, vendar pa je zelo šibka skupna vizija celotnega območja. Zavedajo se, da je Ljubljana izjemno močna in tudi samozadostna, njena okolica pa na drugi strani strokovno podhranjena in tudi brez načrta vključevanja storitev v ljubljanske distribucijske kanale, ki so že oblikovani in razširjeni.

Podgoršek vidi priložnost za regijo edino ob pravilnem razumevanju, kaj pomeni Ljubljana in kaj okolica. Ljubljana tako predstavlja emitivni trg za okoliška lokalna okolja ter distribucijski kanal za ponudbo okoliškega lokalnega okolja.

Tudi v tem območju potencialni sogovorniki niso želeli podati odgovorov na naša vprašanja.

### **5.2.13 DOLENJSKA IN BELA KRAJINA**

Dolenjska in Bela krajina sta se medsebojno povezali še preden se je vzpostavljanje destinacijskega managementa dobro začelo. Začeli so oblikovati različne turistične proizvode ter jih poskušali povezati v integralni turistični destinacijski proizvod. Na Dolenjskem sta v ospredju zdraviliški turizem in aktivne počitnice, vezane predvsem na wellness in športne aktivnosti. Imajo mineralno vodo, ki jim omogoča rehabilitacijske programe za okrevanje po poškodbah in boleznih. Vendar pa je struktura zdravilišč premalo pestra za aktivni oddih, premalo je adrenalinskih zanimivosti, plavalnih bazenov in pestrosti v wellness ponudbi. Izkoriščajo pa naravno danost – zgornji tok reke Krke, dolenjske griče in obstoječe kolesarske ter sprehajalne poti. Pestra je ponudba vin in kulinarike, naravnih, zgodovinskih in kulturnih znamenitosti. V Beli krajini največji delež turistične ponudbe predstavljajo turistične kmetije, imajo bogato zgodovino in kulturno dediščino. Možnost za aktivnosti predstavljajo pohodniške in kolesarske poti in rečni turizem.

Na Dolenjskem in v Beli krajini je komunikacija potekala predvsem osebno, na delavnicah, izobraževanjih in usposabljanjih. Veliko je bilo opravljenih sestankov, nekaj tudi telefonskih pogovorov in elektronskih sporočil. Podgoršek (2008) je s komunikacijo zelo zadovoljen, saj je mnenja, da so v regiji pokazali visoko stopnjo pripravljenosti sodelovanja na skupni regionalni ravni. Opozarja pa na morebitno težavo pri sodelovanju lastne lokalne ravni.

Kljub zadovoljivi komunikaciji nismo dobili sogovornika na strani obravnavane regije.

#### **5.2.14 ZASAVJE**

Zadnja med razvojnimi regijami je Zasavje. Ta obsega območje občin Zagorje ob Savi, Litija in Šmartno pri Litiji. Regija ima enega izmed najmanjših turističnih potencialov.

Podgoršek ni imel pomembnejših stikov in komunikacije z omenjeno regijo. Prav tako ni bil z njihove strani nikoli izražen nikakršen interes ali samoiniciativnost.

## 6 SKLEPNA MISEL

Vzpostavitev koncepta destinacijskega managementa je izredno zahtevna naloga, tako za nacionalno kot tudi lokalno raven. Nacionalna raven se poskuša prilagajati posamezni razvojni regiji, ji zagotoviti čim boljše pogoje za nadaljnje delo, kljub temu da nima konkretne rešitve, kako bi lahko na lokalnem nivoju čim bolj optimalno vodili destinacijo in jo upravljali. Na drugi strani pa lokalna raven poskuša združiti različne interese posameznih turističnih in gospodarskih subjektov, v splet povezati še civilno družbo, kar je velikokrat zelo težko. Uskladiti toliko različnih interesov, jih povezati v zaokroženo celoto in z njo upravljati zahteva visoko usposobljenost in ljudi, ki živijo s tem projektom.

V empiričnem delu je bila predstavljena komunikacija med Dejanom Podgorškom in akterji v posameznih regijah. Poleg pregleda same komunikacije mi je vsaj nekoliko uspelo prikazati tudi mišljenje in posledično stopnjo zaupanja v sam projekt in nadgradnjo organiziranosti slovenskega turizma, ki jo ta prinaša.

Razbrati je bilo mogoče, da je medsebojna komunikacija v vseh regijah potekala zelo dobro, z izjemo Zasavja, kjer ni bilo pokazanega nobenega interesa. Akterji tako na nacionalni kot na lokalnih ravneh se zavedajo, da se za boljše delovanje in medsebojno povezanost ter predstavitev navzven regionalna raven mora vzpostaviti in glede na dobljene odgovore se tudi vsi trudijo, da bi do njene vzpostavitve prišlo. Kljub temu da nismo dobili sogovornikov v vseh regijah, marsikdo bi rekel, da ravno v najpomembnejših, menim, da lahko sklenemo tok komunikacije in potrdimo hipotezo, ki smo jo postavili na začetku. Glede na dobljene odgovore lahko zaključim, da se vpleteni akterji strinjajo, da so *za vzpostavitev učinkovite interaktivne mreže, ki bo lahko razvijala, oblikovala in tržila integralne turistične produkte, enako odgovorni vsi deležniki na lokalni in nacionalni ravni*. Prav tako se morajo oboji truditi, da bo projekt zaživel v polni meri in njegovo »življenje« vzdrževati. Na poti se bodo zagotovo srečevali z mnogimi težavami, ki jim bodo botrovala predvsem nasprotja interesov, vendar se bo v dobro slovenskega turizma potrebno znati uskladiti in poiskati najboljšo možno rešitev za vse strani.

Destinacijski management je v tujini že priznan in uveljavljen koncept v turizmu. Destinacije imajo v njem tudi možno tržno podporo in s tem večjo prepoznavnost. Kljub navzkrižju marsikaterih interesov mora paket navzven delovati najprivlačnejši in destinacija mora ponuditi zgodbo ter doživljaje, ki gostu zagotovo ne smejo manjkati v njegovi zbirki potovanj, dopusta ali kratkega oddiha.

Kot je v svojem intervjuju izpostavil Ivan Silič, to panogo označuje rek, da *smo turizem ljudje*. Da to še kako drži, lahko potrdijo tako tisti, ki so svoje celo življenje zapisali turizmu, kot tudi tisti, ki se vanj šele dobro podajamo. Zavedati se moramo, da našo državo predstavljamo vsi. Politiki s svojimi dejanji in predstavitvami, športniki na tekmovanjih, medijske osebnosti s svojo promocijo in nenazadnje tudi posamezniki s posredovanjem svojih doživetij prijateljem doma in v tujini. Destinacijski management moramo razumeti kot potrebno nadgradnjo v organiziranosti slovenskega turizma; olajšala bo marsikatero aktivnost in doprinesla k še boljši prepoznavnosti naše države kot turistične destinacije tako doma kot tudi v tujini. Ne smemo pa pozabiti, da smo Slovenci tisti, ki moramo prvi čutiti Slovenijo, in to na način, ki bo viden in privlačen tudi drugim.

## 7 LITERATURA

1. Brezovec, Aleksandra. 2004. Destinacijski menedžment – celovito upravljanje turizma v kraju, spet »samo« branding ali še huje: le predmet trženja organizatorjev potovanj? *Turizem* VIII (71): 2-4.
2. Florjančič, Jože, Jože Jesenko in Margareta Benčič. 1998. *Management v turizmu 2*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Granatir Lapuh, Edita. 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. november.
4. Gruden, Mateja in Tomaž Ropret. 2008. Najprej pokrajine, šele potem razpis. *Delo*, 15 (5. december).
5. Hribar, Rok. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 27. november.
6. Hudarin, Alojz. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 26. november.
7. Humar, Janko. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 26. november.
8. Jazbec, Janez. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 28. november.
9. Kovač, Bogomir in sodelavci. 2002. *Strategija slovenskega turizma 2002-2006*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
10. Kozlovič, Tamara. 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, 26. november.
11. Ločičnik, Miha. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 24. november.
12. Mihalič, Tanja in Janez Planina. 2002. *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Ministrstvo za gospodarstvo. 2008. *Javni razpis za pridobitev sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj – ESSR za izvedbo aktivnosti regionalnih destinacijskih organizacij*. Razpisna dokumentacija. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
14. --- 2008a. *Delovna področja: turizem*. Dostopno prek: [http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/) (10. september 2008).
15. Možina, Stane. 1994. Management danes. V *Management*, ur. Stane Možina, 16-18. Radovljica: Didakta.
16. Pirnat, Rajko. 1999. Vrsta in značilnost pravnih oseb: Pravne osebe javnega prava: sistem ali kaos. *Podjetje in delo* (18. oktober).
17. Podgoršek, Dejan. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 2. december.
18. Polovič, Morana. 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, 24. november.
19. Silič, Ivo. 2008. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 20. november.

20. Slovenska turistična organizacija. 2006. *Načrt trženja slovenskega turizma 2007-2011*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
21. --- 2007. *Statut javnega gospodarskega zavoda Slovenska turistična organizacija*. Dostopno prek: [www.slovenia.info/si/Notranji-akti-in-predpisi.htm?ppg\\_notranji\\_akti=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/Notranji-akti-in-predpisi.htm?ppg_notranji_akti=0&lng=1) (10. september 2008).
22. --- 2008. *Slovenski turizem v številkah 2007*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
23. --- 2008a. *Izbrane turistične znamenitosti, muzeji in galerije, Slovenija 2007*. Dostopno prek: [http://www.slovenia.info/pictures/TB\\_board/attachments\\_1/2008/2007,\\_znamenitost\\_6183.pdf](http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/attachments_1/2008/2007,_znamenitost_6183.pdf) (16. september 2008).
24. *Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko*. 2008. Dostopno prek: [http://www.svlr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/podrocje\\_lokalne\\_samouprave/pokrajine/ustanavljanje\\_pokrajinj/](http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_lokalne_samouprave/pokrajine/ustanavljanje_pokrajinj/) (18. september 2008).
25. Šmidovnik, Janez. 1995. *Lokalna samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
26. *Turistica – fakulteta za turistične študije*. 2008. Dostopno prek: [http://www.turistica.si/indexSI.php?l1=2&l2=1&vsb=V\\_DO\\_MANG\\_TUR\\_DEST](http://www.turistica.si/indexSI.php?l1=2&l2=1&vsb=V_DO_MANG_TUR_DEST) (14. september 2008).
27. Uran, Maja in Rok Ovsenik. 2006. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
28. *Uredba o Slovenski turistični organizaciji*. Ur. l. RS 84–3763/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200484&stevilka=3763> (10. september 2008).
29. Virant, Grega. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
30. *Zakon o gospodarskih javnih službah (ZGJS)*. Ur. l. RS 32/1993. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis\\_ZAKO272.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_ZAKO272.html) (10. september 2008).
31. *Zakon o javnem naročanju (ZJN-1)*. Ur. l. RS 39/2000. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200039&stevilka=1893> (10. september 2008).
32. *Zakonu o lokalni samoupravi (ZLS-O)*. Ur. l. RS 94707-UPB2 in 76/08. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200876&stevilka=3347> (30. december 2008).



33. *Zakon o pospeševanju turizma (ZPT)*. Ur. l. RS 57/1998. Dostopno prek:  
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199857&stevilka=2602> (10. september 2008).
34. *Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT)*. Ur. l. RS 2/2004. Dostopno prek:  
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20042&stevilka=73> (10. september 2008).
35. *Zakon o zavodih (ZZ)*. Ur. l. RS št. 12/1991. Dostopno prek:  
[http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO10.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO10.html) (10. september 2008).

## 8 PRILOGE

Priloga A: Intervju z Dejanom Podgorškom, pomočnikom direktorja STO

### **Kaj za nacionalno raven pomeni vzpostavitev koncepta destinacijskega managementa v turizmu?**

»Za nacionalni nivo to pomeni vzpostavitev profesionalnega podpornega okolja za razvoj novih, s turizmom povezanih storitev, novih produktov in integralnih turističnih proizvodov. Pomeni, oblikovanje novih turističnih destinacij v Sloveniji in njihov nastop na globalnem turističnem trgu.«

### **Kaj vzpostavitev lahko prinese lokalnim ravnam po državi?**

»Lokalnim ravnam prinese urejen sistem odločanja na ravni gospodarstvo – lokalna skupnost – lokalno prebivalstvo, ne samo z vidika turizma ampak s celostnega vidika upravljanja lokalnih okolij, prinaša jim sisteme ekonomske evalvacije in ohranjanja naravne in antropološke dediščine, odpira nove možnosti za podjetniške ideje, zaposlitve in dopolnilne dejavnosti, predvsem prinaša načrtovan in trajnostni razvoj, iz ekonomskega, ekološkega in družbenega vidika.«

### **Kaj vzpostavitev lahko prinese regionalnim okoljem po državi?**

»Regionalno okolje je lokalno okolje, ki se zaradi ekonomske, ekološke in druge racionalizacije združuje in na tej ravni rešuje vprašanja, pomembna za vsa ali posamezna lokalna okolja. Vzpostavitev funkcij turizma na regionalni ravni ne prinaša koristi regionalni ravni sami, ker ona nima interesov oziroma deležnikov, prinaša pa interese lokalnim okoljem. Regionalna raven predstavlja konsolidacijo na tistih področjih, kjer je ta smiselna, in sicer pri oblikovanju skupnih distribucijskih kanalov, pri oblikovanju doživljajsko močnejših in na trgu relevantnejših zgodb oziroma integralnih turističnih proizvodov ter nenazadnje pri racionalizaciji stroškov nastopa na trgu in združevanju sredstev za nastop na trgu.«

### **Kakšna je bila vaša komunikacija z akterji v posameznih regijah? Kako je potekala in kako ste z njo zadovoljni?**

Imeli smo intenzivno komunikacijo s praktično vsemi regijami. Če gremo kar po vrsti, na Gorenjskem je komunikacija potekala osebno, preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov, telefonskih pogovorov, elektronske komunikacije in podobno. S komunikacijo sem bil zadovoljen, vendar pa se je kasneje pokazalo, da določeni relevantni deležniki na skupnih sestankih oblikujejo določeno stališče, ločeno pa

diametralno nasprotna stališča. S tem sicer dobiš pravo interesno sliko, vendar pa je ne dobi družba sama, zato prihaja do težav pri identifikaciji potreb in problemov ter pri odločanju o njihovem reševanju oziroma realizaciji. Na Dolenjskem in Beli krajini smo komunicirali osebno, preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov, telefonskih pogovorov, elektronske komunikacije in podobno. S komunikacijo zelo zadovoljen, na eni strani se tam kaže visoka stopnja pripravljenosti sodelovanja na skupni regionalni ravni, na drugi strani pa je težava pri sodelovanju na lastni lokalni ravni. V Posavju smo se srečevali na delavnicah, izobraževanjih, usposabljanjih, sestankih pa tudi pogovarjali po telefonu in preko elektronske komunikacije. Zelo sem zadovoljen s komunikacijo, saj so izredno odzivni in involvirani v projekt vzpostavitve DM, kažejo visoko stopnjo profesionalnosti. Problem se kaže v različnih interesih posameznih lokalnih okolij, velika koncentracija kapacitet je znotraj ene same mikrolokacije, ki je samozadostna. V Pomurju sem z Damjanom Jaklinom komuniciral prav tako osebno, preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov, telefonskih pogovorov, elektronske komunikacije in podobno. Tudi s to komunikacijo sem zelo zadovoljen. Imajo zelo jasno vizijo in načrte deležnikov, ki predstavljajo jedro koordinacije za projekt DM. Na Štajerskem, v Mariboru z okolico smo se srečevali na delavnicah, izobraževanjih, usposabljanjih, sestankih in se pogovarjali preko elektronske pošte in telefona. Komunikacija je potekala uspešno, regija ima izredno učinkovit sistem odločanja na ravni županov in močna strokovna ekipa. V Ptujsko-Ormoški regiji je komunikacija potekala na enak način. Lahko bi izpostavil odlično komunikacijo s poslanci tega območja, turističnimi ponudniki in podobno, vendar imajo problem markantnega nosilca, ki bi prevzel koordinacijo za celotno območje. Na Celjskem Savinjskem smo prav tako komunicirali osebno, preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov, telefonskih pogovorov in elektronske pošte. Ocenil bi jo kot odlično, v regiji so pokazali izjemno samoiniciativnost, dobro razumevanje modela DM, prav tako pa je v tem območju dobra medsebojna usklajenost županov. Na Notranjsko-Kraškem je komunikacija potekala enako kot povsod drugje. Tukaj je močan deležnik Postojnska jama d.d., z izjemno profesionalnostjo, ki pa mora veliko narediti na zaupanju ostalega okolja in involviranju le-tega v ITP. Z Obalno-Kraško regijo sem se bolj malo ukvarjal. Komunikacija je potekala na enak način kot pri drugih, vendar v manjšem obsegu. V regiji so pokazali izjemno močno strokovno in gospodarsko razmišljanje, problem je le v premajhnem nastopanju civilne družbe v turističnem sistemu. Na Goriškem smo imeli dobro komunikacijo, saj imajo razdelano vizijo in dober sistem komunikacije javno-

zasebno. Problem se pojavlja zaradi različne stopnje razvoja znotraj območja in sistema interesov v tem okolju. V Osrednji Sloveniji se je pokazala močna iniciativa na področju Kamnik – Domžale – Litija, a tudi odsotnost skupne vizije celotnega območja. Ljubljana je izjemno močna in tudi samozadostna, ostalo okolje pa strokovno podhranjeno ter brez načrta vključevanja storitev v Ljubljanske distribucijske kanale. Priložnost imajo ob pravilnem razumevanju, kaj pomeni Ljubljana in kaj okolica – Ljubljana tako predstavlja emitivni trg za okoliška lokalna okolja ter distribucijski kanal za ponudbo okoliškega lokalnega okolja. Na Koroškem je komunikacija prav tako potekala osebno, preko delavnic, izobraževanj, usposabljanj, sestankov, telefonskih pogovorov in elektronske pošte. Sama komunikacija je bila zadovoljiva, vendar pa je problem enotne koordinacije za celotno območje. V regiji so zelo močno izražene vizije in interesi posameznih občin v tem območju. Edino v Zasavju nisem imel relevantnejših stikov in komunikacije. Z njihove strani nikoli ni bil izražen nikakršen interes oz samoiniciativnost.«

**Kaj po vašem mnenju lokalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Praviloma vsa območja pričakujejo jasne usmeritve, hkrati pa tudi konkretne, predvsem finančne vzpodbude. Pomeni jim redno komunikacijo.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od lokalnih ravni v regijah?**

»Da bo sposobna jasno izraziti interes ali si želi turizma na resni, profesionalni ravni ali samo na deklarativni, da bo sposobna predlagati način kjer bo izraženo dejansko partnerstvo med javnim–zasebnim–civilnim ter da bo znala predlagati vključevanje v regionalno integracijo.«

**Ali bi lahko medsebojno komunikacijo ocenili kot pozitivno in napredno? V čem se vaša pričakovanja in morebitni dogovori razhajajo in zakaj menite, da do tega prihaja?**

»Absolutno sem spremenil mnenje, s katerim sem začel z delom na lokalnem nivoju, in sicer danes menim, da je evolucija v profesionalnem razmišljanju lokalnega okolja očitna, ter da je lokalno okolje z ustreznimi inputi pripravljeno za korak naprej, tudi za vzpostavitev regionalnega nivoja organiziranosti turizma.«

**Kaj vam je pri komunikaciji z lokalno ravniyo predstavljalo največjo težavo?**

»Lahko rečem, da dejansko nisem imel nobenih težav z lokalnim nivojem.«

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Da.«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Turizem je na gorenjskem prepoznam kot ena najpomembnejših razvojnih priložnosti regije, ki ima še bogat neizkoriščene potencial. Na tem področju se v razvojnem obdobju 2007-2013 napoveduje veliko naložb v regiji, projektov in delovnih mest. Tako močan razvojni cikel pa potrebuje učinkovito organiziranje, vodenje in koordiniranje izvajanja temeljnih razvojnih in trženjskih funkcij na ravni celotne regije, ki bo po eni strani zagotavljal optimalno izvedbo projektov in trženja gorenjskega turizma, po drugi strani skrbel, da se bo turistični razvoj odvijal v skladu z načeli trajnostnega razvoja. Regionalni destinacijski management povezuje in nadgrajuje tiste funkcije managementa lokalnih turističnih destinacij, katerih skupno izvajanje na regionalni ravni je učinkovitejše od izvajanja na nižjih lokalnih ravneh, je nujno za uresničevanje skupnih regionalnih projektov in predstavlja novo dodano vrednost partnerjem, ki se povezujejo v RDO. RDO torej povezuje razpršeno lokalno turistično ponudbo z namenom učinkovitega skupnega razvoja, trženja, promocije. Z regionalnim destinacijskim managementom želimo na gorenjskem spodbuditi razvoj turizma tudi v lokalnih območjih, ki do sedaj niso tradicionalno turistična območja.«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Moderna učinkovita organiziranost turizma v regiji, temelječa na javno-zasebnem partnerstvu bo omogočila povezanost turističnih ponudnikov, razvoj edinstvenih in inovativnih integralnih turističnih proizvodov, ki bodo povezali celotno Gorenjsko in gradili na obstoječih tržnih znamkah, realizacijo razvojnih ciljev in projektov Regionalnega razvojnega programa 2007-2013 ter s tem povečano konkurenčnost Gorenjske na globalnem turističnem trgu. Cilji RDO so naravnani k dvigu števila turistov, večji zasedenosti kapacitet in izven penzijski potrošnji.«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e- pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»Da imeli smo mnogo kontaktov, predvsem s pomočnikom direktorja Dejanom Podgorškom. Ti so potekali osebno, preko telefona in pošte. Z medsebojno komunikacijo smo zelo zadovoljni, saj je vzpostavitev modela RDO Gorenjske potekala z roko v roki z STO, Dejanom Podgorškom.«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Nacionalna raven od nas pričakuje zagon RDO-ja, kar pa je po našem mnenju nemogoče preden se organiziranost na regionalni ravni ne reši tudi sistemsko. Na gorenjskem smo sicer razvili model RDO, ki ga bomo delno implementirali preko projekta Sonaravni razvoj turizma (sredstva ERDF – Razvoj regij) in v prihodnosti preko razpisa MG za sofinanciranje aktivnosti RDO. Vendar gre v tem primeru samo za projektno sofinanciranje razvojnih in promocijskih aktivnosti, ki jih po pravilih strukturnih skladov izvajajo zunanji izvajalci, ne gre pa za krepitev in financiranje strukture in zaposlenih v RDO, kar pa je ključnega pomena za učinkovito upravljanje turizma regionalni ravni. Menimo, da bo RDO v celoti zaživel šele, ko ga zagotovljen delni sistemski vir financiranje po vzoru drugih držav (npr. Avstrijska Koroška, Norveška).«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Enako kot že prej omenjeno. Pričakujemo nadaljnji razvoj Modela regionalne organiziranosti, ki ga je pripravljala STO v sodelovanju z MG, v smislu usmeritev glede pravno-formalne, organizacijske oblike RDO ter modela sofinanciranja delovanja RDO. Pričakujemo tudi jasno razmejitev nalog med nacionalno, regionalno in lokalno ravno. Razmejitev nalog med vsemi ravnmi mora biti jasna in vnaprej določena, v nasprotnem primeru bo prihajalo do podvajanj in konfliktov med nacionalno, regionalno in lokalno ravno in gospodarstvom, ki bo sodelovalo z vsemi ravnmi, kot se to dogaja v avstrijskem modelu.«

**Ste kdaj to pomoč izkoristili, se vam je zdela zadostna? V čem se vaša pričakovanja in morebitni dogovori razhajajo in zakaj menite, da do tega prihaja?**

»Pomoč STO in Ministrstva za gospodarstvo Direktorata za turizem smo večkrat izkoristili in smo z pripravljenostjo po sodelovanju zelo zadovoljni. Vendar pa kot že rečeno pričakujemo, da se bo Model regionalne organiziranosti turizma še naprej

razvijal in odgovoril na nekatera odprta vprašanja ki še vedno ostajajo. Upamo, da razpis RDO pomeni šele začetek konkretnih rešitev glede zagona RDO.«

**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravniyo (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Ni bilo težav.«

**Priloga B: Intervju z Jankom Humarjem, direktorjem LTO Sotočje**

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Da.«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Nič novega, ker imamo lokalno ta model že vzpostavljen.«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Možnost razvoja ITP-jev, možnost združevanja sredstev in izvajanja tržnih aktivnosti, ki bi bile sicer za lokalna okolja nedosegljive, možnost graditve skupne blagovne znamke, večji obseg in večjo atraktivnost ponudbe in posledično večjo konkurenčnost.«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e- pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»S komunikacijo z STO smo v večji meri zadovoljni, s komunikacijo na temo DM pa precej manj, čeprav se je v zadnjem času izboljševala. Naš občutek je, da je g. Podgoršek potreboval precej časa, da je ugotovil, da v udejanjanju DM po Sloveniji obstajajo velike razlike, da se je predlogo z enakimi merili oz. izhodišči presojalo celotno slovensko situacijo, da smo bili tisti, ki smo bili pri udejanjanju DM nad povprečjem, v javni debati postavljeni v nek skupen okvir, ki smo ga z našim delom dejansko že presegli ipd.«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Ne vemo – nekaj je navedeno v smernicah RNUST-a, s katerimi se lahko v celoti strinjamo, konkretna pričakovanja nacionalne ravni pa bi ta nacionalna raven morala sama malo bolj konkretno izraziti.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Če se omejimo na DM in pustimo ob strani večji del zadev ki dobro tečejo bi imel dve pripombi. Podpora nacionalne ravni bi morala biti aktivna in ne samo deklarativna, kot se je dogajalo v našem primeru ideje Julijskih Alp. Naš dosedanji koncept vsebuje prav vse strokovne argumente za idealno turistično destinacijo, pa z nacionalne ravni ni bilo vloženega prav nobenega navora, da bi do tega res prišlo; po 18 letih skupnega in morda preveč entuziastičnega dela smo se morali sprijazniti s situacijo, da bomo razdeljeni med dve pokrajine. Udejanjanje in izvajanje DM mora biti zagotovljeno kot dolgoročni proces, kar je pomembnejše, kot kratkoročne rešitve s katerimi se včasih tudi ne strinjamo; nacionalna politika je po mojem mnenju lomastila po DM kot slon v trgovini s porcelanom. Leta 1998 je bil sprejet zakon o turizmu, ki je definiral LTO-je kot osnovno destinacijsko organizacijsko celico in nastavljal možnosti za RDO-je. Kljub nekaterim zelo nerodnim rešitvam, je bilo izhodišče tako, da bi se na njem dalo graditi naprej. Žal je naslednji zakon o spodbujanju razvoja turizma, sprejet leta 2003, in ekipa naslednjega »nacionalnega mandata« namesto da bi koncept razvila, LTO-je in podobno organiziranost predstavila kot enega največjih problemov slovenskega turizma in udejanjala strategijo, katere rezultate osebno ocenjujem v večji meri slabo kot dobro. LTO-ji so bili prepuščeni sami sebi, STO je bila transformirana namesto v skupno in partnersko v vladno agencijo. Zadnje obdobje je bolj sprejemljivo, smernice RNUST-a so obrnjene v pravo smer, tudi STO bistveno bolje služi svojemu poslanstvu. Kot pomemben korak naprej je bila uvedena tudi ideja DM s tem, da je bila v javnosti predstavljena kot nekaj povsem novega, kar pa vsaj za naše alpsko okolje nikakor ni držalo. Sedaj se že sliši, da naj bi se zakon popravljal – kdo ve, kakšna presenečanja nas čakajo tokrat? Hočem reči, da nacionalni nivo vsaj na področju DM nima dolgoročne strategije, da se z vsakim mandatom nekje po nepotrebem odkriva Amerika in da nam učinki takih nasprotujočih si politik na lokalnem nivoju povzročajo predvsem težave. Če seštejem pomoč nacionalne ravni skozi leta je ta seštevek v kontekstu DM (drugje je seveda lahko drugače) izrazito negativen. Na trenutnih izhodiščih in usmeritvah (razpis – če pustimo ob strani množico nepotrebni in nemogočih administrativnih zahtev, ki



jih bomo morali sprejeti) se kaže možnost na svetlejšo bodočnost, ali jo bomo res videli pa bo pokazal čas; minule izkušnje nikakor niso vzpodbudne. Pa še nekaj. Ob sporočilih, ki so z nacionalne ravni odhajala v javnost, so v preteklosti (moram reči da v zadnjem letu ali dveh se je ta situacija vseeno malce umirila) prevladovala negativne in problematizirane vsebine, ki so vse organizacije vezane na DM obravnavale na enak način. Nacionalna raven ni znala ali ni želela videti primerov dobre prakse, kar bi bilo v kontekstu razvoja DM veliko bolj vzgojno in koristno, kot udejanjanje skonstruiranih paradigem bivše strategije.«

**Ste kdaj to pomoč izkoristili, se vam je zdela zadostna? V čem se vaša pričakovanja in morebitni dogovori razhajajo in zakaj menite, da do tega prihaja?**

»Glede na to, da je DM v strateških in operativnih dokumentih STO opredeljen kot prioriteta se nam udejanjanje tega programa nikakor ni zdelo zadostno. Osebnostno razumem problem v tem, da se je projekt spolitiziral oz. v preveliki meri navezal na ustanavljanje pokrajin (čeprav tega še kakšno leto nazaj nihče ni želel priznati), in da ta proces, ki ni bil uspešno zaključen, v preveliki meri pogojeval operativno udejanjanje DM. STO bi morala tako kot pri ostalih programih tudi pri udejanjanju DM prvenstveno slediti strokovnim kriterijem, ki jih je seveda potrebno usklajevati s politično realnostjo ampak v obratnem vrstnem redu kot v primeru DM.«

**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravni (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Težko bi opredelili kakšne večje težave, problem je verjetno bolj v različnih pogledih.«

**Priloga C: Intervju s Tamaro Kozlovič, Turistična organizacija Koper**

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Da.«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Večjo prepoznavnost, boljše povezanost in usklajevanje z občinami, ki tvorijo skupno destinacijo (v našem primeru Slovenska Istra), boljše razčlenjenost turističnih produktov in več ponudbe kar posledično prinaša več nočitev (predvsem za Koper, ki ni tako prepoznan kot Piran in Izola v turističnem smislu).«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Vse značilnosti, ki jih prinaša lokalnemu okolju ter možnost razvijanja skupnih turističnih produktov, povezovanje med seboj sicer različnih produktov, ki se jih po vsebini lahko med seboj poveže ter posledično večjo povprečno bivanje v destinaciji. Nedvomno prinaša tudi manjši strošek promocije na posamezno občino.«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e- pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»Da, imeli smo nekaj komunikacij, vezanih na destinacijski management s Slovensko turistično organizacijo. Komunikacija je potekala: osebno, preko telefona, e-pošte, faksa. Z medsebojno komunikacijo smo delno zadovoljni in čeprav bi moral biti prvotno lokalni interes po povezovanju in posledično razvoju destinacije Slovenska Istra, bi morda lahko tovrstna povezovanja STO dodatno spodbujala v obliki skupnih delovnih srečanj z akterji posameznih občin, ki tvorijo destinacijo (primer: koordinatorji turizma Koper, Izola, Piran).«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Nacionalna raven pričakuje, da se bodo občine same povezale in vzpostavile destinacijski management in posledično destinacijo. Kar je v teoriji razumljivo, žal zaradi različnih interesov, tako političnih kot kapitalskih, pa težje izvedljivo. Razpis za sofinanciranje delovanja destinacij je nedvomno korak naprej pri spodbujanju povezovanja, saj so sredstva dovolj močan motiv za povezovanje.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Pričakujemo pobude s strani STO za skupne sestanke tistih občin, ki tvorijo posamezno destinacijo, ki si jo želi tudi STO promocijsko podpirati in vidi v njej priložnost za SLO turizem. Na sestankih je potrebno strateško definirati način dela, cilje itd., v kolikor se občine same ne znajo, ne zmorejo, nočejo dogovoriti, so na tak način vsaj deloma prisiljene, vse za razvoj SLO turizma.«

**Ste kdaj to pomoč izkoristili, se vam je zdela zadostna? V čem se vaša pričakovanja in morebitni dogovori razhajajo in zakaj menite, da do tega prihaja?**

»Pomoč smo že večkrat izkoristili, zaradi pomanjkanja časa tako na lokalni ravni, kot tudi predstavnikov STO, žal ne pride do določenih realizacij, ki bi nedvomno pripomogle k razvoju destinacij. Morda bi lahko bil učinkovit način ta, da STO sam ustanovi neke vrste »organizacijski« odbor destinacije ali pa postavi koordinatorsko destinacije, ki bi ga recimo posamezne občine potrdile. Tako je ta oseba koordinator in direktni povezovalec STO – destinacija – lokalna skupnost. Dolgoročno se s takim načinom lažje ustanovi morebitno novo pravno osebo, ki upravlja z destinacijo.«

**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravni (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Pomanjkanje časa in kadrov na lokalni ravni ter prevelika vpetost v lokalno okolje in s tem posledično manj časa za razvoj destinacije in povezovanje z občinami.«

**Priloga D: Intervju z Ivom Siličem, Turistično združenje Portorož**

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Poznam, vendar bi bilo potrebno poenotiti definicijo oziroma sprejeti definicijo za »potrebe« Slovenije!«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Vzpostavitev modela DM v našem lokalnem okolju bi prinesla jasno opredelitev posameznih nalog DM, ki jih sedaj opravlja več med seboj premalo povezanih subjektov.(združenje, Avditorij, obrtna zbornica, okolje, občinske službe, ...).«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Na regionalnem nivoju bodo usklajene in poenotene aktivnosti, ki jih sedaj opravljajo lokalni LTO-ji v različnih organizacijskih oblikah. Gre seveda predvsem za to, da je v naši regiji nujno potrebno določiti »ime in priimek« regionalnega okolja, proizvode, USP, pozicioniranje glede na proizvod, ciljno publiko, tržišča ...«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e- pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»Glede DM sem imel s STO kar nekaj komunikacij na temo, tako na srečanjih, dnevih odprtih vrat, okroglih mizah v tisku, intervjujih, posebej pa v povezavi z RSNUT 2007–2011.«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Nacionalna raven (STO) po mojem mnenju nima velikih pričakovanj, saj v bistvu sedaj relativno dobro opravlja bodoče naloge regionalnih DM. Problem vidim v tem, da se bodo regionalne DM preveč »zapirale vase« in bomo čez 8 let ponovno ukinili regionalne DMO. Zato ne sprašujte, kaj regija pričakuje od »vas« ampak po velikih izkušnjah, ki jih imate odstopite, regijam tisto, kar menite, da bo lahko bolj učinkovito opravljala kot »vi« /STO/.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Ne gre samo za pomoč, gre za določitev področji in njihov obseg. Velja isto samo v obratni smeri kot prej povedano.«

**Ste kdaj to pomoč izkoristili, se vam je zdela zadostna? V čem se vaša pričakovanja in morebitni dogovori razhajajo in zakaj menite, da do tega prihaja?**

»Seveda smo pomoč STO izkoristili in to uspešno in v veliki meri. Tako kot je sedaj delo zastavljeno in poteka je skoraj odlično. Edini lahko rečemo očitok je, da ko smo sofinancirali različne akcije in/ali oglaševanja ni bila na prvem mestu lokalna ali regionalna destinacija ampak »Slovenija«. Če se gremo partnerstvo mora biti STO partner regije ali destinacije in ne obratno.«

**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravni (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Težko bi našel večje težave v komunikaciji s STO. Pravzaprav jih ni.«

**Priloga E: Intervju z Rokom Hribarjem, Turizem Kras d.d.**

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Da.«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Spodbujanje lokalne skupnosti za vključitev v turistični sektor, povezovanje subjektov na območju in iskanje skupnih stičnih točk, konsenz na lokalni ravni, spodbujanje in motiviranje turističnih subjektov v promocijo izven meja Slovenije, zaradi boljše informiranosti se bodo gostje dlje časa zadrževali, s čemer bodo lokalni ponudniki imeli možnost za reinvestiranje v lastno dejavnost, krepitev lokalnih ponudnikov in revitalizacija lokalnih običajev, šeg, navad, izdelkov, povečanje zadovoljstva obiskovalcev in vračanja le-teh k istemu ali sorodnemu ponudniku s tega območja, lokalno prebivalstvo bo sprejelo turistične subjekte (naravne znamenitosti, hotelirji, itd.) kot subjekte pozitivnega razvoja in povečanja pomembnosti kraja in večja bo seznanjenost ljudi z lokalno ponudbo in dobrimi referencami za turiste.«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Predvsem večjo in enostavnejšo prepoznavnost destinacije v tujini, spodbujanje prebivalstva v izrabo turističnih potencialov regije, seznanjanje prebivalstva o ohranjanju okolja (ekološka ozaveščenost), povečanje turistične potrošnje, spodbujanje investicij, dvig konkurenčnosti gospodarstva nasploh, povečanje obsega turističnega prometa, utrditev blagovnih znamk v tujini, zaradi boljše informiranosti bo obiskovalec odkrival »zaklade« regije in bo njegov čas zadrževanja v regiji daljši kot sicer. Zaradi večjega povpraševanja se bodo pojavile nove lokalne in regionalne pobude po sodelovanju in povezovanju destinacije. Skupne akcije, kartica ugodnosti itd., povečanje zadovoljstva obiskovalcev in vračanja le-teh k istemu ali sorodnemu ponudniku s tega območja, večji obisk gostov, s čemer se bo povečala tudi potrošnja gostov, kar bo vplivalo na pestrost ponudbe na območju in večjo seznanjenost ljudi z lokalno ponudbo in dobrimi referencami za turiste.«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e-pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»Komunikacija je potekala preko telefona, e-pošte ter sestankov. Z delom STO smo zadovoljni, saj smo pridobili ustrezne informacije ter izvedli zastavljene aktivnosti.«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Nacionalna raven pričakuje visoko raven organiziranosti RDO za izvedbo vseh planiranih aktivnosti v okviru javnega razpisa, poleg že morebitnih obstoječih aktivnosti RDO. Pričakuje aktivnosti na področju promocije, distribucije, trženja in razvoja, ki ga zagotavlja posamezna RDO. Glavna naloga je čim boljše zastopanje destinacije v tujini ter s tem povečanje števila obiskovalcev (turistov) ter hkratna promocija destinacije in Slovenije. Na regionalni ravni pa pričakuje čim večjo povezanost civilne iniciative, javnega in zasebnega sektorja z cilji zastavljenimi na ravni RDO. Omenjeni cilji pa so poenoteni s cilji slovenskega turizma, ki izhajajo iz RNUST.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Z nacionalni ravni pričakujemo predvsem tehnično in operativno podporo ter možna izobraževanja, na katerih se neformalno srečujejo predstavniki turističnega gospodarstva z tujimi priznanimi strokovnjaki.«

**Ste kdaj to pomoč izkoristili, se vam je zdela zadostna? V čem se vaša pričakovanja in morebitni dogovori razhajajo in zakaj menite, da do tega prihaja?**

»Redno obiskujemo različna srečanja, ki jih pripravlja STO, prav tako različne izobraževalne delavnice. Vse pridobljeno znanje smo vedno znova skušali čim bolj uporabiti v praksi, kar pa je pogosto izjemno težko. V bodoče bi priporočali več delavnic s praktičnimi vsebinami, ki bi jih lahko posamezni segmenti turističnega gospodarstva lahko uporabili.«

**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravni (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Ni pripomb.«

**Priloga F: Intervju z mag. Morano Polovič, RRA Posavje**

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Da. Le-ta sproža proces načrtovanja, organiziranosti, izvajanja in uresničevanja turističnega razvoja v destinaciji in poskuša postati konkurenčna na globalnem trgu in krepi prepoznavnost destinacije.«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Sem zadolžena za razvoj regionalnega nivoja, tako da to vprašanje ni relevantno.«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Vzpostavitev DM vzpostavlja združitev javnega, zasebnega in civilnega sektorja in oblikovanje tako tematskih turističnih proizvodov kot integralnih turističnih proizvodov ter skupno trženje in promocijo le-teh. istočasno pa spoji lokalne ravni v skupno destinacijo.«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e-pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»Da. Komunikacija je potekala osebno tudi s sestanki pri vzpodbujanju zasebnih ponudnikov glede namestitvenih kapacitet, predstavitvami ponudnikom na nivoju regije, tudi županom na Svetu regije Posavje, preko telefona, e-pošte). Ja, z komunikacijo sem zelo zadovoljna, saj je Dejan Podgoršek vedno hitro reagiral na moja vprašanja in prošnje.«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Nacionalna raven pričakuje, da vzpostavimo destinacijski management na nivoju regije. To dosežemo lahko le, če se bodo takšna politična volja. Če da, potem že v naslednjem letu.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Dejansko je bilo na začetku govora o povezovanju in pomaganju pri vzpostavitvi RDO-jev, vendar pa glede na objavljeni razpis MG-ja ne moremo ravno reči, da je tako. Na žalost bodo zmagali politični interesi, ne strokovni.«

**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravni (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Nimam težav s komunikacijo na STO. Edino to, da včasih, zaradi različnih baz podatkov, ki jih imate, ne dobimo vseh mailov.«

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Poznam.«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Povezano, usklajeno, oblikovanje, promocijo in trženje turističnih produktov Zg. Savinjske in Šaleške doline – SAŠE regije.«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Oblikovanje prepoznavne turistične blagovne znamke SAŠA regije, promocijo, oblikovanje in trženje novih turističnih produktov ter ponudbe.«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e-pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»Komunikacija je potekala po telefonu, po e-pošti in osebno. Korektno in zelo vsebinsko.«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»To je potrebno vprašati nacionalno raven. Je pa res, da se turizem dogaja na lokalni ravni. Bolj ko bo razvit in povezan lokalni – regionalni turistični produkt, bolj se bo lahko z njim »postavljala« nacionalna raven.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Pomoč s strani STO je že evidentna. Posveti, razgovori, ki so bili že opravljeni. V nadaljevanju pa seveda pričakujemo podporo in partnerstvo pri promociji destinacijske blagovne znamke, dogodkov in ponudbe. Hkrati pa nadaljevanje aktivnosti skozi posvete, predvsem pa izobraževanja, ... Mislim predvsem na razpise, spodbude, partnerstvo!«

**Ste kdaj to pomoč izkoristili, se vam je zdela zadostna? V čem se vaša pričakovanja in morebitni dogovori razhajajo in zakaj menite, da do tega prihaja?**

»Smo.«



**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravniyo (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Prezaposlenost, obveznosti, čas, termini za uskladitev sestankov in srečanj. Čisto običajne vsebine, ki sooblikujejo naš vsakdan.«

**Priloga H: Intervju z Janezom Jazbecem, RRA Celje**

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Poznam.«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Pod pogojem, da se ga bo prav razumelo, lahko pomeni bistven napredek v razvoju turizma.«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Za območje regije prinaša vsebinsko razumljeno izvajanje modela možnost, da se v večji meri interesno aktivirajo in povezujejo turistično razvojni potenciali regije.«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e- pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»Da, vzpostavili smo dobro in koristno komunikacijo, tako s STO – Dejanom Podgorškom kot z Direktoratom za turizem, mag. Marjanom Hribarjem. S pomočjo smo bili zelo zadovoljni.«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Nacionalna raven lahko z učinkovitim delovanjem »turističnih regij« pričakuje boljšo turistično prepoznavnost in večji turistični priliv.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Nacionalna raven mora s svojega nivoja ustvarjati pozitivno klimo za razvoj turizma, mora enotno podpreti ta razvojni koncept, vanj najprej sama odločno verjeti in ga potem

jasno predstavljati strokovni in razumljivo tudi širši javnosti, tako da bo postajal sistem delovanja slovenskega turizma.«

**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravni (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Vedno in vse je odvisno od ljudi. Tega se moramo, še posebej v turizmu, zavedati vsi, tudi na nacionalnem nivoju.«

**Priloga I: Intervju z Mihom Ločičnikom, Turistično društvo Dravograd**

**Ali poznate izraz destinacijski management?**

»Gre za ciljno usmerjeno turistično ponudbo.«

**Kaj vašemu lokalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Združitev posameznih turističnih idej oz. turistične ponudbe.«

**Kaj vašemu regionalnemu okolju po vašem mnenju prinaša vzpostavitev modela destinacijskega managementa?**

»Koroška bi se povezala s turistično ponudbo, ki je sedaj razdrobljena in brez večjih rezultatov.«

**Ali ste imeli kakšno komunikacijo oziroma kontakte na temo destinacijskega managementa s Slovensko turistično organizacijo, če da, kako je potekala komunikacija (osebno, preko telefona, e- pošte, ...)? Ste z medsebojno komunikacijo zadovoljni?**

»Imeli smo kontakte z vodstvom STO in dobili zelo konkretne predloge, ki jih sedaj že uresničujemo skupaj z RRA za Koroško.«

**Kaj po vašem mnenju nacionalna raven pričakuje od vas? Menite, da to lahko dosežete? V kolikem času bi po vašem mnenju lahko dosegli ta pričakovanja in kako?**

»Če ne bo soliranja, bi lahko destinacijo na Koroškem ustanovili v dveh letih.«

**Kaj po vašem mnenju vi pričakujete od nacionalne ravni? S čim vam nacionalna raven (STO) lahko pomaga pri uresničevanju vzpostavljanja koncepta destinacijskega managementa?**

»Strokovno pomoč pri pripravi in izvedbi projekta.«

**Ste kdaj to pomoč izkoristili, se vam je zdela zadostna? V čem se vaša pričakovanja in morebitni dogovori razhajajo in zakaj menite, da do tega prihaja?**

»Na Koroškem smo vsi za ta projekt. Problem je in to velik, kje bo sedež!«

**Kaj vam je pri komunikaciji z nacionalno ravnijo (STO) predstavljalo največjo težavo?**

»Sami nismo imeli nobenih težav in vedno smo dobili potrebne informacije in predloge.«