

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZIRANOSTI SLOVENSKEGA  
TURIZMA**

Ljubljana, avgust 2010

DEJAN GUDURAŠ

## **IZJAVA**

Študent Dejan Guduraš izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Janeza Siršeta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.08.2010

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 KOMPLEKSNOŠT TURIZMA DANES</b> .....	<b>2</b>
1.1 TURIZEM IN GLOBALIZACIJA.....	2
1.2 EKONOMSKI OBSEG IN POMEN TURIZMA .....	3
1.3 POMEN RAZVOJA NOVIH TEHNOLOGIJ ZA TURIZEM .....	4
1.4 TURIZEM IN NARAVNO OKOLJE.....	5
1.4.1 Turizem in trajnostni razvoj .....	6
1.5 SOCIO-DEMOGRAFSKI TRENDI IN TURIZEM.....	6
1.6 IZZIVI NA PODROČJU MANAGEMENTA V TURIZMU .....	7
<b>2 POMEN IN DELOVANJE TURISTIČNE DESTINACIJE</b> .....	<b>7</b>
2.1 POJEM TURISTIČNA DESTINACIJA .....	7
2.2 POMEN TURISTIČNE DESTINACIJE .....	8
2.3 MANAGEMENT TURISTIČNE DESTINACIJE.....	9
2.3.1 Pomen turistične politike za destinacijo.....	9
2.3.2 Organizacija za destinacijski management (DMO) in njena vloga.....	10
2.3.3 Management turističnih destinacij v Sloveniji .....	11
<b>3 ORGANIZIRANOST SLOVENSKEGA TURIZMA</b> .....	<b>12</b>
3.1 ZGODOVINA ORGANIZIRANOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA.....	12
3.2 DANAŠNJA ORGANIZIRANOST SLOVENSKEGA TURIZMA .....	14
3.2.1 Zakonodajna osnova.....	14
3.2.2 Pomembnejši deležniki turističnega sektorja .....	15
3.2.3 Organizacijska shema slovenskega turizma .....	18
<b>4 KVALITATIVNA ANALIZA O SODELOVANJU POSAMEZNIH DELEŽNIKOV V TURISTIČNEM SEKTORJU</b> .....	<b>19</b>
4.1 OPREDELITEV PROBLEMA .....	19
4.2 METODOLOGIJA .....	20
4.3 REZULTATI RAZISKAVE .....	21
4.3.1 Mnenja deležnikov iz javnega sektorja na državni ravni .....	21
4.3.2 Mnenja deležnikov iz javnega sektorja na lokalni ravni .....	22
4.3.3 Mnenja deležnikov iz civilnega sektorja na državni ravni .....	23
4.3.4 Mnenja deležnikov iz civilnega sektorja na lokalni ravni.....	23
4.3.5 Mnenja deležnikov iz zasebnega sektorja na državni ravni .....	24
4.3.6 Mnenja deležnikov iz zasebnega sektorja (turističnih podjetij) na lokalni ravni....	25
<b>SKLEP</b> .....	<b>26</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>28</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Organizacijska shema slovenskega turizma .....</i>	19
--	----

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Možne oblike organizacije za destinacijski management(DMO) na posameznih ravneh destinacije .....</i>	11
<i>Tabela 2: Turistični sektor v Sloveniji in deležniki, izbrani za raziskavo .....</i>	20

# UVOD

Turizem je zelo kompleksen pojem, ki ga ni mogoče razložiti na enostaven način. Kompleksen je predvsem v smislu svojega obsega in vpliva, ki ga ima na številnih področjih človekovega življenja. Prav zaradi tega je težko na enostaven način določiti meje do katerih naj bi segal in natančno izmeriti njegov vpliv na ostale gospodarske in negospodarske panoge, s katerimi ga povezujejo številne posredne in neposredne povezave.

Da je turizem resnično pomembna gospodarska panoga se kaže v številnih mednarodnih raziskavah in študijah, ki so bile narejene v zadnjih letih in predvsem v vedno večjem ozaveščanju ljudi o možnostih in priložnostih, ki jih prinaša turizem.

Ko govorimo o turizmu ne moremo zaobiti pojma turistična destinacija, ki je kot pravita Ritchie in Crouch (2003, str. x), osnovna enota iz katere izhajajo oziroma na kateri se gradijo kompleksnejše dimenzije turizma. Turistična destinacija je zelo tesno povezana s pojmom Destination Management Organization ali DMO, ki je tudi pomembna dimenzija v turizmu in katere obstoj se v študijah strokovnjakov razume kot nujen predpogoj za učinkovito delovanje turistične destinacije.

Delovanje turistične destinacije pa je odvisno tudi od same organiziranosti destinacije in deležnikov, ki delujejo znotraj nje. Deležniki turističnega sektorja, natančneje deležniki v turistični destinaciji so medsebojno soodvisni, saj delujejo oziroma poslujejo v »istem loncu«. Kako bodo ti izkoriščali možnosti, ki jih ponuja medsebojno sodelovanje, je predvsem odvisno od njih samih, v veliki meri pa tudi od organiziranosti turizma na ravni destinacije oziroma od organiziranosti turizma na državni ravni.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati organiziranost slovenskega turizma s poudarkom na organizacijski strukturi in na kvalitativen način analizirati trenutno stanje organiziranosti v smislu medsebojnega sodelovanja deležnikov turističnega sektorja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem poglavju so opisani trendi in dejavniki, ki vplivajo na spreminjanje svetovnega turizma. V drugem poglavju je poudarek na turistični destinaciji, kot »osnovni enoti« pri preučevanju turizma in sicer na njenem pomenu in delovanju. V tem poglavju se omenjata tudi organizacija za destinacijski management in turistična politika. Tretje poglavje o organiziranosti slovenskega turizma vključuje zgodovino organiziranosti in današnjo organiziranost, kjer so poleg zakonodaje s področja turizma omenjeni tudi glavni deležniki slovenskega turističnega sektorja. Četrto poglavje pa zajema kvalitativno analizo o sodelovanju posameznih deležnikov turističnega sektorja in interpretacijo odgovorov.

# 1 KOMPLEKSNOST TURIZMA DANES

Številni strokovnjaki poudarjajo, da je turizem v 21. stoletju postal zelo kompleksna gospodarska panoga. Številne spremembe v razvoju človeštva prinašajo tudi velike spremembe na področju turizma. Za doseganje konkurenčnosti v turizmu je nujno zavedanje o novih možnostih in spremembah, ki jih prinašata globalizacija in razvoj novih informacijskih tehnologij. Vedno bolj postaja pomembna oziroma je ponekod že obvezna skrb za naravno okolje in trajnostni razvoj.

Turistično gospodarstvo bo v prihodnosti moralo pri oblikovanju turistične ponudbe še bolj upoštevati socio-demografske trende ter razvijati nove pristope na področju organiziranosti. Zelo pomembna pa postajata tudi ekonomski pomen in obseg turizma, saj se je iz opravljenih študij pokazalo, da je turizem ekonomski in družbeni pojav, ki se dotika vseh segmentov družbe.

V nadaljevanju je naštetih nekaj pomembnejših dejavnikov, trendov in novih pristopov, ki narekujejo spremembe v turizmu in kateri tudi vplivajo na kompleksnost turizma.

## 1.1 TURIZEM IN GLOBALIZACIJA

Glavni vzroki globalizacije turističnega gospodarstva so liberalizacija zračnega transporta, liberalizacija trgovine in storitev, ekonomska integracija in naraščajoča moč informacijskih in komunikacijskih tehnologij (ILO, 2001 v Baum & Kokkranikal, 2005, str. 95). Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman in Scott (2009, str. 65) sem prištevajo še izboljšano makroekonomsko politiko in hitro rast dinamičnega zasebnega sektorja v državah z razvijajočimi trgi, ki pospešuje gospodarsko rast z ustvarjanjem konkurenčnih pritiskov, zaradi katerih morajo biti sredstva uporabljena bolj učinkovito.

Poleg tega, da globalizacija povzroča naraščanje moči multinacionalnih turističnih podjetij in predstavlja grožnjo majhnim in srednjim domačim turističnim podjetjem, teži k vedno večji homogenizaciji turističnih produktov. Prav tako globalizacija ustvarja »visoko izkušene« turiste (Richards, 1995), ki so boljše informirani, izkušeni in so pozorni na kvaliteto (Baum & Kokkranikal, 2005, str. 95).

Čeprav se o pozitivnih in negativnih učinkih globalizacije razpravlja na vseh političnih ravneh, je zelo razširjeno mišljenje, da je glede globalizacije turistično gospodarstvo izjema. Velja nekakšna predpostavka, da globalni mehanizmi in posledice globalizacije nimajo velikega vpliva na turistično gospodarstvo. Manager danske regionalne razvojne agencije za Severni Jutland, Jorgen Hansen (2005) pravi, da turizma ni mogoče predati v zunanje izvajanje (outsourcing). Zato v obdobju rastoče globalizacije turizem postaja vedno bolj

zanimiva panoga. Po njegovem mnenju je nesprejemljivo, da politiki še niso opazili koristi, ki jih v obliki dohodka in zaposlitve prinaša turizem ter da ne delujejo zadostno v smeri promocije turizma (Hjalager, 2007, str. 439).

## **1.2 EKONOMSKI OBSEG IN POMEN TURIZMA**

Turizem je postal svetovni ekonomski in družbeni pojav, ki se dotika vseh segmentov gospodarstva in je ena vodilnih gospodarskih dejavnosti z močnim vplivom na nacionalno gospodarstvo, regionalni razvoj in zaposlovanje (Sirše, Vidjen, Kalin & Černič, 2004, str. 5).

Tudi v Sloveniji velja turizem za eno pomembnejših in najbolj perspektivnih gospodarskih dejavnosti. Vendar, ko je govora o uveljavljanju pomena turizma na narodnogospodarski ravni, se pojavljajo določena nepojasnjena vprašanja. V obstoječem načinu vrednotenja pomena turizma in njegovega vpliva na nacionalno gospodarstvo, turistična dejavnost namreč ni predstavljena celovito, ampak so njen ekonomski obseg in učinki povezani s turizmom, zajeti v okviru različnih področij. Ta področja so lahko gostinstvo, poslovne storitve, trgovina itd. Pogosto so v makroekonomskih analizah pri prikazovanju deleža turizma v BDP, zajeti le podatki o deležu gostinstva, kar ne prikazuje realne slike o pomenu turistične dejavnosti (Sirše et al., 2004, str. 5).

Storitvene dejavnosti in hkrati z njimi turizem so dosegle izjemno rast in razvoj. Toda temu razvoju niso sledile statistične prakse. Za prikaz dejanskega obsega in dinamike turizma so stari instrumenti postali neprimerni, zato se je pojavila zahteva po drugačnih, bolj inovativnih pristopih tako pri zbiranju podatkov kot pri razvoju svojevrstne metodologije. Nepopolno statistično spremljanje turizma v strokovni in splošni javnosti ne omogoča prave predstave o pomenu turizma v narodnem gospodarstvu in družbi. Posledično to negativno vpliva na oblikovanje politike pospeševanja razvoja turizma, na politiko načrtovanja uravnoveženega in usklajenega razvoja turizma in na ugled turizma v družbi (Sirše et al., 2004, str. 8).

Tega so se zavedali mnogi raziskovalci, sistematično pa se je problema lotila Svetovna turistična organizacija (UNWTO), ki je skupaj z Organizacijo za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) in Statističnim uradom EU (Eurostat), v letu 2000 razvila metodologijo TSA-Tourism Sattelite Accounts oziroma SRT-Satelitski računi za turizem (Sirše et al., 2004, str. 9). Metodologija TSA je celovit statistični prikaz fizičnih in vrednostnih turističnih tokov, ki se odvijajo v nacionalnem gospodarstvu. Končni izraz teh tokov pa so turistična potrošnja, proizvodnja in dodana vrednost, ki jo turizem ustvari v nacionalnem gospodarstvu. Omenjena metodologija je mednarodno priznana, med prvimi državami, ki so pristopile k statističnemu spremljanju in analizi turizma s to metodologijo, pa je tudi Slovenija (Sirše et al., 2004, str. 92).

V Sloveniji so Sirše, Vidjen, Kalin in Černič skupaj s sodelavci, že leta 2000 pričeli proučevati možnosti analize turizma s TSA metodologijo, leta 2003 pa so izdelali študijo izvedljivosti tega projekta. Rezultati, ki so jih dobili, so potrdili njihovo izhodiščno predpostavko in pričakovanja, da je pomen turizma v Sloveniji bistveno večji, kot bi to lahko sklepali le na osnovi podatkov za hotelirstvo, gostinstvo in turistično posredovanje. Avtorji študije še sklepajo, da je z analizo ekonomskega pomena turizma s TSA metodologijo, Slovenija pridobila analitični instrumentarij, s katerim lahko ocenjuje učinke razvoja, trženja in uporabe različnih instrumentov turistične politike v slovenskem turizmu (Sirše et al., 2004, str. 93).

### **1.3 POMEN RAZVOJA NOVIH TEHNOLOGIJ ZA TURIZEM**

Tehnološki napredek in turizem sta bila povezana že od nekdaj (Poon, 1993; Sheldon, 1997 v Buhalis & Law, 2008, str. 609). Informacijsko-komunikacijske tehnologije že od osemdesetih let spreminjajo svet na globalni ravni. Razvoj omenjenih tehnologij je nedvomno spremenil tako poslovne prakse in strategije kot tudi gospodarske strukture (Porter, 2001 v Buhalis & Law, 2008, str. 609). Vzpostavitev računalniških rezervacijskih sistemov (CRS) v sedemdesetih in globalnih distribucijskih sistemov (GDS) v poznih osemdesetih ter razvoj interneta v devetdesetih, so bile dramatične spremembe za celotno turistično gospodarstvo (Buhalis, 2003; eBusiness W@tch, 2006; Emmer, Tauck, Wilkinson, & Moore, 1993; O'Connor, 1999 v Buhalis & Law, str. 609, 2008).

Informacijska in komunikacijska tehnologija je spremenila načine in pristope organiziranja in upravljanja v turističnem gospodarstvu (Baum & Kokkranikal, 2005, str. 98). Turizem kot mednarodno gospodarstvo, je največji ponudnik delovnih mest na svetu in gospodarska dejavnost z najbolj raznoliko paleto interesnih skupin. Energična rast in razvoj turističnega gospodarstva je najverjetneje povezana z razvojem informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT). Prav to sinergično prepletanje IT in turizma je v zadnjih časih prineslo temeljite spremembe v turističnem gospodarstvu, predvsem pa v razumevanju same narave turizma. IT igra glavno vlogo pri konkurenčnosti turističnih podjetij, destinacij in turističnega gospodarstva kot celote (UNWTO, 2001 v Buhalis & Law, 2008, str. 609).

IT potnikom olajša dostop do zanesljivih in točnih informacij in jim omogoči, da opravijo rezervacijo v zelo kratkem času, z majhnimi stroški in brez neprijetnosti, ki so značilne za klasične metode (O'Connor, 1999 v Buhalis & Law, 2008, str. 610). Prav tako lahko IT prispeva k izboljšanju kakovosti storitve in prispeva k večjemu zadovoljstvu gostov oziroma potrošnikov. Ti se namreč razlikujejo glede na življenjske izkušnje, motiviranost in želje. Postopoma postajajo vse bolj izkušeni in zahtevni, zato želijo neposredni stik s ponudniki, da bolje zadovoljijo svoje specifične potrebe. Zato je ključ do uspeha hitro prepoznavanje potrošniških potreb in ponujanje celovitih, personaliziranih in najsodobnejših izdelkov oziroma storitev (Buhalis & Law, 2008, str. 610-611).



Pojav interneta je vplival na vseh pet silnic Porterjevega modela s tem, ko je spremenil pogoje konkurenčnosti na trgu. Spremenil pa je tudi strukturo panoge z zviševanjem vstopnih ovir, zmanjševanjem stroškov prehoda od enega ponudnika k drugemu, spreminjanjem prodajnih kanalov, spodbujanjem transparentnosti cen in konkurence ter povečevanjem proizvodne učinkovitosti (Kim, Nam, & Stimpert, 2004 v Buhalis & Law, 2008, str. 617).

Razvoj svetovnega spleta je dramatično spremenil tržne razmere za turistična podjetja. IT se hitro razvija in ponuja vedno novejša orodja za trženje in management v turizmu, ki povezujejo turistična podjetja in potrošnike. Kot rezultat teh novosti se kaže spremenjen proces razvijanja, upravljanja in trženja turističnih produktov in destinacij (Buhalis & Law, 2008, str. 619).

#### **1.4 TURIZEM IN NARAVNO OKOLJE**

Turizem je tesno povezan z okoljem. Naravno okolje in klimatske razmere so zelo pomemben dejavnik pri določanju rentabilnosti in privlačnosti regije kot turistične destinacije (Dwyer & Kim, 2003 v Dwyer et al., 2009, str. 65).

Leta 2007 je Svetovna turistična organizacija (UNWTO 2007) napovedala povečanje števila mednarodnih turističnih prihodov iz takratnih 800 milijonov letno na približno 1,6 milijarde v letu 2020. Ta napoved pomeni, da bo turizem v prihodnosti postajal vedno večji globalni porabnik naravnih virov v primerjavi z ostalimi panogami (Holden, 2009, str. 374). Problem pa ostaja odnos turizma do okolja, ki je preveč zapleten zaradi različnih interesov posameznih deležnikov, razlik v prostorskih razsežnostih turističnih dejavnosti in pomanjkanja jasnih opredelitev ključnih vprašanj. Posledično zaradi tega pride do težav pri sistematičnem planiranju razvoja turizma (Holden, 2009, str 374).

Heilborner in Thurow (1998) pravita, da je bistvo povpraševanja in ponudbe na trgu, zagotavljanje reda širšemu družbenemu sistemu z vzpostavitvijo ravnotežne cene, ki deluje kot omejevalni mehanizem (Holden, 2009, str. 375). Problem nastane, ko omenjeni mehanizem ni prisoten za določeno dobro ali storitev, še posebej, če gre za dobro iz naravnega okolja. Brez omejevalnega mehanizma je cena teh dobrin nič, zato so še bolj izpostavljene prekomerni uporabi, kar pogosto vodi do popolne izčrpanosti. Primeri take prekomerne uporabe v turizmu so izpusti letal v atmosfero, hotelske kanalizacije, ki se stekajo v morje in miniranje koralnih grebenov za gradbeni material (Holden, 2009, str. 375).

### **1.4.1 Turizem in trajnostni razvoj**

Mihalič (1994, str. 58-59) nastanek pojma trajni (trajnostni) turizem povezuje s pojmom trajni razvoj in pravi, da trajnostni turizem upošteva načelo prihodnosti ter skrbi, da sedanja ekonomska aktivnost ne bo imela negativnih ekoloških, socialnih in ekonomskih posledic v prihodnosti.

Turistično gospodarstvo kot svoje produkte prodaja tako naravno kot človeško okolje in mora biti zato udeleženo pri trajnostnem razvoju. Pri tem pa je glavna skrb turističnega gospodarstva popolnost oziroma neokrnjenost ter stalnost teh proizvodov. Swarbrooke (1999) je mnenja, da koncept trajnostnega turizma izhaja iz priznanja negativnih posledic masovnega turizma in posledičnega pojava »zelenega turizma« (Murphy & Price, 2005, str. 168-174).

Ritchie in Crouch (2003, str. 44) trdita, da obstajajo štiri osnovni stebri trajnostnega turizma in da je potrebno pri zagotavljanju pravega trajnostnega razvoja turizma iskati rešitve znotraj vsakega izmed njih. Ti štiri temeljni stebri predstavljajo ekološki, ekonomski, socio-kulturni in politični trajnostni pristop. Podobno pravi George (2007, str. 111), ko napoveduje, da bo v prihodnosti doseganje splošnega trajnostnega razvoja težka naloga, saj zahteva njegovo uresničevanje temeljito razumevanje bioloških, fizičnih, ekonomskih, družbenih in političnih procesov, ki so vključeni vanj.

Logar (2010, str. 125) izpostavlja, da je ključno vprašanje s področja trajnostnega turizma, ki še ni povsem razjasnjeno, kateri instrumenti politik bi lahko omogočili bolj trajnostno upravljanje turistične destinacije. Pri tem vprašanju se osredotoča na ekonomske, regulatorne in zakonodajne instrumente.

## **1.5 SOCIO-DEMOGRAFSKI TRENDI IN TURIZEM**

Dwyer et al. (2009, str. 66) izpostavljajo naslednje demografske in socialne (družbene trende), ki spreminjajo svetovni turizem. Kot demografske trende, ki vplivajo na razvoj turizma štejejo naraščanje in staranje prebivalstva, urbanizacijo, spreminjanje družbenih struktur, skrb za zdravje, spremembe delovnih vzorcev, vse manjši pomen razlikovanja tradicionalnih spolnih vlog ter zavedanje o pomenu izobrazbe. Družbene trende v državah v razvoju pa predstavljajo naraščanje števila poslovnežev, ki »nimajo časa« za oddih, individualizem, želja po iskanju izkušenj, želja po »samo-izboljšanju«, občutljivost na ceno in kakovost, družbena in okoljska ozaveščenost ter ozaveščenost glede varnosti.

Vsak od teh socio-demografskih globalnih trendov je z vidika turizma pomemben, vendar noben posamezen trend ne prevladuje nad ostalimi. Če jih združimo skupaj, kažejo smer

pričakovanega razvoja globalnega turističnega gospodarstva do leta 2020 (Dwyer et al., 2009, str. 66).

## **1.6 IZZIVI NA PODROČJU MANAGEMENTA V TURIZMU**

Ottenbacher in Gnoth (2005) pravita, da se k inovacijam na področju managementa štejejo novi pristopi pri organiziranju sodelovanja znotraj podjetja, usmerjanje in večje pooblaščenje zaposlenih, gradnja osebne kariere ter plačilo zaposlenim za opravljeno delo v obliki plač in posebnih ugodnosti. Glavni izziv turističnim podjetjem pa predstavlja razvoj metod za zadrževanje zaposlenih, zagotavljanje fleksibilnosti in kontroliranje stroškov (Hjalager, 2010, str. 3).

Iz desetih študij primerov nordijskih držav so Hjalager et al., (2008) prišli do zaključka, da je javni sektor v številnih primerih ključni interesni dejavnik in sodelujoči člen v turističnem inovacijskem sistemu. Ta lahko veliko prispeva s svojimi strateškimi zmogljivostmi, infrastrukturo, znanjem iz opravljenih raziskav in pravnim okvirom (Hjalager, 2010, str. 5).

Turistična politika je glavni dejavnik v turističnih raziskavah, pri tem pa se vloga lokalnih, nacionalnih in nadnacionalnih vladnih organov pojavlja kot predmet raziskave. Hall in Williams (2008) v okviru turistične politike simbolično ponazarjata vlogo države kot koordinatorja, načrtovalca, zakonodajalca, regulatorja, sponzorja, promotorja in zaščitnika (Hjalager, 2010, str. 8). Hjalager et al. (2008) pa izpostavljajo bolj interaktivne vloge javnih deležnikov v inovacijskem sistemu, na primer v povezovanju izobraževalnega sistema s poslovnimi partnerji, s spodbujanjem trgovanja »intelektualne lastnine« in z razširjanjem znanja (Hjalager, 2010, str. 8).

## **2 POMEN IN DELOVANJE TURISTIČNE DESTINACIJE**

### **2.1 POJEM TURISTIČNA DESTINACIJA**

Turistična destinacija je posebno območje (kraj, regija ali država), ki ga turisti obiskujejo in se v njem določen čas zadržujejo zaradi njegovih privlačnosti, ki so lahko naravne, izgrajene, kulturne ali socialne. Destinacija turistom ponavadi predstavlja cilj njihovega potovanja, katerega namen je lahko poslovni sestanek, obisk, zabava, počitek itd. (Mihalič, 2003, str. 37).

Mihalič (2003, str. 38-39) v povezavi s turistično destinacijo pravi, da privlačnosti določenega kraja same po sebi ne zagotavljajo, da lahko nek kraj postane tudi turistični kraj. Vsekakor pa so nujno izhodišče za razvoj turizma v kraju (regiji), ki se začne šele z izgradnjo receptivnih zmogljivosti in razvojem komunikacijskih pogojev, ki omogočajo dostop do kraja. Nato se

lahko oblikuje turistična ponudba kraja (regije), ki poleg samih privlačnosti zajema tudi ponudbo namensko izgrajenih turističnih podjetij. Kot povezovalni člen posameznih elementov v ponudbi kraja pa ponavadi delujejo razne organizacije, kot npr. turistični oddelki občin ter turistična društva in združenja na ravni kraja, regije in države.

## 2.2 POMEN TURISTIČNE DESTINACIJE

Turizem je nedvomno tesno povezan s pojmom turistična destinacija. Ritchie in Crouch (2003, str. x) pravita celo, da je destinacija, z vidika managementa, osnovna enota iz katere izhajajo številne kompleksnejše dimenzije turizma.

Že v zgodnjih obdobjih človeške zgodovine je bila najvišja oblika politične organizacije mestna država. Mesta kot Rim, Atene, Troja in Šparta so takrat predstavljala največjo in najbolj učinkovito stopnjo konkurenčne prednosti. Izjemna sposobnost upravljanja in izkoriščanja naravnih virov jih je naredila nadpovprečno močne. V današnjem času pa smo priča rasti in razvoju večjih svetovnih mest, ki so pravi ekonomski, družbeni in kulturni voditelji, tako da bi lahko govorili o preporodu mestnih držav kot centrov gospodarske, politične in kulturne moči. Po številu prebivalstva in BDP-ju, številne metropole po svetu (npr. London, New York, Paris, Tokio, Peking in Los Angeles) konkurirajo in celo prekašajo marsikatero državo. Njihova sposobnost, da lahko upravljajo in tržijo svoje turistične potenciale na zelo organiziran in povezan način, predstavlja konkurenčno prednost, s katero zaenkrat ne razpolagajo države, ki se predstavljajo kot destinacije. Omenjena prednost je vsekakor posledica tega, da je na nivoju »mestne države« mogoč boljši pristop k strateškemu razmišljanju, ko je govora o turističnem planiranju in razvoju destinacije (Ritchie & Crouch, 2003 str. 4-5).

Bornhorst, Ritchie & Sheehan (2009, str. 572) pravijo, da je medtem, ko turist ostaja ena pomembnejših središčnih točk, ki se jo skuša razumeti in zadovoljiti znotraj kompleksnega fenomena, ki mu pravimo turizem, nujno potrebno priznati pomembno vlogo tudi turistični destinaciji, kot izhodiščni enoti za študije in ukrepe managementa.

Omenjeni trije avtorji ugotavljajo tudi, da ima turistična destinacija dve glavni vlogi. Prva in najpomembnejša, je iskanje načinov za izboljšanje družbenega in ekonomskega stanja prebivalcev, ki živijo znotraj njenih »mej«. Druga vloga turistične destinacije pa je, da zagotovi izboljšanje dobrega počutja prebivalcev s ponudbo široke izbire različnih aktivnosti in »turističnih« doživetij. Primere takih doživetij Ritchie & Crouch (2003, str. 191) navajata na seznamu, ki sega od doživetij družabnega življenja, družinskih potovanj, izobraževalnih in duhovnih pa vse do adrenalinskih doživetij.

Takrat, ko je turistična destinacija sposobna ponuditi turistu širok izbor omenjenih »turističnih« doživetij, po ceni, ki jo je pripravljen plačati in katera omogoča, da se destinacija

trajnostno razvija (gospodarsko, okoljsko, družbeno in kulturno) v korist prebivalcev, lahko govorimo o uspehu v turizmu (Bornhorst, Ritchie & Sheehan (2009, str. 573).

## **2.3 MANAGEMENT TURISTIČNE DESTINACIJE**

Ključni udeleženci managementa v turizmu so sami turisti, prebivalstvo države gostiteljice, turistično gospodarstvo in vladne organizacije oziroma agencije na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni (Mason, 2003 str. 82). Swarbrooke (1999) dodaja, da so sicer manj opazni, vendar prav tako pomembni igralci tudi prostovoljne organizacije, nevladne organizacije in mediji (Mason, 2003 str. 82).

Na vse bolj zasičenem trgu, je v okviru managementa turistične destinacije, treba razumeti na kakšen način je mogoče povečati konkurenčnost in trajnostni razvoj destinacije. Zato je nujno potrebno, da se opredelijo in raziščejo konkurenčne prednosti in pomanjkljivosti ter da se analizira dejanski konkurenčni položaj. Konkurenčnost turistične destinacije pa se lahko izboljša z ustrežnejšo koordinacijo »turističnih virov« in upravljalnih strategij, podprtih s strani turističnih deležnikov. Tu so mišljeni predvsem managerji iz turističnega gospodarstva in vlada. Kako visoko mesto turistična destinacija zaseda na turističnem trgu je odvisno od tega, katere turistične znamenitosti ustvarjajo vrednost za turiste in kako ter kako dobro se upravlja z viri destinacije (Omerzel Gomezelj & Mihalič, 2008, str. 294).

Konkurenčnost turistične destinacije je odvisna od razvoja turističnih produktov, od inovacij, ki jih zahtevajo spreminjajoče se zahteve popotnikov, od ustreznosti cenovnih politik, od razvoja učinkovitih tržnih poti, ki pospešujejo povezavo med destinacijo in potencialnim kupcem, ter od strateške izbire ciljnih trgov, na katerih bi se lahko pokazalo zanimanje za turistično destinacijo. Poleg vsega pa morajo omenjene aktivnosti zagotavljati donos in trajnostni razvoj turistične destinacije (Ritchie & Crouch, 2003 str. 73).

### **2.3.1 Pomen turistične politike za destinacijo**

Turistična destinacija pa ne more kar naključno postati privlačna, dobro organizirana in visoko konkurenčna. Za doseganje tega je potrebno dobro načrtovati okolje znotraj katerega se bodo nato spodbujale in pospeševale ustrezne oblike razvoja turizma. Ključ za oblikovanje tega okolja pa predstavlja turistična politika (Ritchie & Crouch, 2003 str. 145).

Turistično politiko je mogoče opredeliti kot nabor uredb, pravil, smernic, razvojnih ukrepov, ciljev in strategij, ki določajo okvir, znotraj katerega se sprejemajo skupne in individualne odločitve ter vsakodnevne aktivnosti, ki neposredno vplivajo na razvoj turizma v destinaciji. Namen turistične politike pa je ustvariti okolje, ki zagotavlja največjo korist vsem deležnikom v regiji ter hkrati zmanjšati negativne učinke na najnižjo raven (Ritchie & Crouch, 2003, str. 148).

Najpomembnejša vloga turistične politike je, da destinaciji jasno določi smer v katero gre in kaj želi postati na dolgi rok. Hkrati pa mora ustvariti klimo v kateri je mogoče podpirati oziroma olajšati sodelovanje med deležniki v turizmu (Ritchie & Crouch, 2003, str. 148).

Ritchie & Crouch (2003, str. 148) pravita, da turistična politika izpolnjuje naslednje funkcije:

- določa pravila igre - pogoje pod katerimi morajo delovati deležniki v turizmu,
- podrobno razlaga aktivnosti in obnašanja, ki so sprejemljiva,
- ustvarja skupne smernice za vse turistične deležnike v destinaciji,
- pospešuje doseganje soglasij glede določenih vizij, strategij in ciljev za destinacijo,
- ustvarja podlago za javne in zasebne razprave glede vloge turističnega sektorja in njegovega prispevka k gospodarstvu in družbi v splošnem,
- omogoča turizmu, da se bolj učinkovito povezuje z ostalimi gospodarskimi sektorji.

### **2.3.2 Organizacija za destinacijski management (DMO) in njena vloga**

Ritchie & Crouch (2003, str. 73) v povezavi z destinacijo omenjata *destination management organization* (v nadaljevanju DMO) ali organizacijo za destinacijski management. Kot pravita, je to lahko organizacija oziroma podjetje, ki skrbi za promocijo oziroma trženje določene destinacije. Na tem mestu pa je ključna njuna trditev, da organizacija za destinacijski management, ne sme biti usmerjena zgolj v promocijo. DMO ima lahko poleg tega tudi glavno vlogo pri razvoju človeških virov, s spodbujanjem izobraževanja in programov usposabljanja, ki so oblikovani na tak način, da ustrezajo specifičnim potrebam turističnega gospodarstva. Na podlagi javne politike lahko DMO osnuje tudi programe za zagotavljanje začetnega kapitala, finančnih podpor, garancij za posojilo in ostalih spodbud za povečanje zasebnih vlaganj v razvoj turizma (Ritchie & Crouch, 2003, str. 74).

DMO svojo najpomembnejšo vlogo odigra pri implementaciji destinacijskega managementa v prakso. Na destinacijski ravni je osnovna celica oziroma organizacija, ki je po svoji funkciji generator razvoja turistične dejavnosti tako v destinacijskem kot tudi lokalnem/medlokalnem okolju (RNUST, 2006, str. 167).

Turistična politika v splošnem definira vlogo DMO-ja, njegove lastnosti oziroma strukturo, ki je primerna v določenih okoliščinah in način financiranja potrebnih sredstev za izvajanje operacij. DMO lahko nastopa v različnih oblikah na posameznih ravneh turistične destinacije. Pri tem pa je bistveno vprašanje predvsem ali vodstvo (management) DMO-ja poroča upravnemu odboru javnega ali zasebnega sektorja.

V prvem primeru organizacijska filozofija, ki ji mora DMO slediti, daje poudarek na javnih storitvah in razvoju skupnosti. Filozofija zasebnega sektorja pa obravnava DMO kot podjetje, v katerem odgovornost za stroške in njihov nadzor predstavljata eno izmed glavnih

managerskih funkcij (Ritchie & Crouch, 2003, str. 184). V Tabeli 1 so predstavljene tri osnovne ravni na katerih lahko DMO funkcionira in možne oblike, ki jih lahko ta zavzema.

*Tabela 1: Možne oblike organizacije za destinacijski management(DMO) na posameznih ravneh destinacije*

<b>Raven</b>	<b>Možne oblike</b>
Nacionalna (državna)	<i>Vladni oddelek za turizem Vladni oddelek za turizem / ekonomski razvoj / kulturo Nacionalna komisija za turizem Nacionalna uprava za turizem Krovna / vladna turistična organizacija</i>
Regionalna	<i>Vladni oddelek za turizem Združena javno / zasebna agencija</i>
Lokalna / občinska / mestna	<i>Mestni oddelek za turizem Turistično informacijski center / pisarna Agencija za ekonomski razvoj in promocijo</i>

*Vir: J.R. Brent Ritchie & G.I. Crouch, The Competitive Destination, 2003, str. 185, tabela 9.1.*

### **2.3.3 Management turističnih destinacij v Sloveniji**

V Turistični politiki za leto 2010 z usmeritvami za leto 2011 (2010, str. 11) je v poglavju Politika razvoja turističnih destinacij, kot cilj zapisano oblikovanje turističnih destinacij in uvedba managementa turističnih destinacij. Kot ukrepi za doseganje cilja pa so naštet nadgradnja modela organiziranosti slovenskega turizma, identifikacija turističnih destinacij Slovenije, interaktivni sistem mreženja in razvoj načrtovanja, oblikovanja in trženja integralnih turističnih proizvodov, identifikacija omejitev za razvoj managementa turističnih destinacij ter usposabljanje za področje managementa turistični destinacij.

Za vsak ukrep so opredeljene tudi posamezne načrtovane aktivnosti. In sicer pri nadgradnji modela organiziranosti slovenskega turizma se omenja razvoj novih razvojnih destinacijskih organizacij oziroma organizacij za destinacijski management (DMO-jev), na regionalni ravni, po načelu javno zasebnega partnerstva ob upoštevanju partnerstva civilnega sektorja. Za popolno izvajanje tega ukrepa bo potrebno tudi sofinanciranje projektov razvoja destinacijske organiziranosti mreženja, usposabljanje za upravljalce destinacij ter promocija med deležniki in splošno javnostjo.

## **3 ORGANIZIRANOST SLOVENSKEGA TURIZMA**

### **3.1 ZGODOVINA ORGANIZIRANOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA**

Začetkov razvoja turizma na Slovenskem se verjetno ne da natančno določiti z letnico, se pa v povezavi z njimi omenja zgodnje 19. stoletje, ko se je pojavil »planinski in gorski (alpski) turizem«. Takrat so v slovenske kraje prihajali plemiči in bogati meščani iz različnih koncev Evrope, ki so na svojih potovanjih obiskovali planšarska naselja, kjer so opazovali ljudi pri delu in se udeleževali prazničnih prireditev. V drugi polovici 19. stoletja pa so se znova okrepila romanja, ki so bila pomembna že od srednjega veka, vendar so pred ponovnim pojavom predstavljala nevarno potovanje. Turizem v modernem smislu pa se je na Slovenskem začel z razvojem železnice, torej sredi 19. stoletja, ko je bila zgrajena Južna železnica Dunaj-Trst, ki je omogočila lažje in udobnejše potovanje (Repe, 2008, str. 10-12).

Od konca 19. stoletja dalje, so z razvojem turizma začela nastajati razna društva, ki so se zavzemala za lepšo podobo mest, trgov in vasi ter strokovne organizacije, katerih naloga je bila spodbujati strokovno izobraževanje, povezovanje hotelirjev, gostilničarjev in vseh ostalih, ki so se ukvarjali s turizmom. Prvo olupševalno društvo je nastalo leta 1871 v Celju, do prve svetovne vojne, pa je nastalo skupaj 33 društev. Leta 1905 je bila ustanovljena Deželna zveza za pospeševanje prometa tujcev na Kranjskem, ki se je leta 1908 reorganizirala in preimenovala v Deželno zvezo za tujski promet na Kranjskem. Turistična zakonodaja je začela nastajati po letu 1879, ko je Kranjska dobila zakon o zdraviliščih, kopališčih in letoviščih. Slovensko ozemlje je bilo torej pred prvo svetovno vojno že turistično razvito, imelo je nekaj znanih turističnih krajev, zakonodajo, ki je pospeševala razvoj turizma in več turističnih organizacij, ki so se ukvarjale s pospeševanjem turizma in povezovanjem ljudi, ki so delali v turizmu (Repe, 2008, str. 13-15).

Prva svetovna vojna je popolnoma ustavila razvoj turizma na Slovenskem. V obdobju med obema vojnama se je situacija počasi začela popravljati. Takrat je bil najbolj znan turistični kraj Bled, ki je bil zbirališče diplomatov in politikov že v drugi polovici 19. stoletja. Na Bledu so se odvijala pomembna posvetovanja, konference in politični razgovori. Poleg tega je bil Bled takrat razglašen za poletno rezidenco jugoslovanskega kralja. K boljši prepoznavnosti in dobremu turističnemu imenu Slovenije so pripomogli tudi slava planiške skakalnice, šahovski turnirji in že od prej poznani zdraviliški kraji. Status turističnega kraja si je takrat pridobilo nekaj več kot sedemdeset krajev (Repe, 2008, str. 16-18).

V času druge svetovne vojne je bil razvoj turizma zaustavljen, deloma pa se je ohranila omejena oblika organiziranosti turizma. V Dravski banovini sta obstajali dve turistični organizaciji, v Ljubljani in v Mariboru. V času italijanske okupacije je bila Zveza za tujski promet postavljena pod nadzorstvo kraljevega civilnega komisarja za zasedeno slovensko



ozemlje, leta 1942 pa je bila ustanovljeno Pokrajinsko poverjeništvo za tujski promet, ki je bilo podrejeno visokemu komisarju za Ljubljansko pokrajino. Omenjeno poverjeništvo naj bi skrbelo za stike z občinami in organizacijami, ki jih zadeva razvoj tujskega prometa, za urejanje zadev v zvezi z letovišči, zdravilišči in turističnimi društvi ter za pospeševanje propagande. Pod nemško okupacijo pa so bila vsa tujskoprometna društva ukinjena (Repe, 2008, str. 18).

V prvem obdobju po drugi svetovni vojni (1946-1954) je turizem v Sloveniji kljub občasnim nihanjem in krizam, stalno napredoval. Predvsem v prvih povojnih letih je bil turizem potisnjen v ozadje gospodarskih načrtov zaradi porušene infrastrukture, planskega gospodarstva in usmeritve novih oblasti v pospešeno industrializacijo. Nacionalizacija, neveščost novih upravljalcev in nizek standard pa so še dodatno otežili razvoj turizma. Leta 1946 je bilo ustanovljeno podjetje Turist-hotel, ki je začelo z organizacijo »državnega« turizma, vendar se je že naslednjega leta decentraliziralo (Repe, 2008, str. 20).

V drugi polovici leta 1947 je bila pri Ministrstvu za trgovino in upravo ustanovljena Uprava za turizem in gostinstvo. Na začetku petdesetih pa je na zvezni ravni nastala Turistična zveza Jugoslavije s sedežem v Beogradu. Njena naloga je bila usklajevanje dela republiških turističnih zvez, ustvarjanje možnosti za razvoj turizma, usmerjanje in analiziranje gospodarske politike na področju turizma, izvajanje propagande in informiranja ter sodelovanje z mednarodnimi turističnimi organizacijami. Takrat je bil turizem naravnan izrazito sindikalno, kar je pomenilo, da je moral služiti predvsem oddihu delavcev, zato so bila tudi najelitnejša predvojna letovišča namenjena temu. Glavnino investicij so predstavljali obrati družbene prehrane in delavski počitniški domovi (Repe, 2008, str. 20).

Do začetka petdesetih let sta bili za Slovenijo značilni dve vrsti turizma. To sta bila sindikalni turizem in izletništvo. V drugem povojnem obdobju (1954-1962) pa se turizem prične uveljavljati tudi kot vir zaslužka. Število turistov se je začelo povečevati in nakazovale so se tudi že pomembne spremembe v gospodarski usmeritvi države. Sprejeta je bila uredba o gostinskih podjetjih in gostiščih, ki je znova dovoljevala zasebna podjetja, vendar le do take mere, da niso konkurirala državnim podjetjem. V tem obdobju je začel oživljati hotelski turizem. Turistična podjetja so dobila v uporabo določene hotele, ki so bili namenjeni predvsem tujim turistom. Turistični delavci so v naravnih danostih, kot so morje, gore, ter mineralni vrelci videli potencial za razvoj turistične ponudbe. Pojavljale so se razne zamisli o velikih smučarskih središčih po zgledu sosednje Avstrije in Italije, vendar takrat država tem ni namenila dovolj pozornosti in sredstev (Repe, 2008, str. 22-24).

V šestdesetih letih so razvoj turizma zavrli predvsem ideološki predsodki in gospodarska kriza v kateri se je takrat znašla Jugoslavija. Najpomembnejši je postajal devizni prihodek od turizma, kar pa je vplivalo na spremenjen odnos do te panoge. Slovenija je že v okviru Jugoslavije vedno sama poskušala storiti nekaj več za turistično gospodarstvo. Tako je leta 1964 skupščina izdelala sedemletni načrt razvoja turizma, leta 1967 pa je bilo v okviru

družbenega plana razvoja SR Slovenije v letih 1966-1970 turizmu namenjenih tudi več investicijskih sredstev. Nastajali so tudi razni organi in komisije, ki so se načrtno ukvarjali s turizmom (Repe, 2008, str. 24-28).

Leta 1963 je bil v Sloveniji ustanovljen samostojen republiški sekretariat za turizem, ki je bil leta 1965 že ukinjen, vendar je bil ponovno obnovljen leta 1969 kot republiški komite za turizem. Poleg vladnih in skupščinskih organov so se s turizmom na državni ravni ukvarjali še Gospodarska zbornica Slovenije in Turistična zveza Slovenije, na lokalni ravni pa turistična društva in zavodi za turizem. Sredi sedemdesetih let je v okviru slovenskega turizma delovalo več kot 300 temeljnih organizacij združenega dela (tozdov) in 3500 zasebnih obratov. Pojavljale so se tudi nove organizacijske oblike, kombinacije družbenega in zasebnega kapitala, ki so se imenovali pozdi (posebne organizacije združenega dela), vendar razen redkih izjem niso nikoli zaživele. Razhajanje v interesih na republiški in lokalni ravni je onemogočalo, da bi posamezni kraji vzpostavili povezavo, ki bi bila koristna za vse (Repe, 2008, str. 24-28).

Slovenska oblast v prvi polovici osemdesetih let, še vedno ni dovolj upoštevala vloge turizma, saj praktično ni bil upoštevan v srednjeročnem načrtu gospodarstva do leta 1985. V drugi polovici osemdesetih let pa se je politika zopet začela »zanimati« za turizem zaradi gospodarske krize. Jugoslovanska gospodarska kriza, razpad skupne države in vojna za osamosvojitve Slovenije leta 1991, so povzročili veliko zmanjšanje števila tujih turistov. V prvi polovici devetdesetih let je bil slovenski turizem odvisen predvsem od domačih obiskovalcev, saj sta bližina vojnega območja in slaba prepoznavnost Slovenije, odvrčala tuje obiskovalce.

Velike strukturne spremembe, ki jih je prineslo uvajanje tržnega gospodarstva in privatizacija so na začetku povzročile zmedo v organiziranosti slovenskega turizma na državni ravni. Najprej je bil znotraj ministrstva za gospodarstvo organiziran sektor za turizem, nato je bil turizem priključen malemu gospodarstvu, dokler ni bilo ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem ukinjeno. Leta 1995 je bila ustanovljena Slovenska turistična organizacija, še pred tem pa Nacionalno turistično združenje. Ostala pa sta Združenje za gostinstvo in turizem pri Gospodarski zbornici Slovenije in Turistična zveza Slovenije (Repe, 2008, str. 29-30).

## **3.2 DANAŠNJA ORGANIZIRANOST SLOVENSKEGA TURIZMA**

### **3.2.1 Zakonodajna osnova**

V Razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma (v nadaljevanju RNUST) za obdobje 2007-2011 (2006, str. 160) je omenjena naslednja pomembnejša zakonodaja s področja turizma:

- Zakon o spodbujanju razvoja turizma (Ur. list RS, 02/04)
- Zakon o gostinstvu (Ur. list RS, št. 1/95, 29/95, 44/96, 40/99, 36/00, 110/02, 04/06)
- Zakon o gorskih vodnikih (Ur. list RS, št. 63/99, 37/04, 99/04)
- Zakon o igrah na srečo (Ur. list RS, št. 27/95, 85/01, 101/03, 134/03, 132/04)
- Zakon o varnosti na smučiščih (Ur. list RS, št. 110/02, 98/05, 3/06)

Poleg zakonodaje s področja turizma pa je v RNUST-u (2006, str. 160) naštet tudi zakonodaja s posebnim vplivom na turizem, ki obsega zakone, ki neposredno in posredno vplivajo na turizem. Ta zakonodaja obsega številne zakone, od Zakona o gospodarskih družbah, Obrtnega zakona, Zakona o ohranjanju narave, do Zakona o varovanju osebnih podatkov in Zakona o varstvu kulturne dediščine.

Vsebina Zakona o spodbujanju razvoja turizma (Ur. list RS, 02/04), pa je naslednja:

1. Ta zakon ureja načrtovanje in izvajanje politike spodbujanja razvoja turizma, določa organiziranost izvajanja turistične politike na nacionalni ravni, določa načrtovanje, organiziranje in izvajanje politike spodbujanja razvoja turizma na ravni turističnega območja in določa turistično takso in druga sredstva za izvajanje politike spodbujanja razvoja turizma na nacionalni ravni in na ravni turističnega območja.
2. Zakon določa tudi pogoje za opravljanje dejavnosti organiziranja in prodaje turističnih aranžmajev, turističnega vodenja in spremljanja ter turističnih športnih storitev kot pridobitne dejavnosti.

### **3.2.2 Pomembnejši deležniki turističnega sektorja**

Glavni subjekti v slovenskem turističnem sektorju so:

- Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo-Direktorat za turizem
- Slovenska turistična organizacija (STO)
- Lokalne turistične organizacije (LTO-ji)
- Turistična zveza Slovenije (TZS)
- Turistična društva (TD)
- Nacionalno turistično združenje (NTZ)
- Turistične skupnosti in združenja
- Turistično gostinska zbornica pri Gospodarski zbornici Slovenije (GZS)
- Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtni zbornici Slovenije (OZS)
- Turistično gospodarstvo (turistična podjetja v Sloveniji)

## **Direktorat za turizem**

V okviru Ministrstva za gospodarstvo deluje na nacionalni ravni Direktorat za turizem. Delovno področje Direktorata za turizem sega vse od zagotavljanja sistemskih pogojev za razvoj turizma s pripravo specifične zakonodaje in drugih predpisov s področja turizma, priprave strateških razvojnih dokumentov s področja turizma ter njihovega usklajevanja s partnerji zasebnega sektorja in civilne družbe, priprave letnih turističnih politik, do sodelovanja v mednarodnih organizacijah in skupinah s področja turizma, kot je na primer UNWTO. Tu je naštetih le nekaj nalog, ki jih opravlja Direktorat za turizem (RNUST, 2006, str. 139).

## **Slovenska turistična organizacija (STO)**

STO je krovna nacionalna turistična organizacija za načrtovanje in izvajanje promocije države kot turistične destinacije, v prvi vrsti na tujih trgih. Na spletni strani STO-ja (2010) je zapisano, da se zavzemajo za povezovanje obstoječih in pospeševanje razvoja novih produktov in programov nacionalnega pomena, vzpostavljanje integralne turistične informacijske infrastrukture ter izvajanje razvojno-raziskovalnega dela.

STO se torej opredeljuje kot marketinški, informacijski in analitični turistični center države, ki uporablja vse sodobne metode, pristope, orodja in aktivnosti globalnega trženja slovenske turistične ponudbe (STO, 2010).

## **Lokalne turistične organizacije (LTO-ji)**

Lokalne turistične destinacije so ponavadi oblikovane kot zavodi za turizem na občinskih ravneh. Kot navajajo na spletni strani LTO-ja Kranjska Gora, enega izmed LTO-jev v Sloveniji, je LTO organizacija za pospeševanje turizma na lokalni ravni. Vlogo lokalne turistične organizacije pa opisujejo kot povezovanje ponudnikov turističnih storitev, javnega sektorja, turističnih društev ter drugih s turizmom povezanih akterjev ter vzpodbujanje in usklajevanje njihovih aktivnosti na različnih področjih. Ta področja obsegajo razvojne projekte, oblikovanje, promocijo in trženje celovite turistične ponudbe, razvoj in organiziranje informacijskega sistema ter organizacijo prireditev (O LTO Kranjska Gora, 2010).

Skratka LTO s povezovanjem in sodelovanjem s subjekti v turističnem območju omogoča turističnemu gospodarstvu lažje uresničevanje svojih interesov in razvoja na lokalni ravni. Na drugi strani pa s sodelovanjem z organizacijami, kot so STO, TZS, OZS in GZS, omogoča na nacionalni ravni učinkovitejši vpliv na oblikovanje nacionalnih programov na področju turistične dejavnosti (O LTO Kranjska Gora, 2010).

## **Turistična zveza Slovenije (TZS)**

TZS je nacionalna turistična društvena organizacija. S svojo dejavnostjo spada pod prostovoljne, interesne, neprofitne, nevladne in nestrankarske organizacije. V svoji spletni osebni izkaznici ima TZS zapisano, da je v zvezi, ki deluje kot ustanova civilne družbe v javnem interesu, združenih več kot 620 turističnih društev, 30 občinskih in območnih zvez ter drugih društvenih organizacij in 85 turistično informacijskih centrov (TZS - Osebna izkaznica, 2010).

TZS je najpomembnejša organizacija civilne družbe na področju turizma, saj deluje kot koordinacijski subjekt na nacionalni ravni, ki usklajuje interese in dejavnosti društev na lokalni in regionalni ravni in hkrati oblikuje svojo politiko do ostalih nacionalnih nosilcev turističnega razvoja (RNUST, 2006, str. 140).

## **Turistična društva**

Funkcije turističnih društev so predvsem informiranje turistov v kraju, urejanje in varovanje okolja, organiziranje prireditev ter osveščanje lokalnega prebivalstva o pomenu turizma. Turistična društva lahko zelo dobro povezujejo domače prebivalstvo, turistično gospodarstvo in občino ter s tem prispevajo k večjemu zadovoljevanju potreb turistov, ki pridejo v kraj. Poleg omenjenih dejavnosti lahko opravljajo tudi tržne aktivnosti v lokalni skupnosti (RNUST, 2006, str. 143).

## **Nacionalno turistično združenje (NTZ)**

Nacionalno turistično združenje (NTZ) je združenje slovenskega turističnega gospodarstva, ki deluje kot nevladna in neprofitna organizacija. Njen primarni cilj je, kot poudarjajo na njihovi spletni strani, pospeševanje razvoja turizma kot strateško razvojne priložnosti Slovenije. NTZ želi prispevati tudi k razvijanju vrhunske kakovosti in konkurenčnosti v turizmu (Nacionalno turistično združenje, 2010).

NTZ se zavzema tudi za uvajanje mednarodnih standardov in kriterijev, ki veljajo v Evropski uniji ter za razvijanje in utrjevanje mednarodnega gospodarskega in strokovnega sodelovanja (Nacionalno turistično združenje, 2010).

## **Turistične skupnosti in združenja**

V Sloveniji delujejo številne turistične skupnosti in združenja, kot so npr. Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč, Združenje slovenskih žičničarjev, Združenje turističnih agencij Slovenije, Združenje turističnih kmetij Slovenije in Hotelsko združenje Slovenije.

V ta združenja se povezujejo turistični ponudniki enakih turističnih storitev z namenom uresničevanja določenih poslovnih interesov na področju, na katerem delujejo. Cilji in dejavnosti omenjenih združenj so številni, od utrjevanja ugleda slovenskih turističnih podjetij s svojega področja, do povezovanja s sorodnimi organizacijami doma in v tujini ter graditve imidža svojega področja dejavnosti doma in v tujini (RNUST, 2006, str. 141).

### **Turistično gostinska zbornica pri Gospodarski zbornici Slovenije (GZS)**

Je panožno strokovno združenje v okviru Gospodarske zbornice Slovenije, ki je organizirano z namenom, da v interesu svojih članic oblikuje stališča in politiko do socialnih partnerjev, zakonodajnih in vladnih institucij ter drugih domačih in mednarodnih asociacij. Članicam zagotavlja strokovno pomoč v obliki informiranja, svetovanja, usposabljanja, ter zastopanja in posredovanja predlogov (GZS, Turistično gostinska zbornica Slovenije, 2010).

### **Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtni zbornici Slovenije (OZS)**

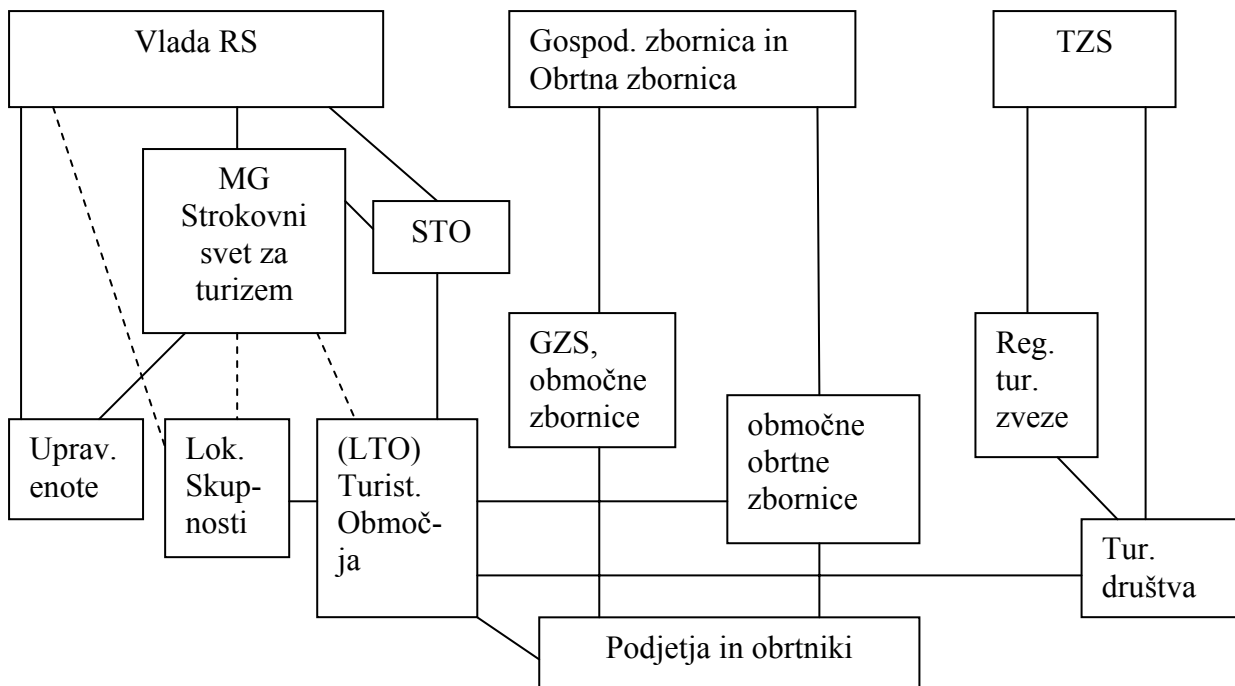
Dejavnost sekcije za gostinstvo in turizem pri OZS je podobna dejavnosti Turistično gostinske zbornice pri GZS s to razliko, da omenjena sekcija zastopa interese manjših gospodarskih subjektov, se pravi obrtnikov in samostojnih podjetnikov, predvsem s področja gostinstva in zasebnih penzionov, ki so člani te zbornice (RNUST, 2006, str. 141).

Glavne dejavnosti obeh zbornic predstavljajo spremljanje pogojev za delo in poslovanje svojih članov, predlaganja sprememb zakonodaje, zastopanje interesov članov pri sklepanju kolektivnih panožnih pogodb in skrb za redno in dopolnilno strokovno izobraževanje članov (RNUST, 2006, str. 141).

## **3.2.3 Organizacijska shema slovenskega turizma**

Na Sliki 1 so prikazani glavni deležniki in njihov položaj v turističnem sektorju ter povezave, ki obstajajo med njimi. Iz slike je razvidno, da so manj vplivni deležniki (predvsem predstavniki civilnega sektorja) na robu organizacijske sheme oziroma nimajo skoraj nobenih povezav z deležniki, ki soustvarjajo turistično politiko in v splošnem določajo delovanje turističnega sektorja. Vplivnejši deležniki so dobro medsebojno povezani vendar nimajo bolj neposrednih povezav z manj vplivnimi deležniki, kar le te postavlja v odmaknjen položaj. V organizacijski shemi torej primanjkuje določen člen (organizacija), ki bi bolj neposredno povezoval deležnike na državni in lokalni ravni oziroma deležnike iz javnega, civilnega in zasebnega sektorja.

Slika 1: Organizacijska shema slovenskega turizma



Vir: RNUST 2007-2011, str. 138.

#### 4 KVALITATIVNA ANALIZA O SODELOVANJU POSAMEZNIH DELEŽNIKOV V TURISTIČNEM SEKTORJU

Določen sistem ali ureditev, v tem primeru turistični sektor ponavadi vedno sestavljajo deležniki z različnimi stališči. Razlike v prepričanjih, ki se kažejo v zasledovanju različnih ciljev pa lahko vodijo tudi do konfliktov zaradi katerih se lahko poslabša njihovo medsebojno sodelovanje.

Dobro medsebojno sodelovanje deležnikov pa nedvomno prispeva k boljši organiziranosti, in obratno. Vendar se velikokrat sodelovanje »ne zgodi« samo po sebi, zato je potrebno spreminjati in dopolnjevati ureditev na takšen način, da je vsem deležnikom v določeni meri omogočeno sodelovanje. Takšna ureditev pa lahko na koncu prinese uspeh vsem sodelujočim. Če bi to razmišljanje prenesli na nivo turistične destinacije, bi lahko boljše sodelovanje deležnikov pomenilo tudi večji uspeh pri trženju in upravljanju destinacije.

##### 4.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Namen kvalitativne raziskave je bil dobiti pregled mnenj o ustreznosti trenutne organiziranosti slovenskega turizma in o odnosih med predstavniki javnega, civilnega in zasebnega turističnega sektorja na lokalni in državni ravni. Torej želel sem ugotoviti, kako posamezni deležniki turističnega sektorja iz svojega zornega kota vidijo oziroma »doživljajo«

trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma ter kakšni odnosi obstajajo med njimi na področju medsebojnega sodelovanja. Tiste, ki so odgovarjali na vprašanja, sem želel, čeprav o tem nisem neposredno zastavil vprašanj, spodbuditi k razmišljanju o organiziranosti slovenskega turizma na destinacijski ravni ter o potrebi po vključitvi organizacije, ki bi delovala kot povezovalni člen med deležniki turističnega sektorja (vloga DMO-ja).

S kvalitativno raziskavo sem želel pridobiti čim več različnih mnenj o odnosih, ki obstajajo med posameznimi deležniki turističnega sektorja v Sloveniji in iz tega izpostaviti najpogostejše probleme pri sodelovanju, pa tudi primere oziroma področja, kjer to sodelovanje poteka brez težav. Skratka, želel sem v grobem opisati kakšno je »sožitje« med deležniki v turističnem sektorju.

## 4.2 METODOLOGIJA

V sklopu kvalitativne raziskave sem najprej opredelil vzorec s subjekti turističnega sektorja, ki so bili vključeni v preučevanje. Turistični sektor sem v grobem razdelil na šest glavnih skupin, ki jih na državni in lokalni ravni tvorijo predstavniki javnega, civilnega in zasebnega sektorja. Regionalne ravni nisem vključil v raziskavo, ker je v Sloveniji relativno slabo zastopana.

Vsako skupino tvorijo posamezni nenaključno izbrani deležniki, ki se medsebojno razlikujejo glede velikosti. Na državni ravni zastopata javni sektor Ministrstvo za gospodarstvo in Slovenska turistična organizacija, civilni sektor Turistična zveza Slovenije in zasebni sektor različna gospodarska združenja ter Turistično gostinska zbornica pri GZS. Na lokalni ravni se pod predstavnike javnega sektorja uvrščajo javni zavodi za turizem in lokalne turistične organizacije, pod civilni sektor turistična društva ter pod zasebni sektor manjša in večja slovenska turistična podjetja. Vprašalniki so bili poslani vsem deležnikom naštetim v spodnji tabeli, se pravi skupno 36-tim (Tabela 2).

*Tabela 2: Turistični sektor v Sloveniji in deležniki, izbrani za raziskavo*

TURISTIČNI SEKTOR	JAVNI SEKTOR	CIVILNI SEKTOR	ZASEBNI SEKTOR
DRŽAVNA raven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MG-Direktorat za turizem</li> <li>• Slovenska turistična organizacija-STO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistična zveza Slovenije-TZS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalno turistično združenje-NTZ</li> <li>• Turistično gostinska zbornica pri GZS</li> <li>• Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč</li> <li>• Kongresno turistični urad</li> <li>• Združenje žičničarjev Slovenije</li> <li>• Združenje turističnih agencij Slovenije</li> <li>• Združenje turističnih kmetij Slovenije</li> </ul>

»se nadaljuje«



»nadaljevanje«

TURISTIČNI SEKTOR	JAVNI SEKTOR	CIVILNI SEKTOR	ZASEBNI SEKTOR
LOKALNA raven	<p>Javni zavodi za turizem in lokalne turistične organizacije (LTO):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavod za turizem Ljubljana</li> <li>• LTO Kranjska Gora</li> <li>• LTO Bled</li> <li>• Zavod za turizem Maribor</li> <li>• LTO Sotočje Kobarid – Tolmin</li> <li>• Turistično združenje Portorož</li> </ul>	<p>Turistična društva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TD Bled</li> <li>• TD Maribor</li> <li>• TD Postojna</li> <li>• TD Ilirska Bistrica</li> <li>• Pomurska turistična zveza</li> <li>• TD Kranjska gora</li> <li>• TD Nova Gorica</li> <li>• TD Kranj</li> <li>• TD Novo Mesto</li> <li>• TD Ptuj</li> </ul>	<p>Turistična podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sava hoteli Bled</li> <li>• Terme Olimia</li> <li>• Thermana</li> <li>• Hotel Triglav Bled</li> <li>• Casino Portorož</li> <li>• Hotel Park Ljubljana</li> <li>• Turizem Kras</li> <li>• Zdravilišče Radenci</li> <li>• HIT Alpinea – Kranjska Gora</li> <li>• Hotel Union Ljubljana</li> </ul>

Raziskava je temeljila na šestih različnih delno strukturiranih vprašalnikih, ki so bili prilagojeni za vsako od šestih skupin turističnih deležnikov. Nekatera vprašanja na začetku vprašalnika so bila enaka za vse skupine, ostala pa so bila prilagojena položaju posameznega deležnika v turističnem sektorju. Tako so lahko posamezni deležniki opredeljevali odnos do ostalih deležnikov iz svojega zornega kota.

Zastavljena vprašanja so bila odprtega tipa, posamezni predstavniki so lahko nanje poljubno odgovarjali, saj niso bili omejeni z izbiro ponujenih odgovorov, glede dolžine svojih odgovorov ali časa za odgovarjanje. Vsi vprašalniki (v Prilogah 1-6) so bili preko elektronske pošte posredovani predstavnikom deležnikov iz vsake skupine turističnega sektorja. Raziskava oziroma zbiranje odgovorov je potekalo 1 mesec (od 10. junija do 22. julija 2010).

## 4.3 REZULTATI RAZISKAVE

Na poslane vprašalnike je odgovorilo trinajst deležnikov (Priloga 7). Od tega jih je devet odgovorilo po elektronski pošti, eden po telefonu, pri treh pa sem odgovore dobil osebno z intervjujem. Zaradi preobsežnosti odgovorov, navajam le sklepe oziroma povzetke mnenj deležnikov iz posamezne skupine.

### 4.3.1 Mnenja deležnikov iz javnega sektorja na državni ravni

Na Direktoratu za turizem (Ministrstvo za gospodarstvo) menijo, da je organiziranost potrebno prilagoditi družbenim spremembam in zahtevam trga. Prepričani so, da je vertikalna organiziranost relativno dobra in ustrezno povezana, horizontalno organiziranost pa ocenjujejo nekoliko slabše.

Kot pravijo je turizem interdisciplinarna veja gospodarstva, ki je tesno povezana s številnimi področji izven pristojnosti Ministrstva za gospodarstvo (promet, kultura, okolje, kadri, izobraževanje itd.), zato menijo, da je potrebno poglobiti medresorsko sodelovanje.

Glede sodelovanja z zasebnim turističnim sektorjem poudarjajo, da vedno sprejemajo pobude in jih tudi sami dajejo. Pri tej točki omenjajo vsakoletna srečanja predstavnikov vseh treh družbenih sfer (javni, civilni in zasebni sektor) v obliki Slovenskega turističnega foruma, ki je po njihovem mnenju ena izmed odličnih oblik sodelovanja med deležniki. Kot pravijo, Ministrstvo za gospodarstvo izvaja številna vsakoletna posvetovanja, delavnice in okrogle mize v organizaciji in se tudi vedno odzove na povabila za sodelovanje na konferencah in posvetih v organizaciji zasebnega ali civilnega sektorja.

O možnostih za vertikalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja na Ministrstvu za gospodarstvo pravijo, da so le te še odprte in da je še vedno nekaj potenciala, ki bi ga bilo treba izkoristiti. Želeli bi si čim več kvalitetnega sodelovanja med predstavniki turističnega sektorja vendar, kot še navajajo, je od interesa posameznih deležnikov odvisna intenzivnost in uspešnost sodelovanja ter povezovanja.

Po njihovem mnenju je v Sloveniji še vedno nezadostno povezovanje subjektov na regionalni ravni. Kot pravijo, je prav zaradi tega namen letošnjega razpisa<sup>1</sup> vzpodbuditi izvajanje aktivnosti oziroma ustanavljanje Regionalnih destinacijskih organizacij (RDO). S tem želijo zagotoviti ključne pogoje za pospešen razvoj turizma v turističnih destinacijah ter okrepiti povezovanje in sodelovanje pri skupnem načrtovanju, oblikovanju in trženju slovenskega turizma.

#### **4.3.2 Mnenja deležnikov iz javnega sektorja na lokalni ravni**

Iz te skupine deležnikov sem dobil dva odgovora in sicer iz Zavoda za turizem Ljubljana in Turističnega združenja Portorož. Trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma oba deležnika dojemata kot nepopolno, predvsem na področju povezovanja javnega, civilnega in zasebnega sektorja. V Turističnem združenju Portorož, ki je oblikovano kot gospodarsko interesno združenje (g.i.z.) pravijo, da je destinacija Portorož in Piran organizirana na osnovi javno zasebnega partnerstva. Pri tem pa izpostavljajo, da je problem, ker večina LTO-jev v Sloveniji deluje preveč birokratično in da le ti nimajo prave povezave s turističnim gospodarstvom. Zavod za turizem Ljubljana in Turistično združenje Portorož se malce razlikujeta glede organizacije, saj je prvi ustanovljen kot javni zavod, drugi pa je oblikovan kot g.i.z., v katerem so člani nadzornega sveta tako iz javnega kot zasebnega sektorja.

---

<sup>1</sup> Javni razpis za pridobitev sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj za izvedbo aktivnosti regionalnih destinacijskih organizacij, Uradni list RS št. 42/2010

Glede povezanosti oziroma vključenosti v sodelovanje z ostalimi deležniki turističnega sektorja se oba deležnika strinjata, da na ravni destinacije to sodelovanje z njihove strani poteka dobro. Turistično združenje Portorož tu izpostavlja tudi dobro sodelovanje pri izvajanju promocijskih akcij na tujih trgih. Vsekakor pa je po njihovem mnenju še vedno premalo povezovanja s civilnim sektorjem in s prebivalci, predvsem v smislu izobraževanja in seznanjanja lokalnih prebivalcev s prednostmi in slabostmi turizma. Torej, da bi vsi, ki so vključeni v oblikovanje in trženje turistične ponudbe res začutili, da delujejo za isti cilj.

Kot glavni problem pri sodelovanju javnega in zasebnega turističnega sektorja oba deležnika navajata različnost oziroma nasprotje interesov. V Turističnem združenju Portorož pa pri tem še dodajajo, da se kljub vsemu interesa počasi zblížujeta, saj se gost odloča za destinacijo in ne za hotel. Zastopanost lastnega interesa pri ostalih deležnikih, tako Zavod za turizem Ljubljana kot Turistično združenje Portorož, ocenjujeta kot zadovoljivo.

Pri vprašanju o vertikalnem sodelovanju znotraj turističnega sektorja v Zavodu za turizem Ljubljana menijo, da lahko lokalna raven na osnovi svojih praktičnih izkušenj posreduje nacionalni ravni predloge za spremembo določenih pravil oziroma zakonodaje, saj imajo boljši vpogled v dejansko stanje »na terenu«. V Turističnem združenju Portorož pa še omenjajo možne izboljšave v smislu večje pripravljenosti za sodelovanje in spoznanja, kaj prinašajo sinergijski učinki.

Oba deležnika sta podala podobna predloga za izboljšanje sodelovanja med posameznimi deležniki v destinaciji, in sicer v nujnosti spoznanja, kaj prinašajo sinergijski učinki sodelovanja v turizmu in zavedanja multiplikacijskega faktorja turizma. Pri vprašanju kako bi morale stvari delovati, se oba strinjata, da bi se morali v Sloveniji čim prej oblikovati DMO-ji. Pri Turističnem združenju Portorož so prepričani, da je njihovo gospodarsko interesno združenje naredilo že prve korake k preoblikovanju v DMO. Nasprotno pa v Zavodu za turizem Ljubljana pravijo, da promocijo destinacije zaenkrat še vedno vodi javni sektor.

#### **4.3.3 Mnenja deležnikov iz civilnega sektorja na državni ravni**

V to skupino deležnikov je bila zajeta samo Turistična zveza Slovenije (TZS) vendar od nje nisem uspel dobiti odgovora.

#### **4.3.4 Mnenja deležnikov iz civilnega sektorja na lokalni ravni**

Turistična društva, od katerih sem dobil odgovore (TD Postojna, Pomurska turistična zveza, TD Ilirska Bistrica), so se glede trenutnega stanja organiziranosti slovenskega turizma strinjala, da je premalo celovitih pristopov k sodelovanju in povezovanju v turizmu. Kot pravijo, naj bi bilo preveč birokratskih medobčinskih ovir, ki zelo otežujejo sodelovanje.

Pri vprašanju o zastopanosti lastnega interesa in sodelovanja z ostalimi deležniki so omenjena društva odgovarjala različno. V TD Postojna pravijo, da bi moral biti njihov interes zastopan na enakovrednem in enakopravnem partnerskem principu glede na projekte, ki jih izvajajo in doprinosom k turističnem razvoju in promociji kraja. K temu dodajajo, da se preveč časa in energije porabi za pridobivanje finančnih sredstev in dokazovanje upravičenosti do teh, manj pa za kvalitetno oblikovanje programov turistične ponudbe.

O povezanosti in sodelovanju v turističnem sektorju, v TD Postojna menijo, da se včasih čutijo zapostavljene s strani ostalih deležnikov. Podobnega mnenja so v TD Ilirska Bistrica, kjer pravijo, da je glavni problem nezainteresiranost lokalne skupnosti za turizem, posledično tudi ni izoblikovanih ustreznih razvojnih strategij. Nasprotno pravijo v Pomurski turistični zvezi, kjer se čutijo vključene v sodelovanje med deležniki vendar vseeno po drugi strani pravijo, da so možnosti za horizontalno sodelovanje majhne.

V povezavi s horizontalno povezanostjo v TD Postojna menijo, da je potrebno dodelati strategijo razvoja in se dogovoriti, kdo na lokalni ravni bo sploh prevzel vodilno vlogo za razvoj turizma in promocijo kraja. V TD Ilirska Bistrica horizontalno povezanost ocenjujejo kot zelo slabo in tudi ne pričakujejo izboljšanja v prihodnosti.

Za razliko od ostalih dveh društev, kjer izpostavljajo pomanjkljivo izkoriščanje turističnega potenciala in slabo urejenost lokalnih prioritet, so v Pomurski turistični zvezi odločni, da je odnos do turizma na lokalni ravni pozitiven.

Vsa tri društva so si enotna, da se pri sodelovanju med posameznimi deležniki v turističnem sektorju najbolj zatika pri finančnih vprašanjih, izvajanju promocije in pomanjkanju fleksibilnosti, ki bi društvom omogočala lažje pridobivanje sredstev.

#### **4.3.5 Mnenja deležnikov iz zasebnega sektorja na državni ravni**

V tej skupini deležnikov sem dobil odgovore le od Turistično gostinske zbornice pri GZS in Nacionalnega turističnega združenja (NTZ). Pri ostalih deležnikih odgovora ni bilo mogoče dobiti, saj se nekateri sploh niso odzvali na elektronsko pošto ali telefonski klic, nekateri pa niso uspeli izpolniti vprašalnika zaradi številnih službenih obveznosti.

Trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma v Turistično gostinski zbornici opisujejo kot dobro. Pri sodelovanju z ostalimi deležniki turističnega sektorja, kot pravijo nimajo nobenih težav. Po njihovem mnenju imajo dobro zastopan interes pri ostalih, pri tem pa še izpostavljajo vedno boljše odnose z vlado, ki naj bi pokazala več zanimanja za turizem.

O možnostih za horizontalno sodelovanje med deležniki v NTZ pravijo, da so velike, vendar je problematično premajhno zavedanje podjetij o potencialu sinergij, ki ga prinaša skupno

nastopanje na tujih trgih. Kot so ugotavljali že nekateri deležniki iz ostalih skupin, tudi v NTZ pravijo, da je za izboljšanje vertikalnega sodelovanja nujno potrebno opredeliti vlogo koordinatorja in posrednika informacij v turističnem sektorju. V NTZ vidijo rešitev za izboljšanje sodelovanja v dialogu, sodelovanju v promocijske namene ter izdelavi integralnih turističnih proizvodov. Izpostavljajo tudi potrebo po ustanavljanju DMO-jev, ki jih opisujejo kot most med državno in lokalno ravni.

Konflikti pri sodelovanju med deležniki se kažejo, kot pravijo v NTZ, v klasičnem tekmovanju za prevzemanje gostov, brez zavedanja, da se tekma začne šele ko turist pride v destinacijo, do tja pa ga je potrebno s skupnimi močmi predhodno privabiti. Odnos do turizma in reševanja problemov povezanih s turizmom v Sloveniji pri NTZ opredeljujejo kot premalo aktiven, v smislu uvajanja potrebnih sprememb, preohlapnih razvojnih smernic in pomanjkanja skupne vizije. Premalo naj bi bilo tudi ustrezno usposobljenega managementa v turizmu.

Pri vprašanju o pomembnosti delovanja predstavnikov turističnega civilnega sektorja so si v Turistično gostinski zbornici in NTZ-ju enotni, da so le ti nujno potrebni za zagotavljanje urejenosti, organiziranje prireditev in večje gostoljubnosti na lokalni ravni. Toda menijo, da bi jih bilo nujno potrebno bolj aktivno vključiti in jim dati svoje mesto v organizacijski strukturi ter jih obravnavati kot snovalce idej in lokalne avtohtonosti.

#### **4.3.6 Mnenja deležnikov iz zasebnega sektorja (turističnih podjetij) na lokalni ravni**

V tej skupini je na poslani vprašalnik odgovorilo pet turističnih podjetij, ki se malce razlikujejo po velikosti in tipu turistične dejavnosti. Nekatera izmed njih se ukvarjajo predvsem s prodajo nastanitvenih zmogljivosti, druga poleg tega še z zdraviliško dejavnostjo, nekatera pa tudi s trženjem in prodajo naravnih in kulturnih znamenitosti. Odgovore sem prejel od naslednjih podjetij: Turizem Kras, Sava hoteli Bled, Hotel Triglav Bled, Hotel Park Ljubljana in Zdravilišče Radenci.

Turistična podjetja so trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma v večini opisala kot nepopolno in so se strinjala, da bi bilo treba še veliko narediti za boljše medsebojno sodelovanje deležnikov turističnega sektorja. Nekatera so pri tem omenjala tudi nujno vzpostavitev DMO-jev po sistemu javno zasebnega partnerstva, ker trenutno, po njihovem mnenju, turistične destinacije ne delujejo, saj menijo, da so LTO-ji preveč »politične« organizacije. Glede vključenosti pri sodelovanju z ostalimi deležniki pa so se mnenja že malce razhajala. Od tega, da se sploh ne čutijo vključene v sodelovanje, da se povezujejo le zaradi poslovnih sinergij, do tega, da so največkrat kar sami tisti, ki dajejo pobudo za sodelovanje.

Problem pri sodelovanju javnega in zasebnega sektorja vidijo v pomanjkanju komunikacije in konfliktu interesov. Kot pravijo v Sava hotelih Bled, oba (javni in zasebni sektor) zasledujeta drugačno logiko, vendar je nujno vzajemno sodelovanje na lokalni ravni, saj sta odvisna eden od drugega.

Horizontalno povezovanje deležnikov vsa podjetja opisujejo kot zelo pomembno, saj menijo, da lahko le tako vsi maksimizirajo svoje poslovne cilje. V Turizmu Kras izpostavljajo primer dobrega sodelovanja na horizontalni ravni in sicer projekt Top 5 atrakcij, ki so ga izvedli na podlagi partnerskega sodelovanja. Nasprotno za sodelovanje na vertikalni ravni pravijo, da trenutno ne poteka najbolje, saj naj bi se preveč časa porabilo za izvedbo kakršnihkoli aktivnosti.

Kot predloge za izboljšanje sodelovanja so podjetja navajala skupne promocije in nastope na tujih trgih, skupno načrtovanje, poenotenje o skupnih ciljeh ter več odprtosti in izmenjave dobrih praks. V Sava hotelih Bled so še poudarili, da je predvsem na lokalni ravni potrebno spremeniti mišljenje in se začeti zavedati, da je za skupne stvari potrebno tudi nekaj prispevati.

O odnosu do turizma na lokalni ravni so podjetja podajala podobna mnenja. Navajala so predvsem pomanjkanje interesa za turizem s strani občine, pomanjkanje skupne vizije, izpostavljanje le nekaterih posameznih deležnikov in zanemarjanje ostalih, predvsem manjših. Glede delovanja LTO-jev so se strinjale, da je to odvisno od razvitosti turizma v posameznem okolju, njihovo delovanje pa naj bi bilo v splošnem premalo načrtovano. Delovanje turističnih društev so vsa turistična podjetja ocenila kot pozitivno, saj naj bi veliko prispevala k motivaciji lokalnega prebivalstva, v smislu, da spoznajo kaj je turizem in koliko lahko prispeva k razvoju posameznega kraja.

## **SKLEP**

V diplomskem delu sem želel predstaviti organiziranost slovenskega turizma in s kvalitativno analizo ugotoviti, kakšno je sodelovanje posameznih deležnikov v turističnem sektorju. Turistične destinacije v Sloveniji večinoma še niso v fazi nastajanja ampak šele v fazi načrtovanja in glede na to, da je pri ustanavljanju in upravljanju turističnih destinacij potrebnega veliko medsebojnega sodelovanja deležnikov, sem želel s kvalitativno analizo ugotoviti, kakšno je to sodelovanje znotraj slovenskega turističnega sektorja.

V prvem in drugem poglavju sem opisal glavne značilnosti in izzive turizma 21. stoletja in navedel ključne pojme za razumevanje organiziranosti turizma na ravni destinacije.

Opis trenutnega stanja organiziranosti sem podkrepil še z nekaj pomembnimi zgodovinskimi dejstvi, ki pričujejo o razvoju organiziranosti slovenskega turizma in ki nenazadnje pomagajo

pri lažjemu razumevanju, kako se je organiziranost spreminjala skozi čas in kako je sploh prišlo do današnje organiziranosti slovenskega turizma.

Na podlagi kvalitativne raziskave, ki sem jo opravil z intervjuvanjem izbranih deležnikov turističnega sektorja, sem o sodelovanju le teh lahko razbral, da v slovenskem turističnem sektorju ni povsem enakovrednega sodelovanja med vsemi deležniki. Predvsem deležniki iz civilnega sektorja ter manjši predstavniki zasebnega sektorja na lokalni ravni so premalo aktivno vključeni v skupno načrtovanje, oblikovanje in trženje slovenskega turizma, čeprav jih ostali deležniki dojemajo kot pomemben člen v turističnem sektorju.

Večina deležnikov pravi, da je organiziranost slovenskega turizma potrebno nujno spremeniti in sicer kot prvi korak poudarjajo vzpostavitev DMO-jev po sistemu javno zasebnega partnerstva. Na lokalni ravni jih predvsem ovira, kot trdijo, da ni definirana institucija oziroma organizacija, ki bi prevzela vodilno vlogo za razvoj turizma in promocijo določenega kraja. V večini izpostavljajo pomanjkanje komunikacije med deležniki, kar posledično vpliva tudi na medsebojno sodelovanje.

Iz odgovorov deležnikov turističnega sektorja bi bilo tako mogoče razbrati, da je med njimi prisotna določena stopnja nezaupanja, kar definitivno zmanjšuje možnosti za skupno nastopanje pri ustanavljanju oziroma samemu vodenju turistične destinacije.

Da bi Slovenija imela v prihodnosti privlačne in uspešne turistične destinacije ali celo sama postala ena svetovno prepoznavna turistična destinacija, bi bile najprej potrebne določene spremembe v organiziranosti turističnega sektorja. Kot že sami deležniki omenjajo, se morajo te spremembe začeti najprej v razmišljanju vsakega posameznika. Pomembno je zavedanje o možnostih, ki jih prinaša medsebojno aktivno sodelovanje. Saj ima le to ključen pomen že pri najmanjšem projektu, pri katerem je nujno timsko delo, kaj šele pri tako zahtevnem projektu kot je uvajanje oziroma vodenje turističnih destinacij.

## LITERATURA IN VIRI

1. Baum, T. & Kokkranikal, J. (2005). Human Resource Management in Tourism. V L. Pender & R. Sharpley (ur.), *The Management of Tourism* (str. 85-102). London: SAGE Publications.
2. Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589
3. Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
4. Clive, G. (2007). Sustainable Development and Global Governance. *The Journal of Environment & Development*, 16(1), 102 - 125.
5. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63-74.
6. Hjalager, A. M. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 437-457.
7. Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
8. Holden, A. (2009). The Environment – Tourism Nexus: Influence of Market Ethics. *Annals of Tourism Research*, 36(3), 373-389.
9. Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism Management*, 31(1), 125-135.
10. Mason, P. (2003). *Tourism impacts, planning and management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
11. Mihalič, T. (1994). *Ekonomija okolja v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Mihalič, T. (2003). *Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



13. Murphy, P.E. & Price, G. G. (2005). Tourism and sustainable development. V W. F. Theobald (ur.), *Global Tourism* (str. 167-193). Burlington: Butterworth-Heinemann.
14. *Nacionalno turistično združenje*. Najdeno 21. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.ntz-nta.si/default.asp?ID=48>
15. *LTO Kranjska Gora*. Najdeno 21. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.kranjska-gora.si/Poslovne-strani/LTO-Kranjska-Gora>
16. Omerzel Gomezelj, D. & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294-307.
17. Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 (2006). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
18. Repe, B. (2008). *Sto let organiziranega delovanja turističnega gospodarstva na Slovenskem: od Deželne zveze gostilničarskih zadrug na Kranjskem do Turistično gostinske zbornice*. Ljubljana: GZS, Turistično gostinska zbornica Slovenije.
19. Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination, a Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: CABI Publishing.
20. Sirše, J., Vidjen T., Kalin J. & Černič I. (2004). *Satelitski računi za turizem v Sloveniji*. Ocena ekonomskega obsega in pomena turizma v Sloveniji po metodologiji satelitskih računov za turizem. Ljubljana: Ministrstvo za Gospodarstvo.
21. *Slovenska turistična organizacija*. Najdeno 21. junija 2010 na spletnem naslovu [http://www.slovenia.info/si/Slovenska-Turisti%C4%8Dna-Organizacija-STO.htm?ps\\_sto=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/Slovenska-Turisti%C4%8Dna-Organizacija-STO.htm?ps_sto=0&lng=1)
22. *Turistično gostinska zbornica Slovenije*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu [http://www.gzs.si/slo/panoge/turisticno\\_gostinska\\_zbornica\\_slovenije](http://www.gzs.si/slo/panoge/turisticno_gostinska_zbornica_slovenije)
23. Turistična politika za leto 2010 z usmeritvami za leto 2011 (2010). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
24. *Turistična zveza Slovenije – Osebna izkaznica*. Najdeno 21. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.turisticna-zveza.si/osebna-izkaznica.php>
25. Zakon o spodbujanju razvoja turizma. *Uradni list RS* št. 2/2004 z dne 15.1.2004.



## **PRILOGE**

Priloga 1: Vprašalnik za deležnike iz javnega sektorja na državni ravni.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za deležnike iz javnega sektorja na lokalni ravni.....	1
Priloga 3: Vprašalnik za deležnike iz civilnega sektorja na državni ravni.....	2
Priloga 4: Vprašalnik za deležnike iz civilnega sektorja na lokalni ravni .....	2
Priloga 5: Vprašalnik za deležnike iz zasebnega sektorja na državni ravni.....	3
Priloga 6: Vprašalnik za deležnike iz zasebnega sektorja na lokalni ravni.....	4
Priloga 7: Seznam deležnikov turističnega sektorja, ki so odgovorili na zastavljena vprašanja	5

## **Priloga 1: Vprašalnik za deležnike iz javnega sektorja na državni ravni**

1. Kako bi opisali trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma?
2. Ali se čutite dovolj povezani (vključeni) pri sodelovanju med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?
3. V čem vidite glavni problem pri sodelovanju javnega in zasebnega turističnega sektorja?
4. Kako bi moral biti pri ostalih deležnikih v turističnem sektorju zastopan vaš interes, da bi bili zadovoljni s sodelovanjem?
5. a) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za horizontalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?  
b) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za vertikalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?
6. a) Kakšni bi bili vaši predlogi za izboljšanje sodelovanja med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?  
b) Kako bi po vašem mnenju morale stvari delovati (glede organiziranosti)?  
c) Pri katerih vprašanjih se najbolj zatika pri sodelovanju?
7. Ali je turistično gospodarstvo dovolj aktivno oziroma pripravljeno na sodelovanje z vami?

## **Priloga 2: Vprašalnik za deležnike iz javnega sektorja na lokalni ravni**

1. Kako bi opisali trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma?
2. Ali se čutite dovolj povezani (vključeni) pri sodelovanju med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?
3. V čem vidite glavni problem pri sodelovanju javnega in zasebnega turističnega sektorja?
4. Kako bi moral biti pri ostalih deležnikih v turističnem sektorju zastopan vaš interes, da bi bili zadovoljni s sodelovanjem?
5. a) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za horizontalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?  
b) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za vertikalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?

6. a) Kakšni bi bili vaši predlogi za izboljšanje sodelovanja med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?  
b) Kako bi po vašem mnenju morale stvari delovati (glede organiziranosti)?  
c) Pri katerih vprašanjih se najbolj zatika pri sodelovanju?
7. Ali se turistični zasebni sektor na lokalni ravni po vašem mnenju dovolj aktivno odziva na vaše predloge?

### **Priloga 3: Vprašalnik za deležnike iz civilnega sektorja na državni ravni**

1. Kako bi opisali trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma?
2. Ali se čutite dovolj povezani (vključeni) pri sodelovanju med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?
3. Kako bi moral biti pri ostalih deležnikih v turističnem sektorju zastopan vaš interes, da bi bili zadovoljni s sodelovanjem?
4. a) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za horizontalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?  
b) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za vertikalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?
5. a) Kakšni bi bili vaši predlogi za izboljšanje sodelovanja med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?  
b) Kako bi po vašem mnenju morale stvari delovati (glede organiziranosti)?  
c) Pri katerih vprašanjih se najbolj zatika pri sodelovanju?
6. a) Ali sta javni sektor in turistično gospodarstvo dovolj pripravljena oziroma aktivna pri sodelovanju z vami?  
b) Kaj pričakujete od njih glede sodelovanja z vami?

### **Priloga 4: Vprašalnik za deležnike iz civilnega sektorja na lokalni ravni**

1. Kako bi opisali trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma?
2. Ali se čutite dovolj povezani (vključeni) pri sodelovanju med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?
3. Kako bi moral biti pri ostalih deležnikih v turističnem sektorju zastopan vaš interes, da bi bili zadovoljni s sodelovanjem?

4. a) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za horizontalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?  
b) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za vertikalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?
5. a) Kakšni bi bili vaši predlogi za izboljšanje sodelovanja med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?  
b) Kako bi po vašem mnenju morale stvari delovati (glede organiziranosti)?  
c) Pri katerih vprašanjih se najbolj zatika pri sodelovanju?
6. a) Kakšen je po vašem mnenju odnos do turizma in reševanja problemov povezanih s turizmom na lokalni ravni?  
b) Kdaj pridejo na vrsto vprašanja povezana s turizmom v sistemu lokalnih prioritet?
7. Ali se čutite dovolj vključeni v sodelovanje med zasebnim in javnim sektorjem?

#### **Priloga 5: Vprašalnik za deležnike iz zasebnega sektorja na državni ravni**

1. Kako bi opisali trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma?
2. Ali se čutite dovolj povezani (vključeni) pri sodelovanju med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?
3. V čem vidite glavni problem pri sodelovanju javnega in zasebnega turističnega sektorja?
4. Kako bi moral biti pri ostalih deležnikih v turističnem sektorju zastopan vaš interes, da bi bili zadovoljni s sodelovanjem?
5. a) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za horizontalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?  
b) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za vertikalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?
6. a) Kakšni bi bili vaši predlogi za izboljšanje sodelovanja med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?  
b) Kako bi po vašem mnenju morale stvari delovati (glede organiziranosti)?  
c) Pri katerih vprašanjih se najbolj zatika pri sodelovanju?
7. Kakšen je po vašem mnenju odnos do turizma in reševanja problemov povezanih s turizmom v Sloveniji?

8. a) Kako ocenjujete delovanje predstavnikov turističnega javnega sektorja (Slovenska turistična organizacija-STO)?
- b) Kako ocenjujete delovanje oziroma sodelovanje predstavnikov turističnega civilnega sektorja (Turistična zveza Slovenije)?
- c) Kako dojemate njihovo vlogo?
- d) Kje vidite njihovo korist za vašo dejavnost?

### **Priloga 6: Vprašalnik za deležnike iz zasebnega sektorja na lokalni ravni**

1. Kako bi opisali trenutno stanje organiziranosti slovenskega turizma?
2. Ali se čutite dovolj povezani (vključeni) pri sodelovanju med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?
3. V čem vidite glavni problem pri sodelovanju javnega in zasebnega turističnega sektorja?
4. Kako bi moral biti pri ostalih deležnikih v turističnem sektorju zastopan vaš interes, da bi bili zadovoljni s sodelovanjem?
5. a) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za horizontalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?
- b) Kakšne so po vašem mnenju možnosti za vertikalno sodelovanje znotraj turističnega sektorja?
6. a) Kakšni bi bili vaši predlogi za izboljšanje sodelovanja med posameznimi deležniki v turističnem sektorju?
- b) Kako bi po vašem mnenju morale stvari delovati (glede organiziranosti)?
- c) Pri katerih vprašanjih se najbolj zatika pri sodelovanju?
7. a) Kakšen je po vašem mnenju odnos do turizma in reševanja problemov povezanih s turizmom na lokalni ravni?
- b) Kdaj pridejo na vrsto vprašanja povezana s turizmom v sistemu lokalnih prioritet?
8. a) Kako ocenjujete delovanje predstavnikov turističnega javnega sektorja (zavodi za turizem, LTO-ji) na lokalni ravni?
- b) Kako dojemate njihovo vlogo?
9. a) Kako ocenjujete delovanje oziroma sodelovanje turističnega civilnega sektorja (turistična društva) na lokalni ravni?
- b) Kje vidite njihovo korist za vašo dejavnost?

**Priloga 7: Seznam deležnikov turističnega sektorja, ki so odgovorili na zastavljena vprašanja**

	<b>Predstavnik</b>	<b>Deležnik turističnega sektorja</b>	<b>Način prejema odgovora</b>	<b>Datum prejema odgovora</b>
1.	Irena Milinkovič	MG-Direktorat za turizem	Elektronska pošta	02.07.2010
2.	Viktorija Grašič Bole	Zavod za turizem Ljubljana	Intervju-osebno	15.06.2010
3.	Patricija Gržinič	Turistično združenje Portorož	Elektronska pošta	15.06.2010
4.	Marica Gombač	Turistično društvo Postojna	Intervju-osebno	17.06.2010
5.	Milojka Primc	Turistično društvo Ilirska Bistrica	Elektronska pošta	07.07.2010
6.	Kornelija Jaklovič	Pomurska turistična zveza	Elektronska pošta	05.07.2010
7.	Majda Dekleva	Turistično gostinska zbornica pri GZS	Telefonski pogovor	11.06.2010
8.	Miha Bratec	Nacionalno turistično združenje	Elektronska pošta	22.07.2010
9.	Matjaž Berčon	Turizem Kras	Elektronska pošta	10.06.2010
10.	Zvone Špec	Sava hoteli Bled	Intervju-osebno	16.06.2010
11.	Marcela Klofutar	Hotel Triglav Bled	Elektronska pošta	22.06.2010
12.	Urša Malovrh	Hotel Park Ljubljana	Elektronska pošta	22.06.2010
13.	Martina Ficko	Zdravilišče Radenci	Elektronska pošta	25.06.2010