

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA SODELOVANJA NA VODILNI DESTINACIJI NOVA
GORICA IN VIPAVSKA DOLINA**

Ljubljana, april 2020

GORAN BABIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Goran Babić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza sodelovanja na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina, pripravljene sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Tanjo Mihalič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KONCEPTA TRAJNOSTNEGA TURIZMA	3
2 OPREDELITEV TURISTIČNE DESTINACIJE	5
3 DELEŽNIKI TURISTIČNE DESTINACIJE	9
3.1 Javni sektor	11
3.2 Zasebni sektor	12
3.3 Civilna družba.....	13
3.4 Lokalno prebivalstvo	13
4 SODELOVANJE MED DELEŽNIKI	14
4.1 Sodelovanje med deležniki pri razvoju trajnostnega turizma.....	16
4.2 Sodelovanje v konceptu upravljanja destinacije	16
4.3 Prednosti sodelovanja med deležniki	17
4.4 Ovire pri sodelovanju med deležniki	19
5 DESTINACIJSKI MANAGEMENT	20
5.1 Opredelitev pojma	20
5.2 Koristi destinacijskega managementa	23
5.3 Funkcije destinacijskega managementa	24
5.4 Organizacija za destinacijski management	25
6 MODEL ZADOVOLJSTVA DELEŽNIKOV	28
6.1 Zadovoljstvo deležnikov	29
6.2 Zaznana individualna korist	30
6.3 Zaupanje.....	30
6.4 Kakovost komunikacije.....	31
6.5 Zastopanost in enakopravna udeležba.....	31
6.6 Medsebojna odvisnost	32
7 VODILNA DESTINACIJA NOVA GORICA IN VIPAVSKA DOLINA	32
7.1 Opredelitev vodilne destinacije po Strategiji trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021	32
7.2 Predstavitev destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina	33
7.3 Turistična ponudba in produkti	35
7.4 Turistično povpraševanje.....	40

7.5 Organiziranost turizma na destinaciji.....	43
8 ANALIZA SODELOVANJA NA VODILNI DESTINACIJI NOVA GORICA IN VIPAVSKA DOLINA	47
8.1 Metodologija	48
8.2 Vprašalnik.....	49
8.3 Opis vzorca.....	50
8.4 Analiza sodelovanja.....	50
8.4.1 Zanesljivost vprašalnika	61
8.4.2 Faktorska analiza.....	61
8.4.3 Analiza korelacije med spremenljivkami	65
8.4.4 Regresijska analiza	67
8.4.4.1 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od zaznane individualne koristi	68
8.4.4.2 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od zaupanja.....	69
8.4.4.3 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od kakovosti komunikacije.....	69
8.4.4.4 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od zastopanja in enakopravne udeležbe	70
8.4.4.5 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od medsebojne odvisnosti	70
8.5 Omejitve raziskave	70
8.6 Priporočila za sodelovanje	71
SKLEP.....	73
LITERATURA IN VIRI.....	75
PRILOGE	85

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki o destinaciji	34
Tabela 2: Ekonomski kazalniki destinacije	34
Tabela 3: Turistični resursi destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina.....	36
Tabela 4: Primarna turistična ponudba destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina.....	36
Tabela 5: Sekundarna turistična ponudba destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina..	37
Tabela 6: Pomembnost turističnih produktov po Buhalisovem 6A okvirju.....	39
Tabela 7: Nastanitvene zmogljivosti destinacije	40
Tabela 8: Prihodi turistov in število prenočitev po posameznih občinah destinacije v letu 2018	41
Tabela 9: Predstavitev demografskih podatkov	51

Tabela 10: Predstavniki deležnikov (%).....	53
Tabela 11: Trenutno stanje in odnos do turizma na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina (povprečje).....	54
Tabela 12: Stališča do vključevanja deležnikov v upravljanje destinacije (povprečje)	55
Tabela 13: Stališča glede podpore oblasti in virov (povprečje)	56
Tabela 14: Pogostost medsebojnih stikov po vrstah komunikacije (%).....	61
Tabela 15: Kaiser-Meyer-Olkinova in Bartlettov test	62
Tabela 16: Faktorska analiza	62
Tabela 17: Spremenljivke modela Zadovoljstva deležnikov in njihove povprečne vrednosti (povprečje).....	65
Tabela 18: Spearmanov koeficient korelacije med spremenljivkami.....	66
Tabela 19: Regresijska analiza: spremenljivke zadovoljstva deležnikov.....	68
Tabela 20: Povzetek testiranja zastavljenih hipotez	70

KAZALO SLIK

Slika 1: Trajnostni turizem (na podlagi treh stebrov in treh zahtev).....	5
Slika 2: Turistična destinacija kot stičišče povpraševanja in ponudbe	7
Slika 3: Osnovni elementi turistične destinacije	8
Slika 4: Skupine deležnikov na destinaciji.....	11
Slika 5: Destinacijski management	22
Slika 6: Funkcije destinacijskega managementa	25
Slika 7: Koristi organizacije za destinacijski management iz naslova sodelovanja.....	26
Slika 8: Funkcije organizacije za destinacijski management	28
Slika 9: Model zadovoljstva deležnikov v turizmu	29
Slika 10: Dinamika prihodov turistov na destinacijo v obdobju 2015–2018.....	42
Slika 11: Dinamika prenočitev turistov na destinaciji v obdobju 2015–2018	42
Slika 12: Prihodi turistov po državah (v %).....	43
Slika 13: Organiziranost turizma na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina.....	46
Slika 14: Model zadovoljstva deležnikov in hipoteze.....	48
Slika 15: Deležniki po posameznih občinah (v %)	52
Slika 16: Skupine deležnikov (v %).....	52
Slika 17: Ocena kakovosti sodelovanja (v %).....	57
Slika 18: Analiza sodelovanja po vrstah deležnikov (v %).....	58
Slika 19: Motivi za sodelovanje z drugimi deležniki (v %).....	59
Slika 20: Ovire pri sodelovanju z drugimi deležniki (%).....	60

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Koristi sodelovanja v načrtovanju turizma.	1
--	---

Priloga 2: Ovire sodelovanja v načrtovanju turizma.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik.....	3
Priloga 4: Zanesljivost vprašalnika - Cronbach alfa test.....	13
Priloga 5: Test normalnosti porazdelitve podatkov.....	14
Priloga 6: Test normalnosti porazdelitve spremenljivk.....	15
Priloga 7: Faktorska analiza.....	16
Priloga 8: Multipla regresijska analiza (stepwise metoda).....	22

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CMS – (angl. Collaboration Member Satisfaction); (model) Zadovoljstvo deležnikov

DM – (angl. Destination Management); Destinacijski management

DMO – (angl. Destination Management Organization); Organizacija za destinacijski management

MGRT – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije

NTO – Nacionalna turistična organizacija

NVO – Nevladne organizacije

OOZ – Območna obrtno-podjetniška zbornica

RDO – Regionalna turistična organizacija

RNUST – Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011

STO – Slovenska turistična organizacija

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

TD – Turistično društvo

TDO – Turistična društvena organizacija

TIC – Turistično informacijski center

TZ – Turistična zveza

UNWTO – (angl. United Nations World Tourism Organisation); Svetovna turistična organizacija

UVOD

Turizem je v današnjem času ena najhitrejših gospodarskih panog, ki poleg globalnega okolja vpliva tudi na rast lokalnega gospodarstva in razvoj lokalne skupnosti (Sautter & Leisen, 1999; Presenza, Sheenan & Ritchie, 2005). Swarbrooke (1999) navaja, da morajo deležniki med seboj sodelovati, če želijo razviti trajnostno obliko turizma na neki turistični destinaciji. Za doseganje trajnostnega razvoja turizma je ključnega pomena vključevanje in povezovanje vseh deležnikov na destinaciji. Čeprav si (vsi) deležniki niso enotni glede razvoja turistične destinacije pa se večinoma strinjajo, da se s skupnimi prizadevanji lahko več doseže (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell & Sharman, 1999; Buhalis, 2000). Enako stališče kot pri razvoju trajnostnega turizma na destinaciji imajo avtorji o destinacijskem managementu, saj pravijo, da se turistične destinacije lahko bolje upravljajo, če deležniki na destinaciji medsebojno sodelujejo. V magistrskem delu upoštevam medsebojno povezanost izrazov, kot so trajnostni turizem, destinacijski management in sodelovanje, saj je trajnostno upravljanje destinacij povezano z uspešnim sodelovanjem destinacijskih deležnikov. Vendar pa je sodelovanje v smislu trajnostnega upravljanja turističnih destinacij izziv in ga zaradi zapletenosti medsebojnega delovanja med različnimi deležniki, ki so vključeni v upravljanje turističnih destinacij, ni enostavno izvajati. Eden od načinov, kako rešiti ta problem v trajnostnem upravljanju turističnih destinacij, je razumeti različna stališča in s pomočjo merilnih spremenljivk modela izmeriti zadovoljstvo deležnikov s sodelovanjem, kar prikazuje rezultat sodelovanja. Z upoštevanjem teh spremenljivk je mogoče izboljšati sodelovanje, kar je ključ do uspeha v kontekstu trajnostnega turizma.

V magistrskem delu bo uporabljen model, ki sta ga Yodsuwan in Butcher (2012) poimenovala Zadovoljstvo deležnikov (angl. Collaboration Member Satisfaction, v nadaljevanju CMS), kjer bom s pomočjo merilnih spremenljivk izmeril zadovoljstvo deležnikov kot rezultat sodelovanja na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina.

Namen magistrskega dela je preučiti teoretične prispevke iz področja sodelovanja med deležniki turistične destinacije ter s pomočjo sekundarnih virov in anketnih vprašalnikov med deležniki ugotoviti, kako določeni dejavniki v obliki merilnih spremenljivk vplivajo na zadovoljstvo deležnikov s sodelovanjem na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Na podlagi ocen želim z analizo medsebojnega sodelovanja med deležniki na obravnavani turistični destinaciji priti do uporabnih zaključkov.

V magistrskem delu izpostavljam pomen zadovoljstva deležnikov na destinaciji v konceptu sodelovanja, kjer je povezovanje, usklajevanje in izboljšanje učinkovitosti sodelovanja naloga destinacijskega managementa. Tematika je v slovenski in tuji turistični literaturi obravnavana s premalo pozornosti, zato želim na podlagi ugotovitev z namenom doseganja trajnosti in konkurenčnosti turistične destinacije izpostaviti potrebo po razumevanju zadovoljstva deležnikov.

Cilji magistrskega dela so:

- Preučiti teoretične prispevke s področja sodelovanja med deležniki in dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo s sodelovanjem.
- Analizirati sodelovanje med deležniki vodilne destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina.
- Preučiti model CMS.
- Ugotoviti, kako individualna zaznana korist vpliva na CMS.
- Ugotoviti, kako zaupanje vpliva na CMS.
- Ugotoviti, kako kakovost komunikacije vpliva na CMS.
- Ugotoviti, kako zastopanost in enakopravna udeležba vplivata na CMS.
- Ugotoviti, kako medsebojna odvisnost vpliva na CMS.

Magistrsko delo, pri katerem bom uporabil tako primarne kot tudi sekundarne načine pridobivanja podatkov, bo razdeljeno na dva glavna dela. Teoretično ogrodje magistrskega dela bo temeljilo na analitičnem pregledu področja sodelovanja med deležniki v konceptu trajnostnega upravljanja turističnih destinacij, ki ga bom preučil s pomočjo domače in tuje literature, strokovnih člankov s področja turizma in nekaterih internetnih virov. V tem delu magistrskega dela mi bodo sekundarni podatki v pomoč pri empiričnem delu.

Drugi del magistrskega dela bo sestavljen iz primarno pridobljenih podatkov. Na podlagi raziskane in preučene literature s področja sodelovanja med deležniki in njihovega zadovoljstva bom analiziral sodelovanje med njimi na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina in s pomočjo modela CMS raziskal stopnjo zadovoljstva s sodelovanjem med deležniki. V programu za izdelavo anket bom oblikoval spletni vprašalnik, ki ga bom naslovil na turistične deležnike znotraj preučevane vodilne destinacije, ki so primerni za raziskavo. Zbrane podatke bom nato analiziral s pomočjo programskega paketa za statistično obdelavo podatkov SPSS.

Na podlagi pridobljenih podatkov bom testiral naslednje raziskovalne hipoteze, ki merijo kako posamezni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo deležnikov (CMS):

H1: Zaznana individualna korist bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov.

H2: Zaupanje bo pozitivno vplivalo na zadovoljstvo deležnikov.

H3: Kakovost komunikacije bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov.

H4: Zastopanost in enakopravna udeležba bosta pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov.

H5: Medsebojna odvisnost bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov.

1 OPREDELITEV KONCEPTA TRAJNOSTNEGA TURIZMA

V zadnjih desetletjih se je trajnostni razvoj uveljavil kot glavno vodilo vseh dejavnosti, zlasti v rastočih panogah. Ena najhitreje rastočih gospodarskih panog je turizem, ki ima poleg pozitivnih gospodarskih učinkov pogosto tudi negativne posledice na nekatere destinacije, in sicer z vplivi na gospodarsko, naravno, kulturno in družbeno okolje (Mihalič, 2006). Zato je trajnostni razvoj pogoj za obstoj turizma.

Z vse večjim zavedanjem o okoljski problematiki so predvsem razvite države v drugi polovici prejšnjega stoletja kot odgovor na podnebne spremembe ter zaskrbljenosti zaradi naravnega in družbenega okolja začele iskati rešitev za okolju bolj prijazen razvoj. Zаметke trajnostnega razvoja predstavlja Stockholmska konferenca leta 1972, na kateri se je oblikoval akcijski načrt Program Združenih narodov za okolje (angl. United Nations Environment Programme), za prelomnico pa velja leto 1987 s Brundtland poročilom z naslovom Naša skupna prihodnost (angl. Our common future), ki ga je oblikovala Svetovna komisija za okolje in razvoj (angl. World Commission on Environmental and Development). V poročilu, ki je obravnavalo nasprotja med ekologijo in ekonomijo ter izpostavilo nevarnosti sodobnega načina razvoja, je bil prvič omenjen koncept trajnostnega razvoja (angl. sustainable development) kot ga poznamo danes. Trajnosten razvoj je opredeljen kot »razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjih generacij, ne da bi pri tem ogrozil možnost prihodnjih generacij, da bi zadovoljevale svoje lastne potrebe« (WCED, 1987, str. 8).

V skladu z omenjenim poročilom je eden prvih avtorjev na področju turizma Inskeep (1991) določil pet glavnih meril trajnostnega turizma, ki se nanašajo na okoljsko, ekonomsko in družbeno odgovornost turizma, njegovo odgovornost do zadovoljstva obiskovalcev ter na globalno pravičnost. V letu 1992 je prišlo do enega ključnih dogodkov pri udejanjanju trajnostnega razvoja in posledično trajnostnega turizma. Na mednarodni konferenci Združenih narodov za okolje in razvoj (angl. United Nations Conference on Environment and Development) v Riu de Janeiru so predstavniki iz preko 172 držav potrdili deklaracijo o okolju in razvoju, kjer so izpostavili 27 načel v skladu s trajnostnim razvojem. Pripravili so obsežen program ukrepov za udejanjanje trajnostnega razvoja na nacionalni ravni in oblikovali strategijo, znano pod imenom Agenda 21¹, ki podaja smernice za preusmeritev gospodarskih panog v trajnostni razvoj ter vrsto ciljev v smeri trajnostnega delovanja. Tako se je na področju turizma iz koncepta trajnostnega razvoja zaradi različnih zahtev po drugačnem turizmu pojavil koncept trajnostnega turizma, ki je danes eden družbeno najbolj priznanih konceptov okolju prijaznega turizma (Mihalič, 2006).

Svetovna turistična organizacija (angl. United Nations World Tourism Organisation, v nadaljevanju UNWTO, 2007) definira trajnostni turizem kot turizem, ki v največji meri upošteva sedanje in bodoče ekonomske, družbeno-kulturne in okoljske vplive, pri čemer

¹ Agenda 21 je bila oblikovana v sodelovanju s Svetovno komisijo za potovanja in turizem (WTTO), UNWTO in Svetom Zemlje.

zadovoljuje potrebe obiskovalcev, gospodarstva, okolja in lokalnih prebivalcev destinacije. Tako ideja trajnostnega razvoja turistične destinacije sloni na zagotavljanju kakovosti življenja lokalnega prebivalstva in destinacijskih deležnikov, kakovosti priložnosti za posel in kakovosti izkušenj obiskovalcev z upoštevanjem njihovih želja in potreb (Koens & Postma, 2017).

Trajnostni turistični razvoj temelji na treh stebrih, ki so ekonomski, socialni in ekološki (Mihalič, 2006, str. 95):

- Zagotavljanje ekonomske trajnosti: zagotavljanje prosperitete v vseh ravneh družbe in upoštevanje stroškovne učinkovitosti pri vseh poslovnih aktivnostih.
- Zagotavljanje socialne trajnosti: spoštovanje človekovih pravic, zagotovitev enakih možnosti vsem, enakopravna razdelitev koristi ter odpravljanje revščine. Posebej se upoštevajo interesi lokalnih skupnosti, spodbuja se razvoj in napredek, priznavajo in spoštujejo se različne kulture in preprečuje se izkoriščanje.
- Zagotavljanje ekološke trajnosti: varovanje in poslovanje z omejenimi in življenjsko pomembnimi viri, zmanjševanje onesnaževanja zraka, zemlje in vode, zaščita biološke raznovrstnosti in kulturne dediščine.

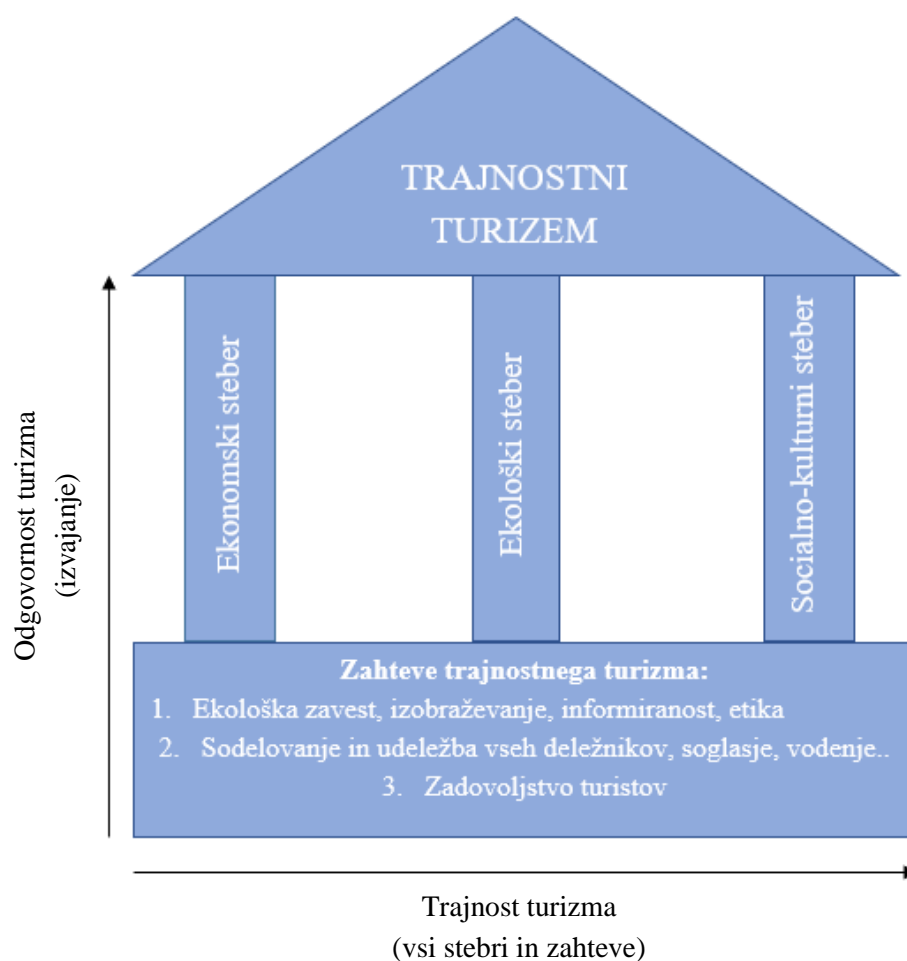
Turistična destinacija mora upoštevati te stebre in slediti načelom trajnostnega razvoja s spoštovanjem trajnosti naravnega okolja, ustvarjanjem odnosov z lokalnim gospodarstvom in ob upoštevanju koristi lokalne skupnosti v družbenem in etičnem smislu (Kapera, 2018). Za zagotavljanje dolgoročne trajnosti je potrebno med tremi stebri vzpostaviti primerno ravnotežje (UNWTO, 2004). Vendar so poleg treh stebrov pomembne tudi tri zahteve, ki jih je treba izpolniti, ko je govora o trajnostnem turizmu.

Trajnostni turizem (Mihalič, 2016; UNWTO, 2004):

- Mora temeljiti na zavedanju o trajnosti in etiki, podprti z okoljskim izobraževanjem in informacijami za vse deležnike.
- Zahteva sodelovanje vseh deležnikov na destinaciji, njihovo soglasje, kritično maso in močno politično vodstvo, da se omogoči njegovo izvajanje.
- Mora vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva turistov in s tem zadostiti potrebam trga.

Kot je razvidno iz slike 1 je potrebno koncept trajnostnega turizma, ki sloni na treh stebrih in treh zahtevah, na odgovoren način izvajati na destinaciji.

Slika 1: Trajnostni turizem (na podlagi treh stebrov in treh zahtev)



Prirajeno po Mihalič (2016).

Pristop trajnostnega turizma ima cilj zmanjšati negativne ekonomske, socialne in okoljske učinke, hkrati pa povečati pozitivne učinke turističnega razvoja. Kot je prikazano na zgornji sliki, je to mogoče doseči s sodelovanjem med vsemi destinacijskimi deležniki, njihovim soglasjem, usklajevanjem in vodenjem, kar je ena od zahtev trajnostnega turizma. Sem lahko uvrstim tudi zadovoljstvo deležnikov, ki nastopa kot rezultat medsebojnega sodelovanja in kot pogoj trajnostnega razvoja turizma na neki destinaciji. Ker se turistični sektor danes sooča z novimi izzivi in drastičnimi spremembami je v zadnjih letih vse bolj prepoznana potreba po učinkovitem in dobro načrtovanem upravljanju turistične destinacije na trajnostni način, ki sem ga opisal v tem poglavju.

2 OPREDELITEV TURISTIČNE DESTINACIJE

V strokovni literaturi obstaja veliko diskusij in razprav o opredelitvi pojma turistične destinacije, vendar še vedno ne obstaja poenotena definicija. Razloge za različno

razumevanje vsebine koncepta turistične destinacije gre iskati predvsem v raznolikosti vidikov njegovega opazovanja.

Beseda destinacija je latinskega izvora (lat. *destinatio*) in je v preteklosti pomenila kraj, cilj, namen, ki predstavlja konec potovanja. Sam pojem turistična destinacija se je pojavil z razvojem letalskega prometa ob koncu sedemdesetih let 20. stoletja (Vukonic, 1997). Pomen koncepta je danes bolj zapleten, saj se njegova vsebina zaradi povečanja števila turistov in njihovih potreb ter spremenjenih motivov turistov pogosto interpretira drugače. Čeprav je pri vseh turističnih študijah osrednja točka preučevanja turist, ki ga je potrebno razumeti in zadovoljiti, je izjemnega pomena tudi turistična destinacija kot prostor, ki ga obiskovalec izbere za svoj potovalni cilj (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010). Tako je turistična destinacija potovalni cilj po izboru turista znotraj zaokrožene geografske celote, katere velikost je odvisna od motivov in želja turista ter oddaljenosti od turističnega bivališča. V očeh turista pa je integralni turistični produkt, ki ga želi turist kupiti in potrošiti. Opredelim jo lahko tudi kot skupek turističnih atrakcij in storitev, koncentriranih na določenem območju, ki jih ponujajo različni deležniki iz javnega, zasebnega in neprofitnega sektorja glede na turistični potencial območja.

Klasične definicije so turistično destinacijo obravnavale skozi prostorski vidik kot geografska območja, ki vključujejo storitve, dejavnosti in znamenitosti za zadovoljevanje potreb gostov. Bieger (2005) opredeljuje destinacijo kot geografski prostor (kraj, regijo ali državo), ki ga je gost ali segment gostov izbral za svoj potovalni cilj in vsebuje vso potrebno splošno infrastrukturo, objekte za prenočevanje, oskrbo, zabavo ter poslovne zadeve. Po Inskeepu (1991, str. 199) je destinacija »geografsko območje, kamor potuje določena oseba. Destinacija mora biti dokaj samozadostna ter mora zagotavljati širok obseg turističnih zmogljivosti in storitev, posebno tistih, oblikovanih za rekreacijo in sprostitvev, možnosti za pridobivanje raznih izkušenj in ohranjanje zdravja«. Goeldner in Ritchie (2003, str. 466) sta podala eno najpomembnejših klasičnih definicij turistične destinacije, ki pravi, da je »turistična destinacija določeno geografsko območje, na katerem obiskovalec uživa v različnih vrstah potovalnih doživetij«. Seaton in Benett (1997) sta naredila korak naprej, saj nista bila osredotočena samo na fizične značilnosti kraja, pač pa tudi na neopredmetene/neotipljive značilnosti.

Z naraščajočo vlogo turističnih destinacij kot vse samostojnejših organizacijskih enot in njihovega pomena so avtorji sčasoma opuščali ozko opredelitev, ki definira destinacijo kot zgolj geografsko območje, in jo začeli obravnavati kot pomemben element turističnega trga, ki ga lahko opišemo z značilnostmi turističnega povpraševanja ter turistične ponudbe. Tudi po Tkalčiču (2002, str. 429) je to »prostor, kjer se srečujeta turistično povpraševanje (potrebe in pričakovanja ter predstave turista o destinaciji) na eni in turistična ponudba (integralni in posamični turistični produkti) na drugi strani«. Ta stik ponudbe in povpraševanja prikazuje slika 2.

Slika 2: Turistična destinacija kot stičišče povpraševanja in ponudbe



Prirejeno po Tkalcíč (2002).

Z vidika povpraševanja je destinacija kraj ali območje po izboru turista zunaj svojega prebivališča (Mariutti, Giraldi & Crescitelli, 2013). Leiper (1995, str. 87) destinacijo vidi kot kraj, kamor ljudje potujejo in so nameščeni za določen čas, da bi pridobili določene izkušnje. Turistična destinacija je lahko določena lokacija ali kraj, pri kateri turist glede na svoje posebne želje upošteva potovanje do tega kraja in obisk tamkajšnjih znamenitosti (Izadi & Saberi, 2015).

Tako iz ponudbenega vidika Keller (1998) definira turistično destinacijo kot cilj potovanja, katerega želi turist obiskati zaradi privlačnosti, ki jih destinacija ponuja. Destinacijo enači s turističnim produktom, jo opredeli kot kraj, kjer so bile razvite določene aktivnosti, ki so tu tudi proizvedene in potrošene. Ponudba destinacije zajema vire, različne akterje in lokalno skupnost. Tudi Bieger (1998) opredeli destinacijo kot turistični produkt, ki na trgu tekmuje z drugimi produkti.

Buhalis (2000, str. 97) je opisal destinacije kot »spojine različnih turističnih produktov in storitev, ki turistom ponujajo celovita doživetja.« Dodaja, da je večina turističnih destinacij skupek naslednjih komponent (tako imenovanih šest A) (Buhalis, 2000, str. 98):

- Atraksije (angl. attractions) - pomenijo naravno in družbeno privlačnost, pomembno za zagotavljanje začetne motivacije turistov za prihod na destinacijo.
- Nastanitvene zmogljivosti in druge storitve (angl. amenities) - vključujejo nastanitvene in gostinske objekte, trgovino, zabavo in druge storitve.
- Dostopnost (angl. accessibility) - se nanaša na razvoj in vzdrževanje učinkovitih prometnih povezav z emitivnimi trgi (mednarodna letališča in javni prevoz).
- Razpoložljivi paketi (angl. available packages) - vključujejo vnaprej dogovorjene turistične pakete s strani posrednikov in njihovih zastopnikov.
- Aktivnosti (angl. activities) - se nanašajo na vse razpoložljive dejavnosti, ki privabljajo turiste na destinacijo.
- Podporne storitve (angl. ancillary services) - vključujejo dejavnosti trženja, razvoja in usklajevanja, ki jih izvaja posebna destinacijska organizacija za potrebe potrošnikov in panoge.

S kombinacijo teh komponent turistične destinacije se oblikuje eden ali več turističnih produktov.

Planina in Mihalič (2002, str. 155–157) delita turistično ponudbo na primarno in na sekundarno. Primarna turistična ponudba ni rezultat človekovega dela oziroma je človek ne more proizvajati v enaki kakovosti in z enako uporabno vrednostjo. Le-ta se deli na:

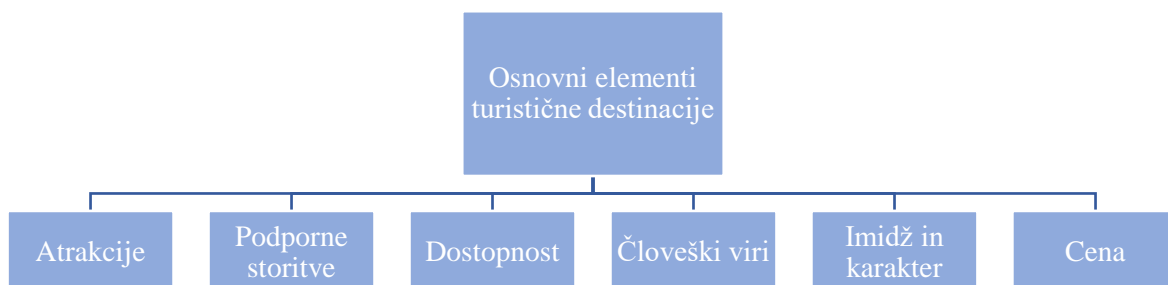
- Naravne dobrine (podnebje, reke, oblika pokrajine itd.).
- Antropogeni del (dобрine, ki so proizvod človekovega dela iz preteklosti in preteklega dela oziroma dobrin ni mogoče proizvajati v enaki kakovosti).

Sekundarna turistična ponudba vključuje ponudbo, ki je proizvod dela in jo človek ob drugih nespremenjenih okoliščinah še vedno lahko proizvaja v zahtevani količini ter kakovosti. Ta se deli na:

- Osnovno infrastrukturo (komunalna in osnovna prometna ureditev, torej naprave in objekti, ki jih turist uporablja samo posredno, po njih pa ne povprašuje).
- Turistično infrastrukturo (objekti in zmogljivosti, kjer se proizvajajo proizvodi in nudijo storitve, po katerih turist neposredno povprašuje, jih kupi ali vzame v najem).
- Turistično superstrukturo (rezultati proizvodnje v obratih turistične infrastrukture, ki so lahko turistični produkti in storitve).

Svetovna turistična organizacija je lokalne turistične destinacije opredelila kot »fizični prostor, v katerem obiskovalec prenoči vsaj eno noč in vključuje turistične produkte, kot so podporne storitve, atrakcije in turistični viri. Ima fizične in administrativne meje, ki opredeljujejo njeno upravljanje, imidž in percepcije, ki opredeljujejo njegovo konkurenčnost na trgu. Lokalne turistične destinacije vključujejo različne deležnike, ki pogosto vsebujejo gostiteljsko skupnost, in se povezujejo v večje destinacije.« (UNWTO, 2007, str. 1). Na sliki 3 so prikazani osnovni elementi turistične destinacije.

Slika 3: Osnovni elementi turistične destinacije



Vir: UNWTO (2007).

Če je destinacija obravnavana kot kompleksna enota opazovanja z razvejano mrežo odnosov je lahko "skupina deležnikov, ki jih medsebojni odnosi povezujejo s posebnimi pravili, kjer

delovanje vsakega deležnika vpliva na druge, tako da je treba določiti in doseči skupne cilje na usklajen način« (Manente & Minghetti v Fyall, Garrod & Wang, 2012). Tako destinacija predstavlja nabor različnih organizacij in posameznikov, ki si lahko prizadevajo za uresničevanje enakih ciljev, lahko pa so njihovi cilji popolnoma nasprotni.

Čeprav vlogo osrednjega subjekta turistične ponudbe na globalnem turističnem trgu vse bolj prevzemajo destinacije, katerih uspešnost se kaže z zmožnostjo zagotavljanja visoke kakovosti celovitih doživetij turistom na eni strani in z upravljanjem vplivov turizma na skupnost in naravno okolje na destinaciji na drugi strani (UNWTO, 2007), pa so destinacije kompleksne enote, sestavljene iz veliko produktov in drugih sestavnih delov (Morgan, Pritchard & Piggott, 2003). Da bi lahko destinacija zagotavljala doživetja, morajo ponudniki storitev med seboj sodelovati in združiti posamične produkte, namenjene obiskovalcem ob prihodu na turistično destinacijo in zadovoljevanju njihovih potreb. Glavna naloga destinacije je povečati socialno in gospodarsko blaginjo svojih prebivalcev, torej izboljšati kakovost življenja lokalnega prebivalstva.

3 DELEŽNIKI TURISTIČNE DESTINACIJE

Kompleksno in dinamično turistično panogo sestavlja vrsta sektorjev, ki jih zastopajo različne organizacije oziroma deležniki. Ti raznoliki deležniki imajo običajno različne interese in pogosto drugačna stališča do razvoja turizma (Ladkin & Bertramini, 2002), vendar s številnimi povezavami in medsebojno odvisnostjo vplivajo na destinacijo in njene značilnosti.

Obstaja veliko definicij deležnikov, a večina jih je izpeljana iz izraza deležnik, ki ga je opredelil Freeman, začetnik teorije deležnikov (angl. stakeholder theory). Deležnike je opredelil kot »tiste skupine ali posameznike, ki lahko vplivajo na doseganje organizacijskih ciljev ali pa le-ti vplivajo nanje.« (Freeman, 1984, str. 46). To opredelitev so sprejeli mnogi strokovnjaki. Ta klasična definicija je bila večkrat spremenjena, kar je posledica tega, da najdemo v literaturi kar nekaj definicij deležnikov. Kljub neenotnemu poimenovanju deležnikov se vsi avtorji v strokovni literaturi strinjajo, da je sodelovanje med njimi ključnega pomena.

Donaldson in Preston (1995) sta izpopolnila Freemanovo definicijo, pri čemer navajata, da morajo deležniki kot skupina ali posameznik imeti legitimen interes v organizaciji ali dejavnosti. Na področju turizma sta Richardson in Fluker (2004, str. 383) opredelila deležnike kot »tiste, ki imajo interes za turizem ali le-ta vpliva nanje, kar vključuje potovalna in turistična podjetja, vlade in gostiteljske skupnosti«. Koncept deležnikov predpostavlja, da destinacija zavzema osrednje mesto v mreži odnosov drugih interesnih in vplivnih skupin, da bi zagotovila dolgoročni obstoj destinacije, kjer je deležnik vsaka oseba ali skupina, ki lahko vpliva na uresničevanje ciljev destinacije ali le-ti vplivajo nanjo (Sheehan & Ritchie, 2005; Currie, Seaton & Wesley, 2009; Waligo, Clarke & Hawkins, 2013). Odnos med

deležniki je kompleksen in dinamičen, saj so vloge deležnikov na posamezni destinaciji specifične in se razlikujejo glede na vrsto in obseg časa, virov in vodstva (Sautter & Leisen, 1999; Byrd, 2007). Organizacijska struktura destinacije se dojema kot mreža soodvisnih deležnikov ter verige deležnikov (Cooper, Scott in Baggio, 2009; d'Angella & Go, 2009), od katere je odvisna kakovost izkušenj in gostoljubnosti, ki jih ponuja destinacija.

Pri razvoju turizma morajo biti vsi deležniki povezani in imeti priložnost, da vplivajo na njegovo upravljanje (Sautter & Leisen, 1999). Z vidika destinacijskega managementa se lahko deležniki na splošno opredelijo kot organizacije, na katere vpliva destinacijski management ali lahko one vplivajo na njegov uspeh. Presenza, Sheehan in Ritchie (2005, str. 9) so uporabili natančnejšo definicijo in opredelili deležnike kot »vsak subjekt, na katerega vpliva doseganje aktivnosti destinacijskega managementa ali on vpliva nanje«. Tudi z vidika turističnega načrtovanja je koncept »deležnikov« postal vse pomembnejši (Aas, Ladkin & Fletcher, 2005; Currie, Seaton & Wesley, 2009). Zlasti pri trajnostnem razvoju turizma je podpora deležnikov in njihovo vključevanje v proces načrtovanja ključnega pomena (Byrd, Bosley & Dronberger, 2009; Jamal & Stronza, 2009; Waligo, Clarke & Hawkins, 2013).

Obstaja kar nekaj kategorij deležnikov v literaturi. Lahko se razvrščajo v primarne skupine deležnikov, ki so ključne za preživetje organizacije in sekundarne skupine deležnikov, ki sicer lahko vplivajo na organizacijo, vendar niso bistvene za njeno preživetje (Clarkson, 1995; Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). Mitchell, Agle in Wood (1997) obravnavajo deležnike kot akterje (notranje ali zunanje), ki jih na podlagi njihove neposredne ali posredne povezave z upravljanjem/poslovanjem organizacije razvrščajo po treh osnovnih lastnostih: moč, legitimnost in nujnost. Glede na vlogo v razvoju turizma Goeldner in Ritchie (2003) razvrščajo deležnike v štiri kategorije: turisti, prebivalci, podjetniki in lokalni vladni uradniki, Weaver in Lawton (2002) dodajata še vlade, terciarne izobraževalne ustanove in nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO) s svojo pomembno vlogo v razvoju turizma. Po Byrdu (2007) se deležniki uvrščajo v skupine: lokalni prebivalci, podjetniki, vladni uradniki in turisti. Waayers, Lee in Newsome (2012) so v svojo raziskavo vključili udeležence delavnic iz štirih skupin, in sicer iz javnega ter zasebnega sektorja, interesnih skupin in lokalnih prebivalcev. Podobno delitev sem uporabil v svoji raziskavi, saj ustreza obravnavani destinaciji. Deležnike sem razdelil v štiri glavne skupine: javni sektor, zasebni sektor, civilna družba in lokalno prebivalstvo, kot je prikazano na sliki 4.

Pomembno je, da turistična panoga z namenom zagotavljanja kakovostnih doživetij in storitev obiskovalcem na destinaciji združi različne deležnike s sporazumi o sodelovanju. Zelo je pomembno razumeti vloge deležnikov na turistični destinaciji in dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Vendar ne glede na delitev obstajajo med deležniki dogovori glede vrste in načina razvoja turizma (Sautter & Leisen, 1999; Byrd, Bosley & Dronberger, 2009).

Slika 4: Skupine deležnikov na destinaciji



Vir: lastno delo.

3.1 Javni sektor

Javni sektor predstavlja javni interes in izvaja dejavnosti, ki koristijo vsem deležnikom na destinaciji. Ne ustvarja dobička, ampak sredstva, zbrana s pomočjo taks in davkov, namenja izvajanju strategij in projektov, ki koristijo celotni družbi. Z zakonodajo in predpisi, davčno politiko, predpisanimi standardi, prostorskimi načrti, okoljsko infrastrukturo in podobno vpliva na razvoj turizma na destinaciji. Poleg upravljanja z razvojem turistične infrastrukture (Morgan, Pritchard & Piggott, 2003) javni sektor izvaja zaščito ter kontrolo razvoja turizma in je odgovoren za splošno blaginjo na destinaciji. Javni sektor igra ključno vlogo pri upravljanju turističnih destinacij in njenem razvoju, kar je vidno tudi v strokovni literaturi, ki deležnike in njihovo vlogo v razvoju turizma povezuje z javno upravo (Byrd, Bosley & Dronberger, 2009). Pogosto je omenjen kot ključni nosilec socialno-ekonomskega razvoja znotraj koncepta trajnostnega razvoja (UNEP & WTO, 2005; Hall, 2011), zato tudi na lokalni ravni skrbi za ugodne pogoje za uravnotežen razvoj turizma, zagotavljanje javnega interesa pri razvoju lokalne turistične ponudbe glede na načela trajnostnega razvoja, uresničevanje državne strategije na lokalni ravni, razvoj lokalne turistične ponudbe. Poleg tega je naloga javnega sektorja na lokalni ravni informacijska turistična dejavnost (informiranje turistov), spodbujanje razvoja celovitih turističnih produktov območja, trženje in promocija ponudbe, razvoj in vzdrževanje osnovne in turistične infrastrukture, urejanje, varovanje in vključevanje naravnih območij v turistično ponudbo, organizacija prireditev, ozaveščanje lokalnega prebivalstva o pozitivnem odnosu do turizma in podobne storitve na

področju turizma (Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT-1), Ur. l. RS, št. 13/18). V tem kontekstu se zdi, da je lokalna vlada naravni vodja, ki ima dve glavni nalogi: izboljšati življenjski standard lokalnega prebivalstva in upravljati lokalne vire.

Javni sektor sestavljajo javne organizacije na mednarodni, državni, regionalni in lokalni ravni. Na mednarodni ravni ima vodilno vlogo UNWTO, ki povezuje in vodi nacionalne turistične organizacije. Tako odgovornost za strateško vodenje in trženje turizma na državni ravni nosijo Nacionalne turistične organizacije (v nadaljevanju NTO), na regionalni ravni ali pokrajini Regijske turistične organizacije in na lokalni ravni Lokalne turistične organizacije, ki so odgovorne za aktivnosti bolj operativne narave (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017).

Javni sektor postavlja okvirje za delovanje zasebnega sektorja na destinaciji in na ta način zmanjša negativne vplive na okolje ter lokalno skupnost. Javne dobrine vključuje v turistični razvoj zasebni sektor.

3.2 Zasebni sektor

Zasebni sektor je temeljni nosilec turistične dejavnosti, zastopan s strani predstavnikov gospodarstva in vključuje vse ponudnike proizvodov in storitev na destinaciji, zato v današnjem času pridobiva vse večjo vlogo pri upravljanju turističnih destinacij. Zasebni sektor zagotavlja večino produktov in storitev za turiste (Font & Ahjem, 1999) in jih neprestano razvija (Simpson, 2008), kar ga zaradi velikega obsega znanja in poznavanja destinacije postavlja v ospredje. Velika, manjša in srednja turistična podjetja so temeljni gradniki turistične ponudbe in ključni deležniki, ki se horizontalno povezujejo na posameznem lokalnem ali produktnem področju (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017). Vloga zasebnega sektorja je predvsem v poslovanju med različnimi podjetji ter krepitvi odnosov med javnim in zasebnim sektorjem, z namenom doseganja optimalne rasti turističnega razvoja (Cooper, Fletcher, Gilbert & Wanhill, 1998). Zasebni sektor ima ključno vlogo pri razvoju turizma na destinacijah po vsem svetu, saj nosi glavna tveganja za turistične naložbe in v veliki meri odgovornost za zadovoljstvo obiskovalcev, zagotavljanje kakovostnih turističnih storitev in zagotavljanje vrednosti za denar obiskovalcu. Pogosto je tarča kritik, ker je bolj osredotočen na kratkoročno ustvarjanje dobička in ne na dolgoročno trajnost, ker izkorišča okolje in naredi premalo na ozaveščanju turistov glede načel trajnostnega turizma.

Mala in srednje velika turistična podjetja (angl. Small and Medium Enterprises) so opisana kot gonilna sila turistične panoge, saj ponujajo prilagojene produkte in storitve, ki izpolnjujejo visoka pričakovanja in zahteve potrošnikov (Novelli, Schmitz & Spencer, 2006) in igrajo pomembno vlogo pri razvoju lokalnih območij. Tako se različni poslovni subjekti organizirajo v združenja kot so gospodarske in obrtne zbornice, ki zastopajo poslovne interese tudi na področju turizma.

Uspešen strateški razvoj turizma je odvisen od stopnje in uspešnosti sporazumov med odgovornim javnim sektorjem in ostalimi deležniki razvoja turizma, zato morajo inštitucije javnega sektorja v načrtovanje razvoja vključevati tudi gospodarstvo in civilno družbo, na lokalni, regionalni in mednarodni ravni (Pearce, 1989).

3.3 Civilna družba

Civilna družba je kot prostor med javnim in zasebnim sektorjem, v katerem se ljudje povezujejo za napredek skupnih interesov. Vključuje turistična, kulturna, športna in druga društva, zveze društev, združenja, zavode, nevladne organizacije in podobno. Civilna družba igra pomembno vlogo v razvoju turizma, saj z dodatno turistično ponudbo in aktivnostmi prispeva k razvoju destinacije. Ta skupina deležnikov postaja vse pomembnejša pri trajnostnem razvoju turizma (Reid, 2003).

Turistična zveza (v nadaljevanju TZ), ki je prostovoljna, interesna, neprofitna in nevladna organizacija, nastopa kot krovna organizacija turistične civilne družbe. Združuje turistična društva (v nadaljevanju TD), občinske in območne zveze in druge društvene organizacije. Poleg nje Turistična društvena organizacija (v nadaljevanju TDO) predstavlja prostovoljno nepridobitno delovanje civilne družbe v turizmu in nastopa kot najbolj široko organizirana civilna družba pri nas. Društveni sektor je na lokalni ravni pomemben sooblikovalec turističnega razvoja, spodbuja domače prebivalstvo za sodelovanje pri turističnih dejavnostih (urejanje okolja, olepševanje krajev, varovanje dediščine in naravnih vrednot itd.), izvaja različne dejavnosti za ozaveščanje prebivalstva za turizem (s pomočjo delavnic, okroglih miz, predavanj), pospešuje dejavnosti domačega prebivalstva pri ohranjanju kulturne dediščine in naravnih vrednot, spodbuja razvoj spominkarske dejavnosti, sodeluje z vzgojno izobraževalnimi organizacijami pri spodbujanju turistične kulture pri mladih, organizira prireditve, v manjšem obsegu pa v zakonskih okvirih opravlja tudi gospodarsko in storitveno dejavnost pridobitvenega značaja. TDO združuje tudi druga društva v civilnem sektorju na področju športa in kulture, ki so na ravni lokalnih skupnosti pomembno vpeti v turizem in razne NVO (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017).

3.4 Lokalno prebivalstvo

Vse večji pomen se pri upravljanju destinacij daje lokalnim prebivalcem, saj imajo velik vpliv na lokalne in državne politične odločitve. V kontekstu turizma je podpora prebivalcev koristna za celotno skupnost in druge deležnike, predvsem pa je ta vloga ključna pri gostoljubnosti destinacije. Morrison (2013b) poudarja, da je izjemno pomembno, da lokalni prebivalci podpirajo turizem in se v celoti zavedajo njegovega doprinosa v ekonomskem smislu. Prebivalci, ki smatrajo turizem kot ključni dejavnik gospodarskega razvoja na območju imajo običajno tudi pozitiven odnos do razvoja turizma (Andereck, Valentine, Knopf & Vogt, 2005). Prebivalci imajo pravico sodelovati pri razvoju turizma na destinaciji,

saj to prinaša koristi celotnemu območju (Tosun, 2000). Šele ko so poudarjene potrebe lokalnega prebivalstva pride do učinkovitega turističnega razvoja (Saarinen, 2006), vendar je podpora prebivalstva pri turističnem razvoju odvisna od njihovega dojemanja koristi turizma na skupnost glede na pozitivne in negativne vplive (Stylidis, Biran, Sit & Szivas, 2014). Poleg tega je razvoj turističnih destinacij učinkovitejši, ko lokalni prebivalci občutijo, da so del sodelovanja na turistični destinaciji in so konstantno obveščeni glede njenega upravljanja (Andereck, Valentine, Knopf & Vogt, 2005).

Razvoj trajnostnega turizma zahteva močno podporo lokalne skupnosti, sporazume med deležniki turistične destinacije in pozitiven odnos lokalnega prebivalstva do obiskovalcev turistične destinacije (UNWTO, 2007; Mihalič, 2006). Bramwell in Sharman (1999) predlagata, da morajo načrtovalci turističnih destinacij vključiti tudi lokalne prebivalce za bolj učinkovito načrtovanje.

4 SODELOVANJE MED DELEŽNIKI

Izraz sodelovanje² se lahko uporablja kot skupno delo v nekem procesu, ki zaradi doseganja določenih ciljev združuje ljudi. Lahko je medsebojni odnos med deležniki pod določenimi pogoji, z namenom uresničevanja strategije in doseganja skupnih ciljev (Bramwell, 1999). Sodelovanje pomeni tudi proces skupnega odločanja, ki vključuje ključne deležnike iz nekega področja z namenom reševanja konfliktov in razvijanja skupnih vizij (Gray, 1989). Jamal in Getz (1995) definirata sodelovanje na področju turizma kot določanje skupnega cilja in procesa odločanja samostojnih deležnikov zaradi skupne rešitve problemov in ostalih vprašanj na danem področju. Sodelovanje tako vključuje odnos med deležniki, kadar različne strani deležnikov medsebojno sodelujejo v zvezi s preučevanim področjem (Bramwell & Lane, 2004).

Strokovnjaki na področju turizma so v tej medsebojno odvisni in kompleksni panogi prepoznali izrazito potrebo po skupnem delovanju in njegovo moč, saj posamezno delovanje v panogi ni več zadostno (Jamal & Getz, 1995). Bolj je verjetno, da bodo deležniki našli rešitve s skupnim delovanjem, kot če delujejo sami. Zato je različne vire, znanja in zmogljivosti, s katerimi razpolagajo posamezni deležniki, mogoče združiti v celoto, ki je večja od posameznih delov in na ta način odgovoriti na organizacijske izzive (Aas, Ladkin & Fletcher, 2005). V tako zapleteni panogi kot je turizem, kjer deležniki vplivajo na turistični razvoj ali ta vpliva nanje, je ključnega pomena medsebojno sodelovanje pri reševanju problemov, uresničevanju ciljev in ustvarjanju novih priložnosti (Bramwell & Lane, 2000). Sodelovanje med drugim odpravlja morebitne napetosti med skupnostjo in zasebnim

² V tuji literaturi se za prikaz skupnega dela uporabljajo izrazi sodelovanje (ang. collaboration), koordinacija (ang. coordination), kooperacija (ang. cooperation), partnerstvo (ang. partnership) in mreženje (ang. network), ki se pogosto razlikujejo glede na kontekst raziskave. Za namene tega dela uporabljam širši pristop izraza sodelovanje, ki pomeni skupno delo na splošno.

sektorjem, kar omogoča, da so vsi deležniki vključeni v proces odločanja o turizmu (Jamal & Getz, 1999).

Dosedanje raziskave kažejo, da je uspešno sodelovanje med deležniki v veliki meri odvisno od razumevanja glavnih značilnosti deležnikov (Sheehan & Ritchie, 2005), saj je prav razdrobljena, večsektorska in soodvisna narava turizma povzročila potrebo po sporazumih o sodelovanju v panogi (Aas, Ladkin, & Fletcher, 2005; Fyall & Garrod, 2005). Razprava je postala nujna zaradi spoznanja, da mnogih dejavnosti v panogi ne more izvesti en sam sektor, temveč je potrebno usklajeno delovanje številnih deležnikov (Jamal & Dredge, 2010).

Sodelovanje deležnikov predstavlja široko sprejet pristop k reševanju problemov, povezanih z medsebojnim nerazumevanjem in tistimi nekaj skupnimi cilji številnih deležnikov, ki so vključeni v razvoj turizma (Fyall & Garrod 2005; Ladkin & Bertramini, 2002). Ključnega pomena pri trajnostnem upravljanju s turistično destinacijo je razumevanje stališč lokalnih deležnikov do turizma in turističnega razvoja (Reid, Mair & George, 2004), zato je potrebno spremljati in meriti stališča deležnikov kadar je to mogoče (Stewart & Draper, 2007). Hardy in Beeton (2001) priporočata, da morajo načrtovalci turizma na destinaciji pred začetkom razvoja turizma upoštevati stališča vseh deležnikov. Razlike v stališčih lahko povzročijo konflikt med skupinami deležnikov, zaradi različnih interesov, dojemanja celotnih stroškov in koristi za razvoj (Byrd, 1997; Gursoy, Chi & Rutherford, 2010; Reid, Mair & George, 2004). Čeprav je razumevanje stališč deležnikov kompleksen proces in vključuje veliko dela, je eden boljših pristopov pri zmanjševanju konfliktov ustrezna identifikacija deležnikov (Hardy & Beeton, 2001). Poleg tega številne študije govorijo o vključevanju deležnikov v trajnostni razvoj turizma (Dodds, 2007), vendar je zaradi raznolikosti in heterogenosti turističnih deležnikov postopek zapleten (Waligo Clarke & Hawkins, 2013). Vsi deležniki, na katere vpliva razvoj turizma, so upravičeni do vključitve v skupno sodelovanje (Jamal & Stronza, 2009). Turizem, ki je sprejel ta pristop vključevanja deležnikov, ima zaradi zmanjševanja konfliktov med sektorji in spodbujanja skupnega načrtovanja več možnosti za dolgoročno stabilnost.

Sautter in Leisen (1999) v svoji študiji o razvoju turizma prikazujejo, da se je zaradi večjega interesa med deležniki povečala tudi njihova verjetnost za sodelovanje. Bistveno pri destinacijskih deležnikih je njihovo medsebojno sodelovanje. Tudi Buhalis (2000) trdi, da je dolgoročno uspešen in trajen razvoj turistične destinacije mogoč le s sodelovanjem in brez konkuriranja med posameznimi deležniki.

Selin in Chavez (1995) sta razvila evlucijski model turističnih partnerstev za določitev razvitosti sodelovanja na destinaciji in ocenitev dejavnikov, ki omejujejo ali spodbujajo učinkovitost takih partnerstev. Sodelovanje v turizmu se razlikuje glede na več dejavnikov, ki vplivajo na rezultat trajnostnega razvoja: geografski obseg; organizacijska raznolikost in velikost; ravnovesje moči med deležniki; ali je sodelovanje prostovoljno ali zakonsko urejeno (Selin, 2000).

Sodelovanje deležnikov je ključnega pomena za učinkovit razvoj turizma, saj lahko doseže skupne cilje vseh vpletenih deležnikov, vendar pa ta proces predstavlja večstranski izziv pri upravljanju destinacij.

4.1 Sodelovanje med deležniki pri razvoju trajnostnega turizma

Trajnostni turizem označuje turizem, ki temelji na načelih trajnostnega razvoja, pri čemer upošteva sedanje in prihodnje ekonomske, socialne in okoljske vplive ter obravnava potrebe deležnikov (Waligo Clarke & Hawkins, 2013). Izvajanje načel trajnostnega razvoja zahteva sodelovanje številnih deležnikov od javnega sektorja do lokalnih skupnosti in njihovo vključevanje v vse procese razvoja (Byrd, Bosley & Dronberger, 2009). Sodelovanje deležnikov je ključni dejavnik trajnostnega razvoja turističnih destinacij (Yu, Chancellor & Cole, 2011; Timur in Getz, 2008), saj je brez podpore deležnikov v skupnosti turizem praktično nemogoče razviti na trajnosten način (Andereck & Vogt, 2000). Implementacija trajnostnega razvoja turizma je smiselna in nujna za vse oblike turističnih destinacij, tudi za destinacije s t. i. masovnim turizmom in za destinacije, ki ne temeljijo na naravnih ali izgrajenih in socialno-kulturnih turističnih virih (Mihalič, 2006). Kot ugotavlja Cuthill (2002) bi morali odnosi na lokalni ravni temeljiti na sodelovanju in oblikovanju partnerstev med prebivalci in lokalnimi oblastmi, vendar je predpogoj izobraženost sodelujočih deležnikov o načelih trajnostnega razvoja. Za dosego trajnostnega turističnega razvoja je nujno potrebno močno politično vodstvo in pomoč lokalnih oblasti. Byrd (2007) pravi, da morajo v proces trajnostnega razvoja turizma biti vključeni prihodnji obiskovalci, sedanja lokalna skupnost (lokalni prebivalci, lastniki in državni uradniki) ter prihodnja gostujoča skupnost. Nekateri avtorji (Bramwell & Sharman, 1999) poudarjajo, da je ključni element za zagotavljanje trajnostnega razvoja turizma premagovanje podrejenosti med deležniki (turisti, lokalno skupnostjo, javnim in zasebnim turističnim sektorjem, lokalno, regionalno in nacionalno strukturo upravljanja), kar je mogoče doseči z usklajevanjem interesov vseh deležnikov ter oblikovanjem strateških razvojnih načrtov, ki bi upoštevali te interese.

Učinkovito sodelovanje ne pomaga le pri izgradnji močnih mrež med različnimi deležniki (Beritelli, 2010), ampak deležnikom omogoča dostop do potrebnih sredstev za doseganje svojih ciljev (Ford, Wang & Vestal, 2012), kar je ključnega pomena za trajnostni razvoj turizma (McComb, Boyd & Boluk, 2016). Sam koncept trajnostnega razvoja je torej nedosegljiv brez sodelovanja in soglasja deležnikov o številnih vprašanjih, povezanih z obravnavanjem dolgoročnega razvoja turističnih destinacij.

4.2 Sodelovanje v konceptu upravljanja destinacije

Turistični deležniki vplivajo na uspeh ali neuspeh turizma na destinaciji, zato je njihovo vključevanje in sodelovanje v procesu destinacijskega načrtovanja, razvoja in upravljanja nujno potrebno (Tosun, 2006). Za razvoj in uspeh destinacije ni dovolj samo delovanje vlade ali lokalne uprave, niti ene močne turistične organizacije, ampak je ključno sodelovanje

številnih deležnikov iz javnega in zasebnega sektorja pri načrtovanju, odločanju in upravljanju turizma (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010). Seveda ne gre pozabiti na veliko vlogo civilne družbe in lokalnega prebivalstva.. Kot tako je sodelovanje na vseh ravneh načrtovanja in upravljanja turizma tesno povezano z uspešnim izvajanjem trajnostnega razvoja.

Usklajenost in sodelovanje pri načrtovanju sta nujno potrebna v razdrobljeni naravi turistične panoge (Adu-Ampong, 2017). Sodelovanje pri načrtovanju turizma je opredeljeno kot »proces skupnega odločanja neodvisnih deležnikov zaradi reševanja problemov pri načrtovanju in/ali upravljanja vprašanj, povezanih z načrtovanjem in razvojem«. (Medeiros de Araujo & Bramwell, 1999, str. 369). Za izvajanje skupnega načrtovanja je nujno identificirati vse potencialne deležnike na destinaciji, razumeti njihove interese, vrednote, stališča do razvoja turizma ter obstoječe medsebojne povezave med deležniki, kar mora biti zajeto na skladen način znotraj strateških okvirjev. S tem se zagotovi zaupanje, sodelovanje, harmonija in vzajemna korist za vse vpletene (Kuvan & Akan, 2012).

Sodelovanje med deležniki je ena ključnih funkcij pri vzpostavljanju učinkovitega upravljanja razvoja turističnih destinacij, to je doseganju želene vizije razvoja. Skupno delo spodbuja upravljske pristope, ki dosegajo izvajanje trajnostnega razvoja (Tao & Wall, 2009). Vsi deležniki morajo razpravljati o pomembnih vprašanjih skupaj (Hardy & Pearson, 2017), saj se deležniki razlikujejo glede na svoje interese in cilje in ne predstavljajo skupnega mnenja (Lyon, Hunter-Jones, & Warnaby, 2017).

Po UNWTO (2019) mora odgovorno in trajnostno upravljanje destinacij vključevati postopek, ki na učinkovit in skladen način obravnava interakcije med obiskovalci, panogo, lokalno skupnostjo in okoljem v širšem smislu (naravni in kulturni viri). Prav tako omogoča oblikovanje ustrežnejših razvojnih načrtov, ki so v pomoč za hiter odziv na potrebe in želje lokalnih deležnikov (Canavan, 2017). Mnogi avtorji (Sautter & Leisen, 1999; Buhalis, 2000; Sainaghi, 2006) smatrajo, da kompleksnost upravljanja turistične destinacije največkrat predstavljajo odnosi med različnimi skupinami deležnikov na destinaciji, zato je potrebno deležnike spodbuditi k sodelovanju in združitvi različnih virov za doseganje sistema celostnega upravljanja. Izključitev nekaterih deležnikov iz procesa odločanja bi utegnilo med njimi ustvariti nezadovoljstvo in odpor do turistov (Sanchez & Adams, 2008).

4.3 Prednosti sodelovanja med deležniki

Obstaja veliko prednosti sodelovanja med destinacijskimi deležniki, ki prinašajo pozitivne učinke tako za posameznike kot tudi za samo destinacijo. Prednost sodelovanja lahko opredelimo kot sinergijo, ki nastane kot rezultat sodelovanja z drugimi organizacijami z namenom zasledovanja ciljev, ki jih podjetje ne more doseči z lastnimi viri oziroma sredstvi (Huxham, 1993).

Deležniki imajo kar nekaj motivov za vstop v sodelovanje ali partnerstvo, kar jim prinaša veliko koristi. Sodelovanje vodi k združevanju znanja, strokovnosti, kapitala in drugih virov, večji usklajenosti in odobritvi ustreznih strategij ter njihovem uspešnejšem izvajanju (Pretty, 1995). Lahko se odločijo za medsebojno sodelovanje zaradi doseganja višje kakovosti storitev, doseganja višje družbene sprejemljivosti odločitev in ciljev, moči, individualnih ali poslovnih koristi, delitve stroškov, virov in časa, novega znanja, konstruktivnih idej in inovacij, premostitve problemov ali preprosto novih poznanstev (Bramwell & Lane, 2000, več v prilogi 1). Sporazumi o sodelovanju v turistični panogi vključujejo številne deležnike, ki vzajemno delajo na skupnem področju s pomočjo izmenjave idej in strokovnega znanja ter združevanja finančnih in človeških virov (Wang, 2008). S tem lahko dosegajo medsebojne ali skupne koristi ko se učijo drug od drugega, razvijajo nove strategije in se odzivajo na spreminjajoče se okolje (Bramwell & Lane, 2000).

Sodelovanje posameznim organizacijam omogoča pridobivanje in združevanje virov, izkoriščanje dodatnih zmogljivosti, omogočanje ekonomije obsega in izboljšanje inovativnosti (Savage in drugi, 2010). S skupnim delom se je mogoče izogniti dolgoročnim stroškom, ki nastajajo zaradi konfliktov (Healey v Bramwell & Sharman, 1999), sodelovalni odnosi med deležniki so lahko politično legitimnejši zaradi večjega vpliva na odločanje in nenazadnje lahko sodelovanje izboljša usklajevanje strategij ter spodbuja upoštevanje ekonomskih, okoljskih in socialnih vplivov turizma (Benveniste v Bramwell & Sharman, 1999, str. 392).

Prednosti izboljšanja partnerskih odnosov med destinacijskimi deležniki se kažejo v izogibanju stroškov dolgoročnih konfliktov med njimi, izboljšanju pristopa, ki podpira družbeno-ekonomsko rast v regiji, uporabi naravnih virov in zagotavljanju določene stopnje pripadnosti, izkoriščanju virov različnih deležnikov in doseganju širokega nabora informacij, kar zagotavlja precej več izkušenj in dodatnih zaposlitvenih možnosti (Arnaboldi & Spiller, 2011; Wang & Xiang, 2007; Saxena, 2005; Selin, 1993). Poleg naštetega je poudarjeno, da je razlog za vse večje zanimanje za sodelovanje v turizmu kot osnovni dejavnik izmenjava informacij med organizacijami in destinacijami, predvsem kapitala in drugih virov ter ustvarjanje konkurenčne prednosti z združevanjem naštetega (Fyall & Garrod, 2005). Go in Govers (2000) trdita, da so partnerstva, ki vključujeta sodelovanje zasebnega in javnega sektorja na destinacijah, predpogoj za ohranjanje moči destinacije in njeno konkurenčno prednost.

Sodelovanje med destinacijskimi deležniki prinaša dodano vrednost tudi samim destinacijam s skupnim pridobivanjem znanja in širšega vpogleda, kar lahko poveča inovativnost in prilagodljivost v dinamičnih konkurenčnih okoljih (Bramwell & Sharman, 1999). Sodelovanje lahko izboljša destinacijsko znamko, vpliva na upravljanje, porazdelitev koristi, povezanost skupnosti in izkušnje obiskovalcev (Go & Govers, 2000). Sodelovanje tudi pomaga zmanjšati morebitne napetosti in spodbuja boljše odnose med gostom in obiskovalcem (Kontogeorgopoulos, 2005).

Huxham in Vangen (2000) sta skovala izraz „sodelovalna prednost“, da bi opisala zelene prednosti in dosežke sodelovanja, hkrati pa tudi opozorila, da lahko nesodelovanje nastane zaradi prisotnosti ovir, ki preprečujejo doseganje skupnih ciljev. Ali destinacija dosega sodelovalno prednost ali ne, je odvisno od prisotnosti skupnih vrednot, naklonjenosti povezovanju in prepričanja v medsebojno odvisnost, prav tako pa je odvisna od ustrezne strukturne osnove, ki spodbudi sodelovanje (Savage in drugi, 2010). Okoliščine, ki povzročajo sodelovanje in njegovo upravljanje, ne vplivajo samo na uspeh destinacije, ampak tudi na dinamiko sodelovanja in to ne glede na to, ali se deležniki zanj odločijo ali ne (Wang & Xaing, 2007).

Deležniki morajo imeti vsaj en skupni interes, da so motivirani k vključitvi v sodelovanje (Gray & Wood, 1991). Motivacija je lahko močnejša, v kolikor deležnike skrbi, da bi v primeru, ko niso vključeni v proces sodelovanja lahko izgubili (Reilly, 2001). Sporazumi morajo vključevati vse deležnike na destinaciji, spodbujati skupno učenje in doseganje soglasja, da bi bili enako koristni za vse deležnike (Bramwell & Sharman, 1999).

4.4 Ovire pri sodelovanju med deležniki

Vendar je sodelovanje med deležniki običajno zapleteno in obstajajo številni dejavniki, ki lahko ovirajo proces. Ti dejavniki lahko vključujejo različne, med seboj konkurenčne interese deležnikov, različna ali nasprotujoča si stališča, zapletene odnose in medsebojno odvisnost z drugimi deležniki na destinaciji, med drugim tudi različne oblike komunikacije in partnerstev (Waayers, Lee, & Newsome, 2012; Waligo, Clarke & Hawkins, 2013). Že sama identifikacija deležnikov je lahko zapletena zaradi neformalnega sodelovanja in skritih skupin (Bramwell & Sharman, 1999), težave pa nastajajo zaradi osebnih interesov, nesorazmerij moči, preteklih dogodkov, politike in drugih ovir (Hall, 1999; Tosun, 2000). Vključevanje in obvladovanje deležnikov je lahko drago, togo in vodi do nezadovoljstva (Swarbrooke, 1999), znanja in sredstva za premagovanje takšnih ovir pa lahko niso na voljo (Adu-Ampong, 2017).

Vključevanje različnih deležnikov pogosto zahteva redna srečanja in lahko vodi v kompleksen in dolgotrajen proces. Hardy in Phillips (1998) dodajata, da onemogočanje sodelovanja zaradi neenakega razmerja moči med deležniki lahko privede do konfliktov med deležniki, kar vodi do neuspešnega razvoja turizma. Hall in Jenkins (1995) ugotavljata, da lahko deležniki v mnogih okoliščinah zavrnejo sodelovanje z drugimi, saj lahko na ta način zmanjšajo svoj lastni vpliv ali pa preprosto ne zaupajo drugim skupinam.

Ovire se lahko pojavijo v procesu načrtovanja, ko turistični načrtovalci ne zbirajo stališč vseh deležnikov, vključenih v postopek odločanja, na ustrezen način, in tako zmanjšajo uspeh v procesu načrtovanja (Byrd, 2007). Nezaupanje in drugačna stališča med deležniki kot posledica slabe komunikacije, nezadostna finančna sredstva na lokalni ravni, omejeno strokovno znanje, izkušnje in usposobljenost turističnih načrtovalcev ter nezadostna predanost nekaterih deležnikov so pogoste ovire na poti skupnega dela (Ladkin &

Bertramini, 2002; Tosun, 2006). Nejasne pristojnosti in odgovornosti pri izvajanju spodbujajo nezaupanje in napačna prepričanja (Ladkin & Bertramini, 2002).

V prilogi 2 so predstavljene ovire pri sodelovanju v procesu načrtovanja turizma, ki sta jih opredelila Bramwell in Lane (2000).

5 DESTINACIJSKI MANAGEMENT

Koncept destinacijskega managementa (angl. Destination Management, v nadaljevanju DM) je predmet mnogih razprav v turistični literaturi, ki je v zadnjih letih pritegnil veliko pozornost ne samo v teoriji (Fyall, Garrod & Wang, 2012), ampak se ga vse bolj upošteva tudi pri samem izvajanju (Laesser & Beritelli, 2013), kar je zelo pomembno za razvoj destinacij. Tako ga na regionalni ravni vodi in usklajuje organizacija za destinacijski management (angl. Destination Management Organization, v nadaljevanju DMO), ki je lahko javna ali zasebna, v njej pa sodeluje veliko število destinacijskih deležnikov.

5.1 Opredelitev pojma

V sodobnem dinamičnem okolju morajo turistične destinacije obvladovati ekonomske, ekološke in družbeno-kulturne vplive turizma na tak način, da povečujejo njihove koristi in obenem zmanjšujejo ovire. Prav zato obstaja potreba po destinacijskem managementu kot osrednji funkciji turističnega sistema destinacije, ki skrbi za usklajeno (so)delovanje vseh turističnih dejavnikov na destinaciji. Raziskave o DM so se razvijale v dveh tokovih - na destinacijski marketing, ki ima pozornost navzven (npr. vzpostavljanje povezav z različnimi trgi z namenom privabljanja obiskovalcev) in na veliko širši koncept destinacijskega managementa (Morgan, 2012), kjer je pozornost navznoter na sami destinaciji in je povezan s strategijami, izvajanjem nadzora, usklajevanjem organizacij in izkoriščanjem destinacijskih virov (Mariani, Buhalis, Longhi & Vitouladiti, 2014). Tako je destinacijski marketing samo ena od funkcij destinacijskega managementa (Morrison, 2013b), ki ima različne vloge, kot bo predstavljeno v naslednjem poglavju. Enoten destinacijski management prepreči podvajanje navora v promocijo, informiranje, izobraževanje in podporo deležnikov. DM vključuje dolgoročen proces upravljanja sprememb, ki vključuje optimalen gospodarski razvoj destinacije, višjo raven življenjskega standarda, ohranjanje okolja, socialne in kulturne dediščine ter njihovo valorizacijo s ciljem gospodarskega in splošnega razvoja turistične destinacije (Blažević, 2007; Pearce, 2015).

Vernon, Essex, Pinder in Curry (2005, str. 326) definirajo DM kot »skupno prizadevanje, ki zahteva usklajeno sodelovanje različnih organizacij in poslov v geografsko omejenem območju z namenom doseganja skupnega cilja«. Franch, Martini, Mich in Novi Inverardi (2002) ga opredeljujejo kot strateške, organizacijske in operativne odločitve z namenom managementa nastanka, promocije in komercializacije turističnega produkta ter

managementa turistov, ki pridejo na destinacijo na način, da se ohranja ravnovesje, trajnostni razvoj na destinaciji in zadovolji ekonomske potrebe lokalnih prebivalcev.

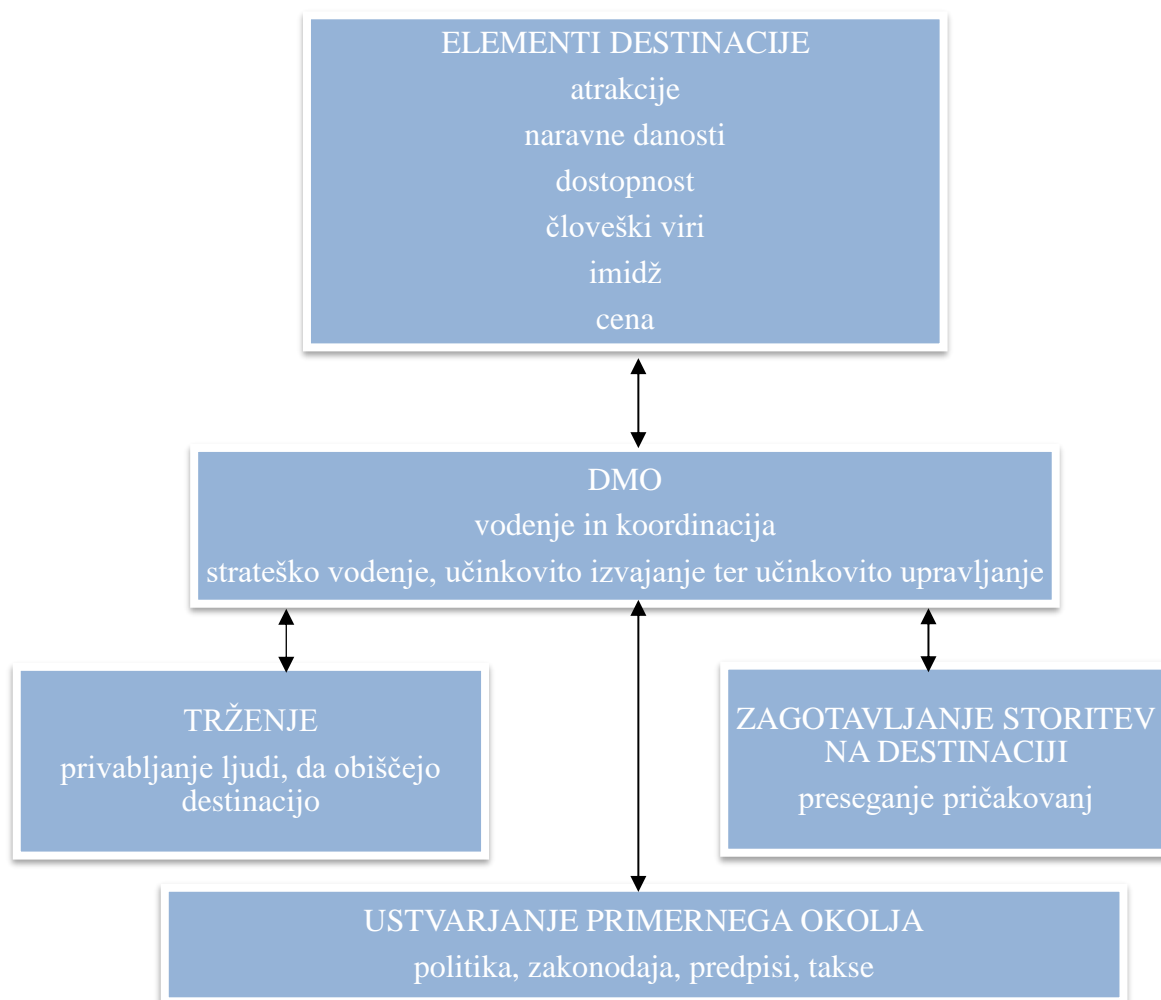
Za ustvarjanje trajnostne turistične destinacije je potrebno kakovostno in sistematično upravljanje destinacij. Ker velja turizem za razdrobljeno panogo in nanj vpliva veliko dejavnikov je upravljanje destinacij lahko kompleksno, zato je za dosego učinkovitega DM velikega pomena sodelovanje med deležniki. Uspešen DM poziva vlade, organizacije, organizatorje potovanj in gostiteljsko skupnost, da združijo različne interese in udeležence k sodelovanju in posledično doseganju skupnega cilja (UNWTO, 2007). DM dojemamo kot virtualno organizacijsko mrežo neodvisnih organizacij z določenimi skupnimi viri in poslovnimi cilji ter s skupnim upravljanjem za vse segmente (Magaš, 2008). Združuje vse turistične funkcije, ki jih posamezni nosilci ponudbe ne morejo izvajati, kar vodi k boljšim skupnim rezultatom in možnostim pri uresničevanju svojih ciljev.

Celostno definicijo pojma podaja UNWTO (2007, str. 4), ki opredeljuje destinacijski management kot »koordiniran management vseh elementov, ki sestavljajo destinacijo (atrakcije, naravne danosti, dostopnost, marketing in cena) na način, ki pritegne in navduši lokalno prebivalstvo, gospodarstvo ter turiste in je strateški pristop, ki povezuje včasih popolnoma različne deležnike za boljši management destinacije«. UNWTO (2019) kasneje znotraj koncepta destinacijskega managementa loči tri ključna področja uspešnega upravljanja (lokalnih in regionalnih) destinacij: strateško vodenje (strategic leadership), učinkovito izvajanje (efficient execution) in učinkovito upravljanje (efficient governance). Strateško vodenje pomeni v smeri skupne vizije usmeriti in povezati vse deležnike, ki imajo različna stališča in interese. DMO je odgovorna za učinkovito izvajanje jasnih in določenih nalog na destinaciji. Z učinkovitim upravljanjem DMO z usklajevanjem vseh deležnikov, spodbujanjem njihovega sodelovanja na vseh ravneh in vzpostavitvijo močnih partnerskih mrež skrbi za odgovoren in trajnosten razvoj turizma. Svetovna turistična organizacija je razvila strateško orodje UNWTO.QUEST certifikat, ki DMO omogoča, da ocenijo svojo uspešnost, izvedejo načrt izboljšav na način, da dosežejo merila in standarde certifikacije, okrepijo svoje institucionalno upravljanje in procese upravljanja ter tako prispevajo k konkurenčnosti in trajnosti destinacije (UNWTO, 2019).

Tudi splošna in nekatera turistična literatura razlikujeta pojma management, kot ožji koncept in upravljanje, kot širši koncept (Hall, 2011). Ustrezno upravljanje zagotavlja partnerske odnose in usklajeno delovanje med javnimi, zasebnimi in socialnimi deležniki v turističnem sistemu, kar je potrebno za ustvarjanje sodelovanja, ki temelji na kritični masi, soglasju in pripravljenosti za razvoj turizma na trajnostni način. Tako se management bolj osredotoča na dnevne posle (Mihalič, 2016; Hall, 2011).

Vključevanje vseh destinacijskih deležnikov v procese upravljanja vodi v njihovo zadovoljstvo in posledično v dolgoročen razvoj turizma na destinaciji. Celoten koncept destinacijskega managementa prikazuje slika 5.

Slika 5: Destinacijski management



Vir: UNWTO (2007) in UNWTO (2019).

DM je tako opredeljen kot profesionalni pristop pri združevanju vseh skupnih aktivnosti pri razvoju turizma na destinaciji, ki vključuje usklajeno in celostno upravljanje s ponudbo destinacije. Učinkovit destinacijski management vključuje dolgoročno turistično načrtovanje in nenehno spremljanje rezultatov (Morrison, 2013b).

Medtem ko je vse več priporočil za vključevanje deležnikov v trajnostni turizem, ni jasnega razumevanja, kako najbolje doseči ta cilj. Poleg tega ima vsak deležnik drugačna stališča glede razvoja turizma in različne cilje. Zaradi diverzifikacije in razdrobljenosti turistične ponudbe oziroma zapletenosti turističnega povpraševanja na destinaciji obstaja potreba po upoštevanju vseh interesov in skupin deležnikov v sistemu DM. Tako se je iz koncepta deležnikov razvil koncept destinacijskega managementa z več deležniki (angl. multi-stakeholder involvement management), ki prepoznava deležnike v turistični panogi in omogoča DM povezovanje in usklajevanje različnih interesov in potreb mnogih deležnikov na destinaciji (Waligo, Clarke & Hawkins, 2013). Ta integriran DM povezuje vse udeležence, ki sodelujejo v oblikovanju in upravljanju kakovostnih turističnih produktov,

prepoznavne podobe destinacije, doseganja odličnosti in dolgoročne konkurenčnosti na trgu, predvsem pa trajnostnega razvoja destinacije. Vendar je pogoj za uspeh DM znanje in strokovnost vključenih deležnikov. Po Waligo, Clarke in Hawkins (2013) so deležniki v konceptu destinacijskega managementa z več deležniki priznani kot osnovna komponenta izvajanja trajnostnega turizma (identifikacija deležnikov), kjer stališča deležnikov (Hardy & Beeton, 2001) lahko olajšajo razvoj učinkovite strategije vključevanja deležnikov (vključitev deležnikov), saj lahko posledično vključenost deležnikov prinaša doseganje ciljev trajnostnega turizma (vključenost različnih deležnikov). Tak koncept upravljanja je odvisen od medsebojne komunikacije, sodelovanja in razumevanja med deležniki. Ker je upravljanje velikega števila deležnikov na turistični destinaciji izjemno zahtevno in se ne zgodi samo od sebe obstaja potreba po določeni organizaciji, ki usklajuje delo in cilje vseh deležnikov.

Vse bolj so sprejeti koncepti decentraliziranih oblik vodenja (»od spodaj navzgor«) z namenom spodbuditve lokalnih skupnosti, da prevzamejo večjo odgovornost pri DM (Vernon, Essex, Pinder & Curry, 2005). To je prepotreben poseg, saj je destinacija dandanes večplastni sistem (Beritelli & Bieger, 2014). Povezave med vlado, podjetji in civilno družbo tako postajajo osrednjega pomena pri DM in razvoju destinacije (Presenza & Cipollina, 2010).

5.2 Koristi destinacijskega managementa

Neposredne koristi učinkovitega managementa destinacije (UNWTO, 2007, str. 9):

- Omogoča vzpostavitev konkurenčne prednosti destinacije z močnim in edinstvenim pozicioniranjem ter enkratnimi dožitvi in kvalitetnimi storitvami, ki pomenijo dobro vrednost za denar. Oba omenjena faktorja uspeha zahtevata koordiniran management, ki temelji na skupni viziji in močnemu partnerstvu.
- Trajnostni razvoj turizma z učinkovitim managementom in planiranjem omogoča, da destinacija ohrani okolje, vire in značaj. Dober management lahko pomaga tudi pri družbenih in kulturnih konfliktih, ki jih prinaša turizem.
- Potrošnja iz naslova turizma koristi vsem, ki so v verigi turistične destinacije, saj spodbuja razvoj produktov in doživetij, podjetništva, podeželja in podobno.
- Izboljšuje turistični donos in ekonomske učinke turizma, saj je s prostorskim razvojem in ciljnim trženjem mogoče podaljšati dolžino bivanja turista na destinaciji, povečati njegovo porabo ter zmanjšati sezonsko odvisnost.
- Destinacijski management oblikuje visoko vrednost in moč destinacijskih znamk, ki z nenehnim zagotavljanjem odlične vrednosti vpliva na višjo lojalnost znamki in verjetnost ponovnega obiska.

Med koristi uvrščamo tudi omogočanje inovativnosti, raznolikosti produktov, višjo dodano vrednost, uspešnost, učinkovitost razvoja in trženje. Destinacijski management omogoča

maksimiranje dobička za vse turistične subjekte in regijsko gospodarstvo ob hkratnem ohranjanju narave, kulturne dediščine, kmetijstva, lokalne trgovine in obrti.

5.3 Funkcije destinacijskega managementa

Management turistične destinacije je vsestranski strateški pristop za doseganje konkurenčnosti turistične destinacije na globalnem trgu, na katerih glavno vlogo igrajo turisti in njihovo povpraševanje po celovitih turističnih produktih destinacije. Glede na število deležnikov na ravni destinacije in prepletenosti odnosov med njimi so destinacije ene najbolj kompleksnih enot za upravljanje in trženje. In tu igrajo najpomembnejšo vlogo centralne turistične organizacije na destinacijski ravni, ki sodelujejo z različnimi deležniki in izvajajo destinacijske funkcije (Prašnikar, Brenčič Makovec & Knežević Cvelbar, 2006).

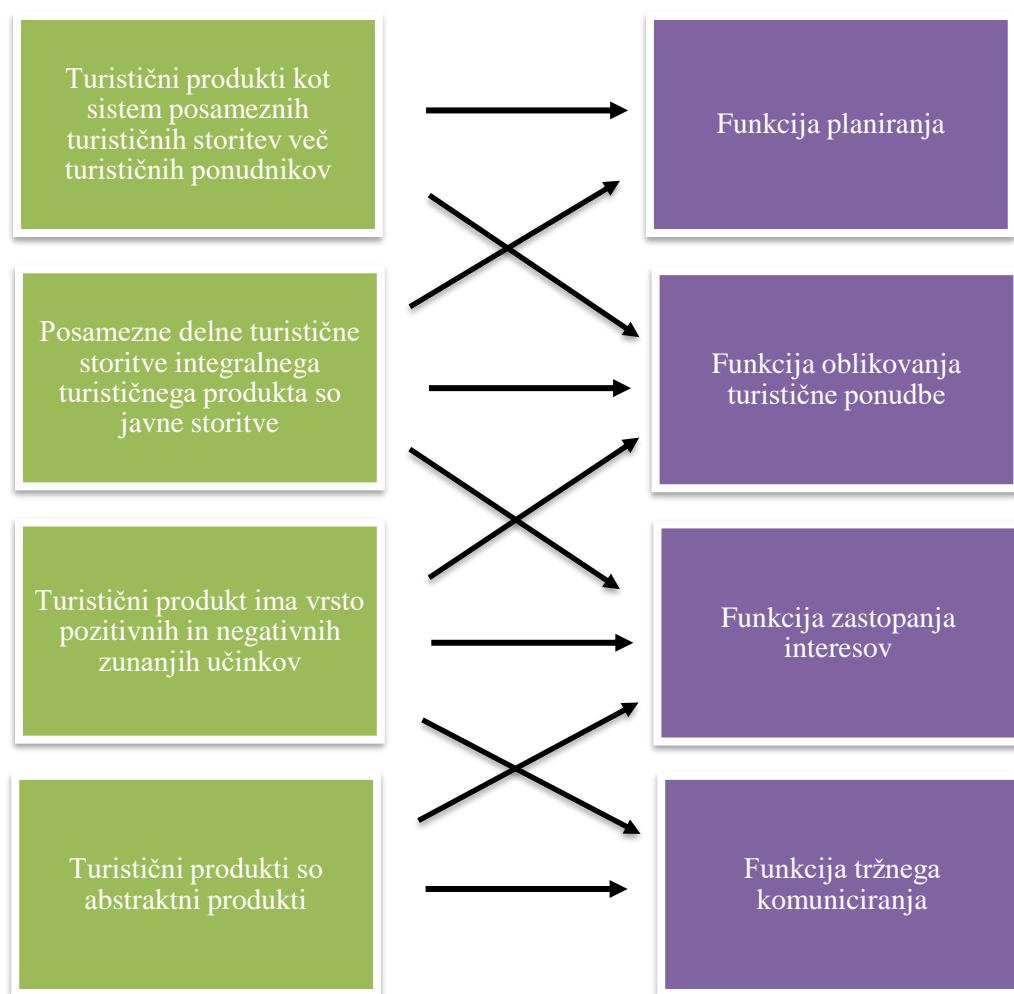
Po Biegerju (2005) management turistične destinacije temelji na enakih načelih, poteku in zahtevah kot management podjetja, le da na turističnem trgu kot podjetje nastopa destinacija in kot oddelki nastopajo posamezni deležniki, ki izvajajo posamezne poslovne funkcije, z namenom, da uresničijo skupne cilje turistične destinacije. Dodaja, da je destinacijski sistem bolj odprt kot sistem podjetja, saj strateški viri destinacije in njihova uporaba zahtevajo kolektivno odločanje. Temeljne funkcije destinacijskega managementa so funkcija planiranja, funkcija oblikovanja turistične ponudbe, funkcija zastopanja interesov in funkcija trženja (Bieger, 2005).

Bieger (2005) nadalje priporoča, da mora vsaka turistična destinacija v okviru posamezne funkcije izvajati sklop nalog, ki jih prilagodi svojim posebnostim.

Štiri poglavitne funkcije destinacijskega managementa zajemajo v glavnem naslednje aktivnosti (slika 6):

- V okviru funkcije planiranja oblikuje razvojno vizijo in konkurenčno strategijo destinacije.
- V okviru funkcije oblikovanja ponudbe zagotavlja delovanje centralnega informacijskega in rezervacijskega sistema, informacijskih pisarn, razvija produkte in zagotavlja kakovostne storitve za goste in izpolnjuje njihova pričakovanja, zagotavlja izobraževanja za turistična podjetja, organizira različne večje dogodke, neprestano kontrolira kakovost turistične ponudbe na destinaciji in zagotavlja sistem kakovosti.
- V okviru funkcije trženja pripravlja in izvaja trženjske strategije destinacije, tekoče analizira konkurenčnost destinacije, zagotavlja upravljanje destinacijske znamke glede na ciljne trge, skrbi za ohranjanje imidža destinacije, interno komunicira z deležniki, opredeljuje cenovne strategije v prodajnem sistemu destinacije, vzpostavlja centralni rezervacijski sistem, skrbi za aktivno prodajo z zagotavljanjem distribucijskega sistema.
- V okviru funkcije zastopanja interesov spodbuja lokalno prebivalstvo k pozitivnemu odnosu do turizma, koordinira interese panoge ter zastopa interese turizma v politični in drugi javnosti.

Slika 6: Funkcije destinacijskega managementa



Vir: Bieger (2005).

5.4 Organizacija za destinacijski management

V zapleteno naravo turizma je vpeto veliko deležnikov z različnimi in pogosto nasprotujočimi si interesi, zato njihovo usklajevanje zahteva obstoj vodilne organizacije, ki koordinira aktivnosti, usmerjene v razvoj turističnih destinacij. To je DMO, ki je odgovorna za načrtovanje, upravljanje in trženje turistične ponudbe na destinaciji in spodbuja sodelovanje turističnih deležnikov na vseh ravneh (Morrison, 2013b). DMO najdemo po vsem svetu in so različnih organizacijskih velikosti in vrst; njihove strukture se razlikujejo glede na lokalne prakse in politične sisteme (Morrison, 2013b). Lahko so javne ali zasebne, profitne ali neprofitne organizacije, združenje ali subjekt na ravni regionalne ali lokalne samouprave. Pogosto so v obliki lokalne turistične organizacije, odbora, javno-zasebnega partnerstva ali razvojne agencije. V njej sodelujejo vsi deležniki v turizmu, predstavniki občin ali/in regije, turistične zveze in turistična društva, različna turistična podjetja, receptivne turistične agencije, lokalne in regionalne zbornice, predstavniki namestitvenega

sektorja in drugi. Ena glavnih nalog vodilne organizacije za destinacijski management je prepoznavanje interesov in stališč vseh deležnikov, ki so vključeni v razvoj turističnih destinacij in oblikovanje strategije, ki bi vsem deležnikom omogočila prepoznavanje okvirov za uresničevanje njihovih individualnih ciljev. Morrison (2013b) opredeli DMO kot ekipo turističnih strokovnjakov, ki vodijo in usklajujejo vse turistične deležnike. Po UNWTO (2007) pa je DMO usklajeno upravljanje vseh elementov, ki sestavljajo destinacijo, kjer je za povezovanje močno ločenih elementov potreben strateški pristop. DMO vodijo lokalne oblasti, pri čemer sodelujejo vsi turistični deležniki (UNWTO, 2007).

Sodelovanje DMO in vsem njegovim funkcijam prinaša številne koristi, kot je razvidno na sliki 7.

Slika 7: Koristi organizacije za destinacijski management iz naslova sodelovanja



Vir: Morrison (2013b).

Morrison (2010) opredeli pet vrst potencialnih partnerjev DMO, in sicer stranke (turisti), organizacije v istem poslu (druge DMO), organizacije v isti panogi (hoteli, potovalne agencije, organizatorji potovanj, turistične atrakcije itd.), organizacije v drugih panogah (banke, proizvajalci hrane itd.) in digitalna zavezištva (spletne poslovne povezave, spletna družbena omrežja itd.). Javne organizacije za management turističnih destinacij (kot del državnih struktur), ki so že dolgo na vrhu hierarhije v procesu nadzora turističnega razvoja, vse bolj stremijo k razpršitvi DM turističnih destinacij med različne partnerje, vzpostavitev mreže deležnikov, ki bi olajšala vzpostavitev funkcionalnih odnosov med deležniki, obenem pa uravnotežila njihove interese.

Tradicionalno je bila DMO odgovorna samo za prodajo in promocijo destinacij, danes pa se je njena vloga razširila na razvoj in promocijo destinacije z upravljanjem nekaterih ključnih dejavnosti, kot so financiranje, strateško načrtovanje, trženje, odločanje in razvoj produktov

(Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007; Morrison, 2013a). V zadnjem času svetovna turistična panoga (UNWTO, 2019) teži k preoblikovanju DMO in ji priznava njeno širšo vodilno vlogo na destinaciji, ki vključuje strateško načrtovanje, usklajevanje in upravljanje celotnega niza dejavnosti znotraj ustrezne strukture upravljanja in to z vključevanjem različnih deležnikov z namenom doseganja skupnih ciljev. Destinacije, kjer takšna organizacija še vedno ne obstaja, že ustvarjajo svoj DMO ali pa to načrtujejo. Ta gibanja izvirajo iz potrebe po doseganju optimalnega DM, kar zagotavlja, da vodilni subjekt (DMO) v skladu s strategijo in skupno vizijo usklajuje različne strukture oblasti, vse deležnike in strokovnjake. Vse to pa ob zasledovanju skupnega cilja: povečanju konkurenčnosti in trajnosti turistične destinacije. Ta pristop pri oblikovanju strategije, procesu odločanja in njegovem izvajanju seveda vključuje tudi prebivalce in lokalno skupnost. UNWTO (2019) gre pri DM še korak naprej in predstavi koncept »pametne destinacije«, ki temelji na petih stebrih: upravljanju, inovacijah, tehnologiji, dostopnosti in trajnosti. Ključna je njihova povezanost med njimi, zato je pri transformaciji destinacije v »pametno destinacijo« v ospredju DMO.

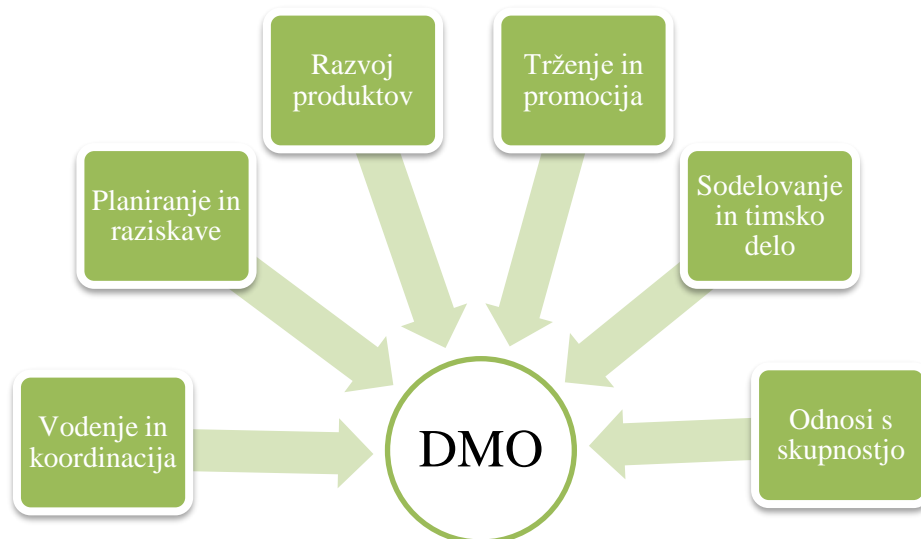
Naloge DMO morajo zasledovati cilje organizacije, cilji pa morajo biti v skladu s strategijo in vizijo destinacije (Wang, 2008). Buhalis (2000) določa štiri strateške cilje DMO: zagotavljanje dolgoročnih koristi lokalnega prebivalstva, zadovoljevanje obiskovalcev na destinaciji z maksimiziranjem njihovih koristi, maksimiziranje profitabilnosti in multiplikativnega učinka ter optimiziranje vpliva turizma z zagotavljanjem trajnostnega ravnotežja med ekonomskimi koristmi in družbeno-kulturnimi ter okoljskimi stroški. Izvajanje teh ciljev pa je odvisno od odnosov med deležniki. Prav tako je za dosego konkurenčnosti destinacije nujno sodelovanje med deležniki (Sigala & Marinidis, 2012), zato je za ohranitev vodilnega položaja destinacije pomembno, da DMO kot odgovorna organizacija DM skrbi za razvoj in vzdrževanje sodelovalnih odnosov med turističnimi deležniki (Wang, 2008).

Ameriško podjetje za turistično svetovanje Destination Consultancy Group (v Morrison, 2013b, slika 8) ponuja nekoliko razširjen pogled na funkcije DMO v destinacijskem managementu:

- Vodenje in koordinacija: določitev programa za turizem in usklajevanje skupnega dela vseh deležnikov za dosego tega cilja.
- Planiranje in raziskovanje: izvajanje ključnega načrtovanja in raziskovanja, potrebnih za dosego vizije destinacije in turističnih ciljev.
- Razvoj produktov: načrtovanje in zagotavljanje ustreznega razvoja fizičnih produktov in storitev na destinaciji.
- Trženje in promocija: ustvarjanje ciljnega pozicioniranja in destinacijske znamke, izbira najprimernejših trgov in promocija destinacije.
- Sodelovanje in timsko delo: spodbujanje sodelovanja med vladnimi agencijami in znotraj zasebnega sektorja ter vzpostavljanje partnerskih timov potrebnih za dosego določenih ciljev.

- Odnosi s skupnostjo: vključevanje voditeljev lokalnih skupnosti in prebivalcev ter spremljanje odnosa prebivalcev do turizma.

Slika 8: Funkcije organizacije za destinacijski management



Vir: Morrison (2013b).

Če se osredotočim na funkcijo sodelovanja in timskega dela učinkovit destinacijski management ni le v rokah DMO, ampak zahteva tudi sodelovanje ostalih deležnikov na destinaciji in izven destinacije. Sodelovanje z drugimi organizacijami in posamezniki je nujno, zlasti v obdobju velikih finančnih izzivov in močne konkurence. Učinkovit destinacijski management združuje strateško vodenje, učinkovito izvajanje in upravljanje destinacije in tako povezuje vse ustrezne deležnike na destinaciji, s katerimi razvija strategijo turizma z namenom doseganje skupnega cilja: trajnosti in konkurenčnosti destinacije. Na ta način destinacija doseže učinkovito sodelovanje in posledično višjo stopnjo zadovoljstva deležnikov.

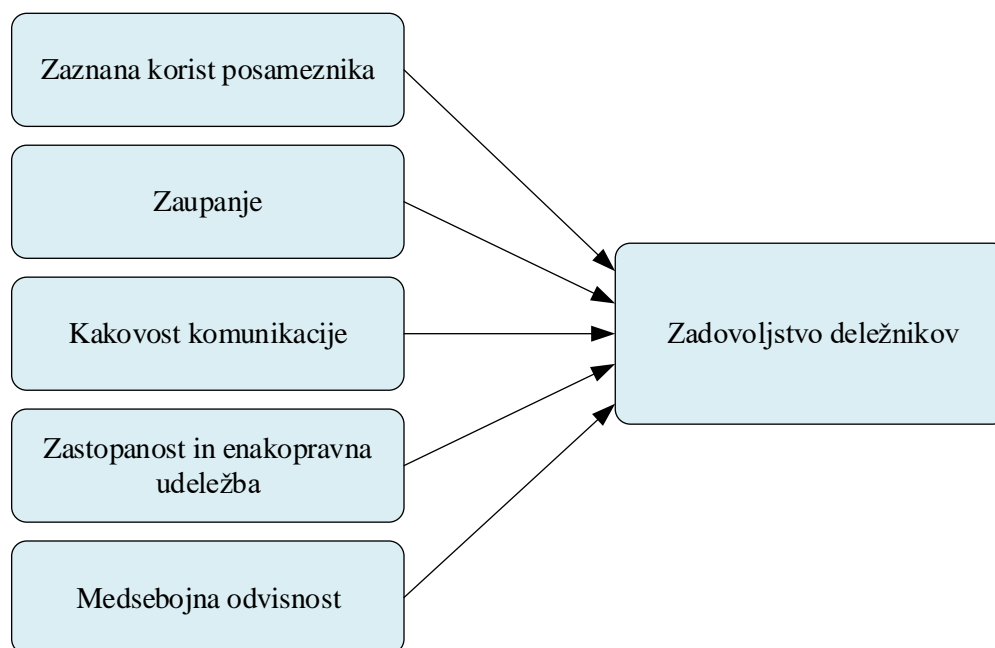
6 MODEL ZADOVOLJSTVA DELEŽNIKOV

Kot je razvidno iz prejšnjih poglavij obstaja velika potreba po doseganju boljšega in učinkovitejšega sodelovanja med deležniki na turistični destinaciji. Čeprav je zavedanje o prednostih in velikem pomenu sodelovanja med deležniki na splošno zelo razširjeno pa obstaja zelo malo študij na področju turizma, ki raziskujejo kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo deležnikov (npr. Jamal & Getz, 1995; Selin & Myers, 1995; Selin, Schuett & Carr, 2000; Augustyn & Knowles, 2000; Yodsuwan, 2010; Yodsuwan & Butcher, 2012). Zaradi pomanjkanja raziskav na to temo sta Yodsuwan in Butcher (2012) na podlagi

obstoječe turistične literature³ razvila model, ki meri zadovoljstvo med deležniki v konceptu sodelovanja. Model sta poimenovala Zadovoljstvo deležnikov (angl. Collaboration Member Satisfaction – CMS), ki skozi širši okvir preučuje zadovoljstvo s sodelovanjem.

Model vsebuje pet neodvisnih spremenljivk – zaznana korist posameznika, zaupanje, kakovost komunikacije, zastopanost ter enakopravna udeležba in medsebojna odvisnost – ki nastopajo kot predlagani dejavniki odvisne spremenljivke zadovoljstva deležnikov.

Slika 9: Model zadovoljstva deležnikov v turizmu



Prirejeno po Yodsuwan in Butcher (2012).

Spremenljivke prikazujejo rezultat sodelovanja med deležniki na turistični destinaciji. Z razumevanjem teh spremenljivk se lahko izboljša tudi sodelovanje, kar je ključ do uspeha v kontekstu trajnostnega turizma.

6.1 Zadovoljstvo deležnikov

Model CMS se obravnava kot subjektivna ocena deležnikov in je formalno definiran kot stopnja zadovoljstva z uresničevanjem ciljev deležnikov in skupnih procesov, kot jih zaznavajo deležniki (Yodsuwan & Butcher, 2012). Do zadovoljstva pride, ko deležniki zaradi sodelovanja nekaj ustvarijo (Lui & Ngo, 2005). Natančneje, izpolnitev cilja se nanaša na deležnike, ki prepoznajo cilj medsebojnega sodelovanja in si prizadevajo za njegovo uresničitev. Lojalnost deležnikov in njihovo zadovoljstvo se povečata, ko posamezniki čutijo, da je njihov prispevek cenjen in da imajo možnost udeležbe pri načrtovanju in

³ Izven turistične literature jim je pri izdelavi modela CMS v veliko pomoč bila študija Waddock in Bannister (1991), ki meri zadovoljstvo s sodelovanjem.

odločanju (Hennerman, Lee, & Cohen, 1995). Waddock in Bannister (1991) poudarjata, da je za uspešno sodelovanje potrebno zavedanje deležnikov, da njihovo sodelovanje prispeva k dodani vrednosti. Zadovoljstvo izhaja iz sodelovanja, zato skupinski proces prispeva k boljšemu delovanju in zadovoljstvu sodelujočih.

6.2 Zaznana individualna korist

Kot sem omenil v prejšnjih poglavjih sodelovanje in partnerstvo prinašata deležnikom veliko koristi. Mnogokrat je to tudi razlog za vključitev v sodelovanje. V modelu Zadovoljstvo deležnikov je mogoče te koristi, ki jih imajo deležniki zaradi sodelovanja na turistični destinaciji, izmeriti s stopnjo zaznane individualne koristi. Za namene modela je zaznana individualna korist opredeljena kot zaznano prepoznavanje individualnih koristi, ki izhajajo iz sodelovanja in vplivajo na zadovoljstvo deležnikov.

Deležniki, ki verjamejo, da lahko več pridobijo kot izgubijo bodo več prispevali k sodelovanju (Bronstein, 2003). Podobno pri turističnem načrtovanju, ki je dolgotrajno in drago, so deležniki pripravljeni vložiti več svojega časa in truda, ko zaznajo določene koristi od sodelovanja. Tako bodo deležniki, ki pri tem več pridobijo, bolj verjetno še naprej sodelovali in delili svoja stališča z drugimi (Schianetz, Kavanagh & Lockington, 2007).

Prejemanje koristi mora biti usklajeno in pravično, saj lahko vsako neravnovesje vodi v konflikt med deležniki pri upravljanju turističnih destinacij (Robson & Robson, 1996) ali začnejo nekateri deležniki izkoriščati destinacijo v svojo korist, čeprav je destinacija javni vir (Fyall, Collad & Edwards, 2003). Tovrstno neskladje lahko v času razvoja turizma povzroči težave pri usklajevanju potreb turistov, lokalnega prebivalstva ter javnega in zasebnega sektorja.

6.3 Zaupanje

Zaupanje med deležniki in skupinami deležnikov je pomemben element sodelovanja, saj sta sodelovanje in zaupanje vzajemna procesa. Tschannen-Moran (2001) pravi, da je težko razviti sodelovanje, če ni zaupanja. Ko se deležniki zavedajo omejenosti virov je njihova potreba po sodelovanju, ki temelji na medsebojnem zaupanju toliko večja (Fyall, Oakley & Weiss, 2000).

Ustvarjanje zaupanja in kasnejši razvoj je pomemben cilj za uspešna partnerstva in njihovo sodelovanje (Maitland, 2002). Sodelovanje na destinaciji temelji na dolgoročnem odnosu, ki je prežet z znanjem in čustvenim zaupanjem na visoki ravni (Czernek, 2013). Zaupanje, ki izhaja iz trajnega sodelovanja ima osrednjo vlogo pri razvoju močne turistične panoge (Hjalager, 2000).

Za ustvarjanje koristi iz sodelovanja je priporočljivo, da člani sodelujejo v neprestanem procesu razvoja sodelovalnih procesov, zaupanje pa je eno od pomembnih vprašanj v tem

procesu (Vangen & Huxham, 2003). Eden najpomembnejših izzivov je graditev zaupanja med deležniki (Bramwell & Sharman, 1999). Učinkovito upravljanje z deležniki vzpostavlja zaupanje in daje deležnikom občutek moči v razvojnem procesu.

6.4 Kakovost komunikacije

Učinkovita komunikacija je ključna pri sodelovanju, kot pomembnem sestavnem delu procesa turističnega razvoja. Veliko vlogo igra pri reševanju sporov med deležniki (Gray, 1985). Sodelovanje pomeni dvosmerno komunikacijo in priložnost, da se deležniki med seboj pogovarjajo o danem področju. Z vidika doseganja soglasja je najbolj primerna neposredna komunikacija v živo, da deležniki pridobijo priložnosti vzajemne koristi.

V turističnih destinacijah deležniki sodelujejo kljub formalnim in političnim vezem in vzajemno zaupanje spodbujajo z učinkovito in pogosto komunikacijo (Beritelli, 2011).

6.5 Zastopanost in enakopravna udeležba

Tukaj sta dva osnovna elementa, kakovost zastopanosti deležnikov v sodelovanju in enakopravna udeležba, združena v en dejavnik. Gre za merjenje kakovosti zastopanosti deležnikov glede enakih možnosti za polno udeležbo pri sodelovanju, izmenjavi idej in odločanju.

Kot je že bilo omenjeno v prejšnjih poglavjih učinkovito sodelovanje zaradi razdrobljenosti in kompleksnosti turistične panoge običajno zahteva veliko število deležnikov, zato je pomen vključevanja različnih deležnikov v procese oblikovanja soglasja in partnerstev toliko bolj poudarjen (Fyall in Garrod, 2005). Bramwell in Sharman (1999) navajata, da ustrezna zastopanost vseh deležnikov ključno vpliva na učinkovitost sodelovanja v turizmu. Širša skupnost deležnikov lahko prinaša določene prednosti, saj zagotavlja višjo kakovost odločitev, večjo odgovornost in na koncu samo izvajanje teh odločitev (Tschannen-Moran, 2001).

Reed (1997) trdi, da je prav sodelovanje in vključevanje vseh deležnikov v proces, ki zadovoljuje njihove potrebe, odličen način preseganja neravnovesij moči. Dodaja, da so neravnovesja moči vgrajena v družbo in vplivajo na naravo sodelovanja. Sodelovanje je nepravilno, če so deležniki izključeni iz sodelovalnega procesa zaradi pomanjkanja sredstev ali zmogljivosti (Bramwell & Sharman, 1999). Vsi sodelujoči deležniki morajo biti enakopravni in imeti enake možnosti za sodelovanje. Enakopravna udeležba in pravična porazdelitev koristi med sodelujočimi deležniki prinaša boljše rezultate za vse (Fadeeva, 2004).

6.6 Medsebojna odvisnost

Medsebojna odvisnost je pomembna za zadovoljstvo deležnikov, saj vodi v višje ravni njihovega zadovoljstva (Walton, 1996). Uspešne turistične mreže obsegajo turistične deležnike, ki dosledno sodelujejo in medsebojno odvisno vzdržujejo ustrezno konkurenčno ravnotežje, ki sloni na zaupanju in vzajemnosti (Beritelli, 2011). Doseganje skupnih vrednot destinacije je odvisno od obstoja dobrih povezav med deležniki in skupnega prepričanja o njihovi medsebojni odvisnosti (Savage in drugi, 2010). Ker noben od deležnikov ne more doseči sam kar lahko v skupini je medsebojna odvisnost pomemben del sodelovanja (Kanter, 1994).

Čeprav je medsebojna odvisnost običajno povezana s potrebo po delitvi virov, saj ko so ti viri najbolj omejeni ali ko so skupni problemi preveliki, da bi se lahko katerikoli deležnik z njimi sam soočil, postane potreba po odvisnosti večja. V tem primeru bodo vključeni deležniki bolj verjetno aktivno sodelovali za dosego skupnih ciljev (Legler & Reischl, 2003).

7 VODILNA DESTINACIJA NOVA GORICA IN VIPAVSKA DOLINA

Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021 opredeljuje novo strateško vizijo slovenskega turizma, ki Slovenijo opredeli kot »globalno zeleno butično destinacijo za zahtevnega obiskovalca« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017). Strategija med drugim poudarja, da je za dosego visoko zastavljenih ciljev ključnega pomena povezanost, sodelovanje in enotnost vseh deležnikov. Vendar izhaja iz dejstva, da Slovenija je in ostaja ena destinacija. Zaradi lažje organizacije jih strukturira na štiri makro destinacije, znotraj katerih so posamezne vodilne destinacije. Ena od njih je vodilna destinacija Nova Gorica in Vipavska dolina.

7.1 Opredelitev vodilne destinacije po Strategiji trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021

Z namenom jasnega in preprostejšega komuniciranja na turističnih trgih Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021 vzpostavlja novo organiziranost, in sicer delitev Slovenije na štiri makro destinacije: Alpska Slovenija, Mediteranska Slovenija, Termalna Panonska Slovenija ter Osrednja Slovenija in Ljubljana. Cilj vzpostavitve štirih marko destinacij je bolj učinkovito komuniciranje in promocija na krovni ravni slovenskega turizma, krepitev vertikalnih povezav od krovne do destinacijske ravni (STO - lokalni DMO) in aktivno razvojno-izobraževalno delo z destinacijami, z namenom uspešnega upravljanja destinacij, pospeševanja razvoja destinacij, njihove konkurenčnosti in produktov (krepitev kompetenc DMO).

Znotraj makro destinacije Mediteranska Slovenija je ena izmed osmih vodilnih destinacij »Nova Gorica in Vipavska dolina«, ki je predmet obravnave tega dela.

Vodilne destinacije so opredeljene kot ključni subjekti slovenskega turizma na destinacijski ravni. To so destinacije, ki so vodilne glede na obseg prenočitev v posamezni makro destinaciji (praviloma je opredeljenih od šest do deset vodilnih destinacij na makro destinacijo) in njihov vpliv na ustvarjanje podobe oziroma prepoznavnosti makro destinacije in s tem Slovenije. Temeljno merilo za vključitev v kategorijo vodilnih destinacij določene makro destinacije je tako število prenočitev (in delež tujih prenočitev), ki je po potrebi korigirano s ponderjem vpliva destinacije na podobo oziroma prepoznavnost makro destinacije (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017).

Vodilne destinacije so določene glede na dve prejšnji razvojni turistični strategiji – Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011 (v nadaljevanju RNUST) ter Strategijo razvoja slovenskega turizma 2012–2016. Prva strategija želi v regionalnem smislu »razviti prepoznavne destinacije, ki imajo svojo zgodbo« (RNUST, za obdobje 2007–2011), medtem ko druga »želi, da bi se turistične destinacije zaradi oblikovanja kakovostnejših in zanimivejših turističnih produktov ter skupnega nastopanja na tujih trgih povezoval« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2012).

Nova strategija poudarja velik pomen vodilnih destinacij znotraj posameznih makroregij in potrebo po osredotočenosti nanje. Dodaja, da je potrebno zagotoviti posebno državno razvojno pozornost, da bi zagotovili doseganje želje po visoki dodani vrednosti in pravilni izvedbi izkušnje butičnega turizma v skladu z nacionalno turistično vizijo (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017).

7.2 Predstavitev destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina

Med vodilne destinacije znotraj Mediteranske makro destinacije spada tudi vodilna destinacija Nova Gorica in Vipavska dolina, ki vključuje šest občin. Vanjo spada območje Mestne občine Nova Gorica, Občina Ajdovščina, Občina Šempeter – Vrtojba, Občina Vipava, Občina Miren – Kostanjevica ter Občina Renče – Vogrsko. Občina Brda, ki se sicer z obravnavano destinacijo Nova Gorica in Vipavska dolina produktno in promocijsko povezuje, je po novi strategiji ločena vodilna destinacija.

Posebnost tega zahodnega dela Slovenije je njegova lega, ki leži na prehodu in stiku med Sredozemljem, Alpami in celinsko Evropo oziroma na stičišču submediteranskega, dinarsko-kraškega in predalpskega sveta, kar se kaže v dobro ohranjeni in razgibani pokrajini. Ta vključuje območja Krasa, doline Soče, Banjške planote, Trnovskega gozda proti Nanosu ter Hrušici in preko Vipavske doline prehaja v Goriško ravnino, ki se nadaljuje vse do Furlanske nižine v Italiji. Geološka raznolikost daje posebnost prostoru, bogatemu z naravno in kulturno dediščino, in ga kulturno, gospodarsko in prometno povezuje v celoto

(Občina Ajdovščina, 2020). Upravno, gospodarsko, izobraževalno, kulturno in turistično središče destinacije je Nova Gorica, središče Vipavske doline pa Ajdovščina.

V tabeli 1 prikazujem osnovne podatke vodilne destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina.

Tabela 1: Osnovni podatki o destinaciji

Občine	Površina		Prebivalstvo		Gostota		Prirast prebivalstva	
	km ²	SLO = 100 %	Skupaj	SLO = 100 %	Preb./ km ²	Naravni prirast	Skupni prirast	
Slovenija	20.273	100,0	2.020.908	100,0	99,68	-900	14.028	
Destinacija skupaj	739,3	3,6	72.515	3,6	98,09	-26	504	
Nova Gorica	279,5	1,4	31.799	1,6	113,77	-51	157	
Ajdovščina	245,2	1,2	19.249	1,0	78,50	35	121	
Šempeter - Vrtojba	14,9	0,1	6.243	0,3	418,99	9	68	
Vipava	107,4	0,5	5.600	0,3	52,14	-13	20	
Miren - Kostanjevica	62,8	0,3	4.949	0,2	78,81	16	91	
Renče - Vogrsko	29,5	0,1	4.354	0,2	147,60	-22	47	

Vir: SURS (2018a).

Destinacija sodi med bolj razvita območja znotraj Slovenije. Nekatere ekonomske kazalnike prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Ekonomski kazalniki destinacije

Občine	Število podjetij	Prihodek (v 1000 eur)	Število oseb, ki delajo	Povprečna mesečna neto plača (v eur)	Registrirane brezposelne osebe
Slovenija	200.174	117.040.613	914.224	1.093	75.292
Destinacija skupaj	7.519	3.168.786	30.045	1.025	1.874
Nova Gorica	3.599	1.433.653	13.960	1.097	890
Ajdovščina	1.810	613.954	6.293	1.015	507
Šempeter - Vrtojba	767	591.605	5.363	1.107	165
Vipava	508	164.160	1.667	987	131
Miren - Kostanjevica	453	136.155	1.222	997	92
Renče - Vogrsko	382	229.259	1.540	947	89

Vir: SURS (2018a).

Turizem na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina predstavlja perspektivno gospodarsko panogo, ki ji bližina sosednje Italije daje dodatne možnosti za razvoj. Območje se ponaša z ugodno klimo, saj ji mile zime, vroča poletja in veliko število sončnih dni na leto omogočajo relativno dolgo turistično sezono.

7.3 Turistična ponudba in produkti

Prevladujoč in daleč najprivlačnejši turistični produkt na destinaciji je igralništvo, ki je tudi po novi slovenski strategiji uvrščen med sekundarni/podporni produkt Mediteranske makro regije.

S svojo igralniško-zabaviščno ponudbo je največji in najpomembnejši turistični ponudnik na destinaciji družba HIT d. d., kjer imata večinski delež država in lokalne skupnosti.

Raziskave na tem območju iz prejšnjih let kažejo, da ostali turistični produkti niso dosegali zelenega razvoja ali niso v zadostni meri bili vključeni v turistično ponudbo destinacije. Rezultati raziskave Raziskovalnega centra Ekonomske Fakultete (RCEF) iz leta 2004 (Prašnikar, Brenčič Makovec & Knežević Cvelbar, 2004) kažejo precejšnje zadovoljstvo gostov s ponudbo turističnih storitev podjetja HIT d. d., a tudi na pomanjkljivost destinacije v smislu diverzifikacije turističnih produktov ter oblikovanja celostne identitete, ki bi povečala prepoznavnost destinacije. Kljub dominantnem igralniškemu produktu pa ima destinacija Nova Gorica in Vipavska dolina kljub dokaj razdrobljeni turistični ponudbi tudi druge potenciale, ki so še premalo izkoriščeni in se ob vse večjem zavedanju lokalne skupnosti o njihovem pomenu tudi razvijajo. Kljub temu, da ponudba destinacije v veliki meri še vedno vključuje enostavne in nepovezane turistične produkte, so se deležniki na destinaciji v zadnjih letih začeli aktivno povezovati in medsebojno sodelovati v skupnih prizadevanjih, da gostu ponudijo celovito turistično doživetje. Naravno okolje, kulturna, tehniška, zgodovinska in naravna dediščina, vino, kulinarika, podeželski in poslovni turizem, vsako leto dosegajo vse večjo rast. Turistični razvoj vse bolj vključuje in spodbuja aktivnost lokalnega prebivalstva, v smislu povezovanja, kakovosti, promocije in trženja lokalnih proizvodov.

Na destinaciji glede na organizacijo potovanja prevladuje individualni turizem, kjer gostje pridejo na destinacijo brez pomoči posrednikov (turističnih agencij). Posledično je največ tranzitnih gostov, tako pri igralniški kot tudi ostali turistični ponudbi, ki na tem območju v povprečju bivajo le nekaj dni. Destinacija je tako sestavljena predvsem iz parcialne oziroma delne turistične ponudbe, ki je pretežno proizvod ene same turistične organizacije (podjetja HIT d.d.) in v manjši meri nekaj manjših posameznih ponudnikov. Zadnja leta so se različni deležniki, sami ali s strani načrtovalcev turizma na destinaciji, začeli povezovati in oblikovati integralne in tematske turistične pakete ter razvijati svojo ponudbo (Občina Ajdovščina, 2020).

V tabeli 3 predstavljam glavne turistične resurse destinacije, ki še vedno niso uresničile celotnega potenciala. Zavedanje o njihovem velikem pomenu za gospodarski razvoj območja in aktivnosti, vezane na njihov razvoj, se vsako leto povečujejo.

Tabela 3: Turistični resursi destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina

Naravna dediščina	Neokrnjena narava, ohranjene pohodniške, rekreacijske in gozdne poti, hribi in griči z razglednimi točkami, kraški svet z znamenitimi pojavi, reke in potoki, pohodništvo, tek, kolesarjenje, glamping, zimski turizem (Lokve).
Dediščinski turizem	Dediščina prve svetovne vojne (soška fronta, Pot miru), mostovi, arhitekturna dediščina (gradovi, dvorci, vile), sakralna dediščina (samostani, cerkve) muzeji, tehniška dediščina (mlini, vodnjaki), galerije, stara vaška jedra, arheološka dediščina (rimska doba, srednji vek).
Vino in kulinarika (enogastronomija)	Svetovno znano vinsko območje Vipavske doline (23 različnih vrst vina in kar 8 starih domačih sort), kulinarčne posebnosti goriške kuhinje z bogato in pestro enogastronomsko ponudbo, enogastronomske prireditve, avtohtoni lokalni izdelki.
Športni in doživljajski turizem	Jadrarno padalstvo, zmajarstvo, letenje, gorsko kolesarstvo, prosto plezanje, jahanje, kajakaštvo, supanje, bungee jumping, spust z mostu, plezanje, trekning, pohodništvo.
Igralništvo in zabava	Igralništvo, nočna zabava, koncerti, glasbene in plesne prireditve

Vir: Občina Ajdovščina (2020).

Motiv za obisk Nove Gorice je igralniška dejavnost, Vipavske doline pa gastronomski produkt vinske kulinarike.

Tabela 4: Primarna turistična ponudba destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina

Naravne dobrine	
Doline in ravnine	Vipavska dolina, Goriška ravan, Čepovanska dolina
Planote	Trnovska in Banjška planota, Nanos, Hrušica, Kras
Hribovja in gričevja	Sabotin, Sveta Gora, Škabrijel, Črni hribi (Trstelj), Biljenski griči
Reke in jezera	reke Soča, Vipava, Hubelj, jezero Vogršček
Izviri	izvir Vipave (Podfarovž, Podskalca), izvir Hublja, kraški izvir Lijak
Gozdovi	Trnovski gozd, mestni gozd Panovec itd.
Naravni spomenik	Smrekova draga z naravnim spomenikom Smrečje (znano mrzišče; naravni rezervat)
Naravna okna	naravno okno Skozno, Otliško okno
Jame	Velika ledena jama v Paradani (prekrita z večnim snegom in ledom; naravni rezervat)
Antropogene dobrine	
Gradovi	Grad Kromberk, Grad Rihemberk, Mirenski grad, Grad Ozeljan, Grad Lože, Spodnji in Stari grad v Vipavi

se nadaljuje

Tabela 4: Primarna turistična ponudba destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina (nad.)

Antropogene dobrine	
Dvorci in vile	Lanthierijev dvorec v Vipavi, dvorec Zemono, Coronini in Mafejšče v Šempetru pri Gorici, dvorec Vogrsko, vila Bartolomei, vila Rafut
Kamniti mostovi	Solkanski most (največji kamniti lok na svetu), vipavski mostovi
Vaška in mestna jedra	Vipavski Križ, Ajdovščina (Castra – rimska utrdba), Goče, Šmarje
Sakralna dediščina	Samostan Sveta Gora, samostan Kostanjevica (Škrabčeva knjižnica, grobnica Burbonov, zbirka vrtnic)
Pokopališča	Židovsko pokopališče v Rožni dolini, Egipčanska sarkofaga na vipavskem pokopališču, vojaška pokopališča iz 1. svetovne vojne v Solkanu, Volčji Dragi in Braniku
Arhitekturna dediščina	Železniška postaja (najstarejša javna stavba v Novi Gorici), spomenik Edvardu Rusjanu, Kidričeva in Erjavčeva ulica (doprni kipi in spomeniki goriških izobražencev)
Tehniška dediščina	fužine ob Hublju, mlini (Lanthierijev mlin Pekel, Belov mlin, mlini v Biljah, Renčah, Orehovljah itd.), vodnjaki

Vir: Občina Ajdovščina (2020).

Za podrobnejšo sliko o destinaciji sem ponudbo razdelil v primarno in sekundarno turistično ponudbo, kot prikazujeta tabeli 4 in 5.

Tabela 5: Sekundarna turistična ponudba destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina

Osnovna infrastruktura	
Cestna infrastruktura	dobre cestne povezave med kraji (hitra cesta Vrtojba - Nanos, glavne in regionalne ceste)
Avtobusni promet	solidne avtobusne povezave med kraji
Železniška infrastruktura	železniška povezava Jesenice – Sežana; Nova Gorica - Ajdovščina
Letališča	bližina mednarodnih letališč (Benetke, Trst, Ljubljana)
Pokritost omrežja	Telekomunikacijska pokritost območja (stacionarna in mobilna telefonija, internet, optična omrežja)
Vodovodi in kanalizacija	Urejen vodovodni in kanalizacijski sistem, Centralne čistilne naprave (CCN)
Turistična infrastruktura	
Hoteli	Kapaciteta 1.440 ležišč
Zasebne namestitve	Kapaciteta 883 ležišč
Kampi	Kapaciteta 760 ležišč
Gostinski ponudniki	številne restavracije, gostilne, picerije, osmice, turistične kmetije, vinske kleti
Športna infrastruktura	Kajak center Solkan, športni parki v Novi Gorici in Šempetru, športni objekti v Ajdovščini in ostalih občinah

se nadaljuje

Tabela 5: Sekundarna turistična ponudba destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina
(nad.)

Turistična infrastruktura	
NTO	Direktorat za turizem, Slovenska turistična organizacija
RRA	Regijska razvojna agencija Severne Primorske, ROD Ajdovščina
Zavodi za turizem	Javni zavod za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina, Zavod za kulturo, šport, turizem in mladino KŠTM Šempeter – Vrtojba, Zavod za turizem TRG Vipava, Javni zavod za turizem Miren – Kostanjevica
TIC	6 turistično informacijskih centrov
TD	Številna turistična društva
Turistične agencije	Številne turistične agencije (receptivne in emitivne)
Igralnice in igralni saloni	Perla, Park, Paquito, Drive-in, Fortuna, Princess, Castra
Gostinski ponudniki	Številne gostilne, restavracije, picerije, turistične kmetije, osmice, vinske kleti
Vinske ceste	Vinske ceste Vipavske doline (združuje ponudnike vin, turistične kmetije, osmice)
Športni produkt	GoAktiv (športna doživetja), SUP Adventure Renče
Dediščina 1. svetovne vojne	Pot miru (muzej na prostem Sabotin, Pot miru na Krasu, pomnik braniteljem na Cerju)
Muzejski vlak	Muzejski vlak z izleti po destinaciji
Parki	Park miru Sabotin (pešpoti in kolesarske poti), Rafutski park, Borov gozdiček
Wellness & Spa	Spa Perla (bazen, savne, masaže)
Prireditve	Festival vrtnic, festival vin in oljčnega olja, prazniki košnje, breskev, polente, kostanja itd.), Mohorjevo, rally, festival Lakeness, Soška regata, Poletna scena,
Romarske poti	Pot treh svetišč: Sveta Gora, Marijino Celje in Stara Gora (Castelmonte)
Učne poti	Številne urejene učne pohodniške in kolesarske poti
Ponudba zelišč	Zeliščni center Grgarske Ravne
Mesto na meji	Trg Evrope z vsebinsko povezanimi muzejskimi zbirkami
Konferenčni center	Konferenčne dvorane v hotelu Perla
Spomeniki	spomenik Edvardu Rusjanu
Muzeji in galerije	številni muzeji in galerije
Kulturne ustanove	gledališča (Slovensko narodno gledališče SNG), kulturni domovi, knjižnice
Ostala infrastruktura	nakupovalni centri, trgovine, pošta, bolnica, zdravstveni domovi.

Vir: Občina Ajdovščina (2020).

Destinacija ima zaradi geografske lege številne prednosti in razvojne priložnosti, saj jo v bližini obkrožajo številna mednarodna letališča, pristanišča, omrežja avtocest, hitre

italijanske in avstrijske železnice, kar v kombinaciji z ugodno mediteransko klimo omogoča razvoj privlačne turistične destinacije z vsemi turističnimi produkti.

Turistične produkte sem glede na njihovo vlogo in pomembnost na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina razvrstil v šest kategorij, ki jih je opredelil Buhalis (6 A model). Te kategorije so atrakcije, nastanitvene zmogljivosti in druge storitve, dostopnost, razpoložljivi turistični paketi, aktivnosti in podporne storitve (tabela 6).

Tabela 6: Pomembnost turističnih produktov po Buhalisovem 6A okvirju

Buhalisov 6A model	Pomembnost				
	Nizka		Visoka		
Atrakcije			Zgodovinsko - kulturna dediščina	Naravna dediščina	
Aktivnosti	Kongresni turizem Podeželski turizem	Verski turizem Pohodništvo in tematske poti	Športni turizem Kolesarstvo	Vino in kulinarika	Igralniški turizem
Nastanitvene zmogljivosti in druge storitve			Turistične kmetije Kampi		
Razpoložljivi turistični paketi	Wellness in spa				
	Kvalitativna ocena				
Dostopnost	Dobra cestna infrastruktura Slabo označene znamenitosti Neustrezna železniška povezava in slaba izkoriščenost Premalo izkoriščena bližina mednarodnih letališč (Benetke, Trst, Ljubljana)				
Podporne turistične storitve	Dobra razpoložljivost podpornih storitev (trgovina, gostinski objekti, bankomati) Razpoložljiva telekomunikacija in druga infrastruktura Premalo kvalitetnih turističnih točk				

Vir: lastno delo.

Buhalisov 6A okvir kaže, da igralništvo kot najpomembnejši turistični produkt pokriva kar tri kategorije modela. Ker je ta produkt večinoma v rokah enega nišnega ponudnika na turističnem trgu je za celotno destinacijo to zelo tvegano. Med visoko pomembne produkte se uvršča vino in kulinarika, ki je takoj za igralništvom izredno privlačna atrakcija za veliko število gostov. Z enako oceno se ponaša naravna dediščina, ki s svojimi naravnimi lepotami privablja domače in tuje turiste. Največjo možnost razvoja imajo srednje in nizko pomembni turistični produkti. To sta dediščinski in športni turizem, ki sta v začetni fazi razvoja in še ne dovolj izkoriščena, čeprav nosita ogromen potencial. Podobno je z nastanitvenimi

zmogljivostmi kot so turistične kmetije in kampi, ki vsako leto dosegajo rast turističnih nočitev. Turistične kmetije bi lahko z izboljšanjem dopolnilne dejavnosti lahko ponudile veliko svojih avtohtonih proizvodov. Kampe polnijo navdušenci adrenalinskih športov, predvsem jadralnega padalstva. Veliko je bilo storjenega na področju ureditve in izgradnje kolesarskih poti. Perspektivna turistična produkta sta kongresni in verski turizem. Kongresni turizem je na destinaciji zapostavljen, saj so potrebne večje investicije v dodatne kapacitete, podobno je opazen počasen razvoj verskega turizma kljub številnim sakralnim objektom na destinaciji. Glede na visoko oceno naravne dediščine je aktivnost pohodništva in tematskih poti kljub ohranjenosti narave premalo izkoriščena, saj so potrebne urejene mreže pohodniških, rekreacijskih in tematskih poti, ki so dobro označene in promovirane. Najslabše ocenjen je wellness & spa produkt, kjer z njim kot del dodatne ponudbe za igralniške goste nastopa samo en ponudnik, podjetje HIT d. d.

S strateško vključitvijo slabše ocenjenih produktov v prepoznavno identiteto turistične destinacije in njihovim upravljanjem je mogoče postaviti protiutež relativno enolični ponudbi destinacije, ki bi s povečanjem cenovne elastičnosti povpraševanja po igralniškem produktu ogrozila turistični trg na destinaciji. Zato je nujno potrebno okrepiti vse glavne turistične produkte na destinaciji, izboljšati njihovo kakovost in jih z uspešno valorizacijo in učinkovitim trženjem spraviti ob bok igralništvu.

Za dosego naštetega je istočasno potrebno večje število ustreznih turističnih kapacitet in njihove zasedenosti čez celo leto. V tabeli 7 je prikazano stanje ponudbe različnih nastanitvenih zmogljivosti.

Tabela 7: Nastanitvene zmogljivosti destinacije

Občine	Število sob	Zmogljivosti - ležišča - skupaj
Nova Gorica	725	1.675
Ajdovščina	151	565
Šempeter - Vrtojba	51	94
Vipava	163	512
Miren - Kostanjevica	20	91
Renče - Vogrsko	66	146
Destinacija skupaj	1.176	3.083

Vir: SURS (2017a).

7.4 Turistično povpraševanje

Turizem je v Sloveniji ena najhitrejših gospodarskih panog, ki vedno znova dosega rekordno rast števila prihodov in števila prenočitev. V skladu z rastjo na državni ravni je ta trend opazen tudi na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Destinacija vsako leto postaja zanimivejša za turiste, ki poleg dominantnega igralniško-zabavišnega produkta iščejo tudi druge oblike turizma.

Kot je razvidno iz spodnje tabele, kjer je prikazano število prihodov in število prenočitev domačih in tujih turistov po posameznih občinah, je destinacija v letu 2018 zabeležila preko 150.000 prihodov turistov in preko 300.000 nočitev. Pri obeh kazalnikih predstavljajo tuji turisti precej večji delež in predstavljajo skoraj 87,0 % vseh turistov na destinaciji. Med vsemi občinami na destinaciji je daleč največji delež prihodov ter nočitev turistov pričakovano v Mestni občini Nova Gorica, saj gre za večinoma igralniške goste.

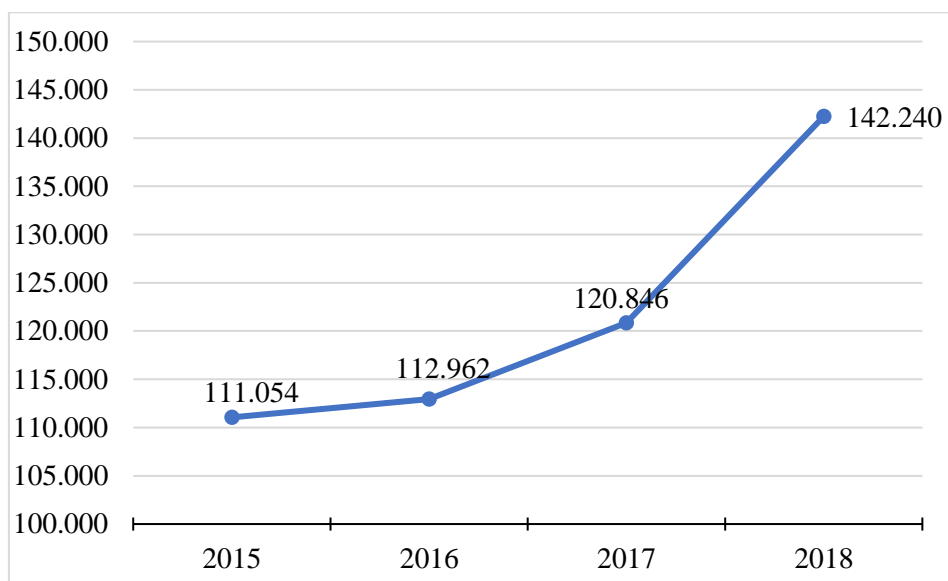
Tabela 8: Prihodi turistov in število prenočitev po posameznih občinah destinacije v letu 2018

Občine	Turisti	Prihodi turistov	Prenočitve turistov
Nova Gorica	Skupaj	107.616	214.181
	Domači	10.335	19.874
	Tuji	97.281	194.307
Ajdovščina	Skupaj	13.797	28.709
	Domači	3.913	8.472
	Tuji	9.884	20.237
Šempeter - Vrtojba	Skupaj	8.331	15.483
	Domači	1.308	2.496
	Tuji	7.023	12.987
Vipava	Skupaj	7.517	16.448
	Domači	1.052	1.536
	Tuji	6.465	14.912
Miren - Kostanjevica	Skupaj	2.450	6.911
	Domači	1.126	2.502
	Tuji	1.324	4.409
Renče - Vogrsko	Skupaj	10.860	20.440
	Domači	2.587	4.638
	Tuji	8.273	15.802
Destinacija skupaj	Skupaj	150.571	302.172
	Domači	20.321	39.518
	Tuji	130.250	262.654

Vir: SURS (2018b).

Slika 10 prikazuje gibanje števila prihodov domačih in tujih turistov na destinacijo Nova Gorica in Vipavska dolina v zadnjem obdobju, od leta 2015 do leta 2018. Omeniti moram, da je podatek o številu prihodov za občino Šempeter-Vrtojba na Statističnem uradu Republike Slovenije dostopen šele za zadnji dve leti (2017 in 2018), zato omenjena občina ni vključena v skupnem seštevku turističnih prihodov na destinacijo, ki ga prikazuje spodnja slika. Opaziti je konstantno rast turističnih prihodov, največji preskok pa je opaziti med letoma 2017 in 2018.

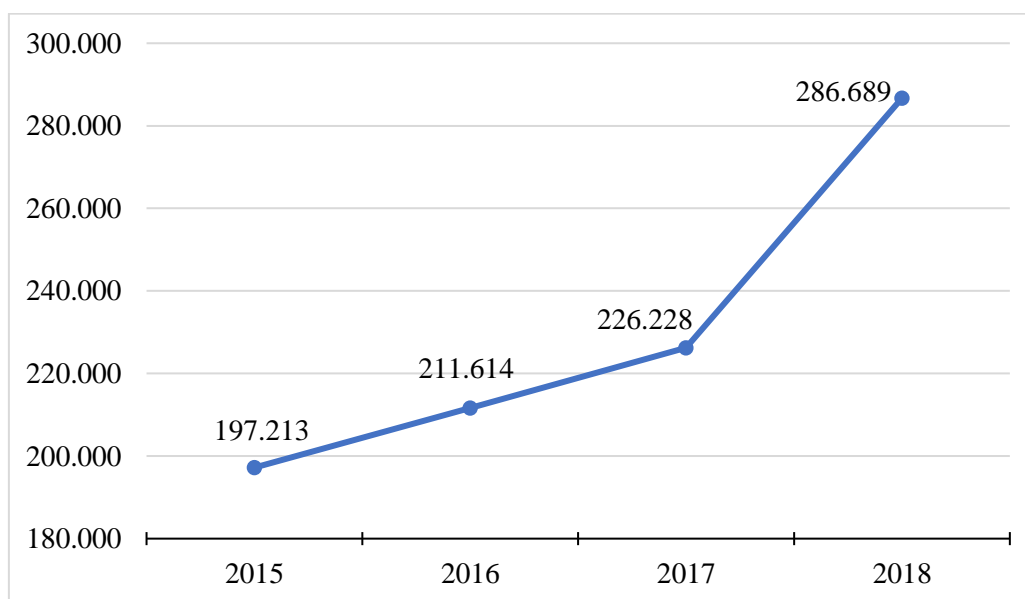
Slika 10: Dinamika prihodov turistov na destinacijo v obdobju 2015–2018



Vir: SURS (2018b).

Slika 11 prikazuje gibanje števila prenočitev domačih in tujih turistov na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina v istem obdobju, od leta 2015 do leta 2018. Tudi tukaj so podatki o številu prenočitev za občino Šempeter-Vrtojba na Statističnem uradu Republike Slovenije dostopni šele za zadnji dve leti (2017 in 2018), zato občina ni vključena v skupni seštevek. Kot prikazuje spodnja slika je tudi pri turističnih nočitvah največja rast dosežena prav v zadnjem obdobju opazovanja, med letoma 2017 in 2018.

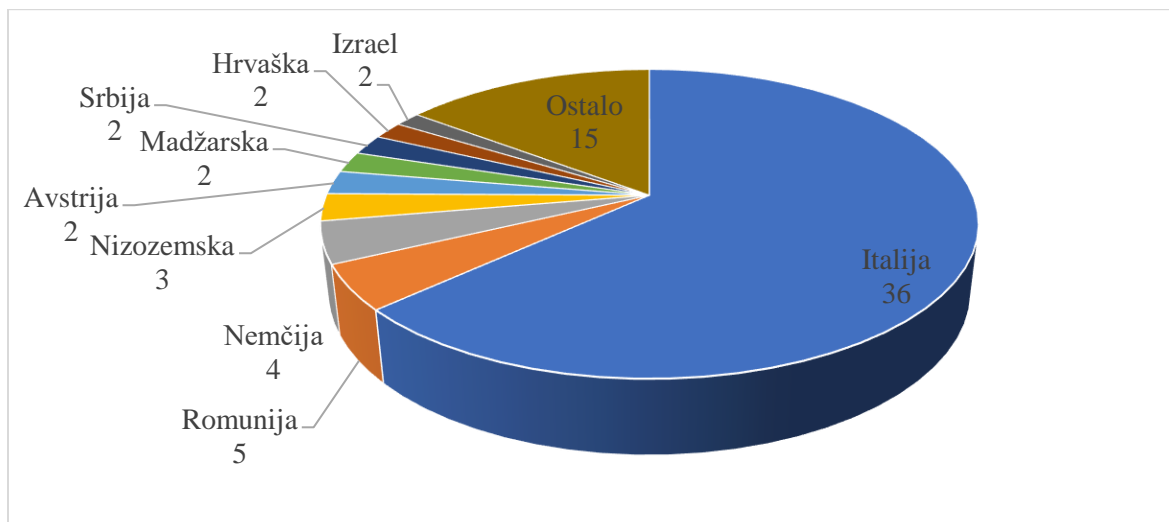
Slika 11: Dinamika prenočitev turistov na destinaciji v obdobju 2015–2018



Vir: SURS (2018b).

Slika 12 kaže prihode turistov po posameznih državah. Z dvotretjinsko večino so prepričljivo na prvem mestu gosti iz sosednje Italije, ki so že dolga leta glavni obiskovalci igralnic in na samem vrhu prav tako pri ostalih produktih na destinaciji. Na drugem mestu po turističnih prihodih so gostje iz Romunije, nato iz Nemčije, Nizozemske, Avstrije, Madžarske, Srbije, Hrvaške, Izraela in ostalih 15 % iz ostalih držav.

Slika 12: Prihodi turistov po državah (v %)



Vir: SURS (2017b).

7.5 Organiziranost turizma na destinaciji

Že vrsto let goriške občine kažejo potrebo po medsebojnem povezovanju in skupnem delovanju na turističnem trgu, vendar so se ti poskusi v preteklih letih večkrat izjalovili. Eden takšnih projektov je bil vzpostavitev enovite Regionalne turistične destinacije (v nadaljevanju RDO) Smaragdna pot v letu 2008, ki je vključeval vseh 13 občin Goriške statistične regije in se je razvil zaradi premajhne kritične mase vseh razvojnih potencialov, skromne razvitosti turističnih produktov z izjemo igralništva ter razdrobljenosti ponudbe, ki je spodbujal prehod iz subregionalnih strategij v skupno regionalno strategijo. Glavne naloge RDO bi bile oblikovanje skupne identitete, zagotavljanje učinkovite organiziranosti s skupnim destinacijskim managementom, oblikovanje skupnega trženja in promocije, načrtovanje infrastrukturnih projektov, oblikovanje integralnih turističnih produktov, povezovanje v širši slovenski prostor in v sosednjo Italijo. Zaradi prenehanja sofinanciranja s strani države je bil projekt leta 2015 ukinjen.

Tako je zaradi razdrobljenosti turistične ponudbe in želje po ponovnem povezovanju Mestna občina Nova Gorica dala iniciativo po združevanju občin ožje goriške regije in predlagala ustanovitev skupnega javnega zavoda za turizem, ki bi povezal celotno območje in prinesel razvoj pri bodočih projektih, promociji in trženju na področju turizma. Pobuda je prišla tudi iz Vipavske doline, ko je leta 2015 Razvojna agencija ROD Ajdovščina po naročilu občin

Ajdovščina in Vipava in na podlagi preteklih pobud iz okolja po povezovanju oblikovala koncept tržne znamke Vipavska dolina, ki geografsko zaokrožuje celotna območja vseh šestih obravnavanih občin (Občina Ajdovščina, Občina Vipava, Zavod za razvoj turizma TRG Vipava & ROD Ajdovščina, 2016). Na pobudo Mestne občine Nova Gorica je bil leta 2018 ustanovljen Javni zavod za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina kot organizacija za destinacijski management (DMO), ki bi skrbela za celovito upravljanje turistične destinacije, razvoj in povečanje konkurenčnosti destinacijskih turističnih produktov, njihovo trženje na inovativen način ter ureditev podporne turistične infrastrukture, ki bi zagotavljala trajnostni razvoj zelenega turizma. Trenutno so soustanoviteljice Javnega zavoda za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina tri občine: Mestna občina Nova Gorica, občina Ajdovščina in občina Renče Vogrsko, čeprav obstaja želja, da se zavodu pridružijo tudi ostale občine ožje goriške regije. V Vipavi že od leta 2004 deluje neprofitni zavod TRG Vipava, ki je od leta 2014 zaradi pomembnosti turizma in osredotočenosti v razvoj turizma v tej občini začel delovati kot javni zavod Zavod za turizem TRG Vipava. Podobno od leta 2008 v občini Šempeter - Vrtojba deluje javni zavod Zavod za kulturo, šport, turizem in mladino KŠTM Šempeter – Vrtojba, ki je pristojen za razvoj in promocijo turizma v občini. Občina Miren – Kostanjevica se je odločila za ustanovitev svojega zavoda, Javni zavod za turizem Miren – Kostanjevica je bil ustanovljen leta 2018.

Tako znotraj vodilne destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina v šestih občinah delujejo štirje javni zavodi za turizem. Zaželeno je, da je nosilec razvoja destinacije ena sama organizacija (DMO), ki usklajuje razvoj turizma na celotnem območju vodilne destinacije in deluje kot partner Slovenski turistični organizaciji (v nadaljevanju STO) in Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju MGRT) pri uresničevanju vizije razvoja turizma, ki je opredeljena v Strategiji trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021. Najbližje tej vlogi je Javni zavod za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina, ki sta ga z občino Renče – Vogrsko ustanovili največji občini na destinaciji, Nova Gorica in Ajdovščina, in želi prevzeti vlogo DMO celotne destinacije. Nujen je prehod iz strogo lokalnih strategij v regionalno destinacijsko strategijo, zato je potreba po partnerskem odnosu vseh deležnikov na destinaciji še toliko večja.

Na državni ravni je pri nas zadolžen Direktorat za turizem v okviru MGRT, ki sodeluje z NTO, ki jo predstavlja Javna agencija Republike Slovenije za trženje in promocijo turizma ali Slovenska turistična organizacija (STO). Ta deluje samostojno in je organizirana z namenom načrtovanja in izvajanja trženja celovite turistične ponudbe Slovenije ter razvoj slovenskega turizma. Pri panožnih gospodarskih združenjih na nacionalni ravni deluje Turistično gostinska zbornica Slovenije kot samostojna gospodarska zbornica, ki deluje v sistemu Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) in si prizadeva za boljše pogoje poslovanja turističnega in gostinskega gospodarstva. Velja omeniti še sekcijo za gostinstvo in turizem pri Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije (OZS), katere poslanstvo je sodelovanje pri oblikovanju, spreminjanju in dopolnjevanju zakonodaje in predpisov ter drugih pogojev, ki se nanašajo na dejavnost članov sekcije. Med zasebni sektor na nacionalni ravni spadajo še

razne skupnosti, združenja in zavodi. Turistična zveza Slovenije je krovna organizacija turistične civilne družbe v Sloveniji, ki združuje turistična društva, občinske in območne zveze in druge društvene organizacije. Sem spada tudi TDO, ki je na lokalni ravni najstarejša in najbolj široko organizirana civilna družba v slovenskem turizmu, ki predstavlja prostovoljno nepridobitno delovanje civilne družbe v turizmu (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017).

Na regionalni ravni delujeta dve razvojni agenciji, in sicer Regijska razvojna agencija Severne Primorske ter Razvojna agencija ROD Ajdovščina. Prvo so ustanovile občine ožje goriške regije, GZS - Območna zbornica za severno Primorsko ter Območna obrtno-podjetniška zbornica (v nadaljevanju OOOZ) Nova Gorica in deluje v celotni Goriški statistični regiji. Drugo pa so ustanovile Občina Ajdovščina, Občina Vipava in OOOZ Ajdovščina in deluje predvsem na območju Vipavske doline. Regijski razvojni agenciji sta nastali z namenom združiti vse lokalne, regijske in državne potencialne, realizirati razvojne projekte in spodbujati razvoj celotne regije. Obe imata eno ključnih vlog pri razvoju turizma na destinaciji.

Na lokalni ravni delujejo različne organizacije in ponudniki. Tu gre omeniti največje podjetje HIT, d. d. z osrednjim produktom igralništva, ki predstavlja pomembno gospodarsko panogo s preko 1.000 delovnimi mesti na destinaciji. HIT, d. d. samostojno skrbi za svoj igralniški produkt in sodeluje z lokalnimi deležniki v mnogih drugih aktivnostih.

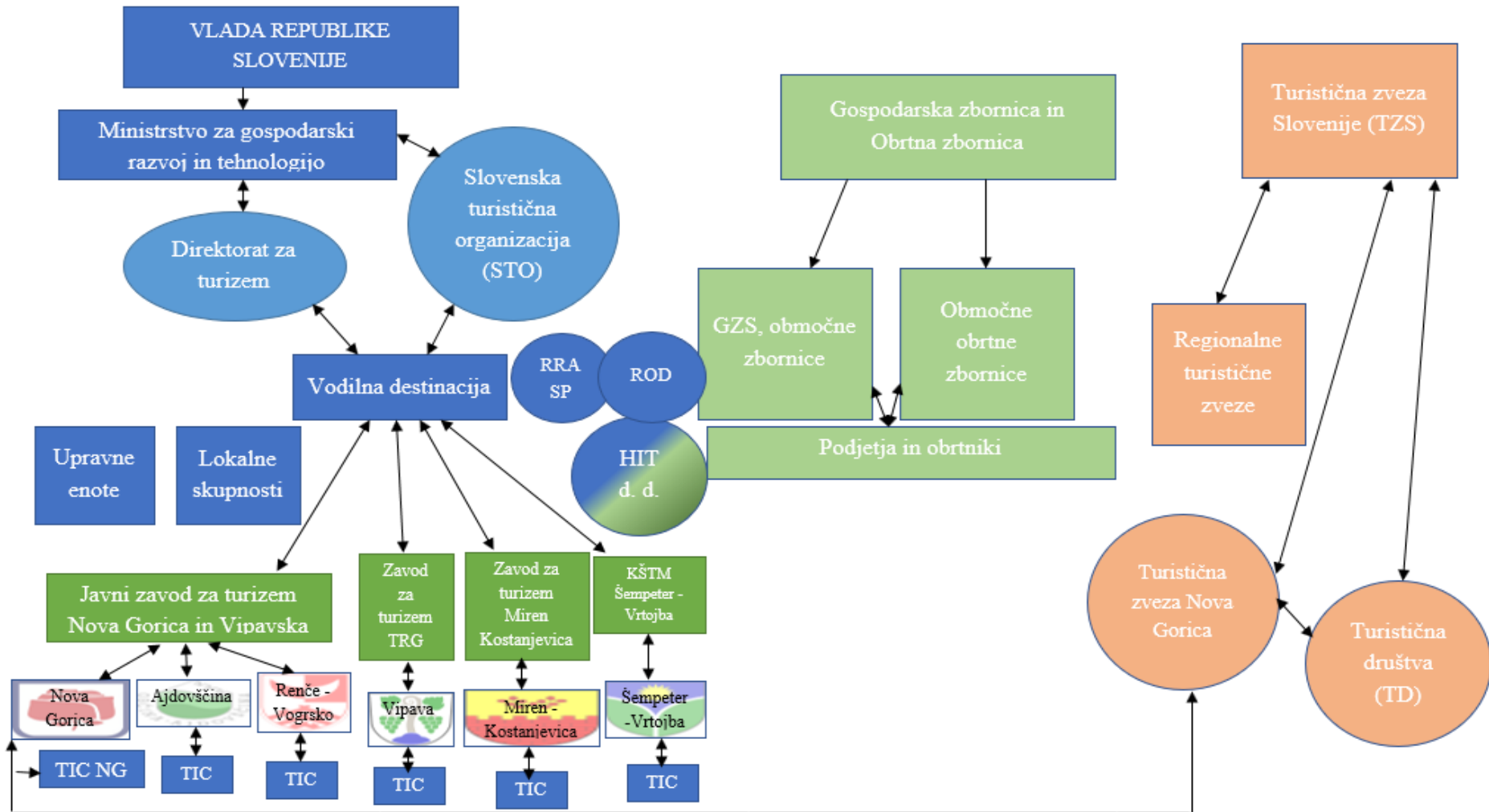
Veliko vlogo ima Turistična zveza (TZ) Nova Gorica kot predstavnik civilne družbe Mestne občine Nova Gorica. Spada pod občinsko turistično zvezo, ki deluje pri Turistični zvezi Slovenije. Zastopa lokalna turistična društva (TD), predvsem pa ima aktivno vlogo pri sodelovanju in povezovanju različnih deležnikov ter promociji destinacije. Financirana je z dotacijami s strani Mestne občine Nova Gorica, ki so prihodki od turističnih taks v občini. Na ta način TZ Nova Gorica vodi in financira Turistično informacijski center (TIC) Nova Gorica.

V drugi največji občini, v Ajdovščini področje turizma pokriva Oddelek za gospodarstvo in razvojne zadeve na Občini Ajdovščina, kamor spada tudi TIC Ajdovščina. TIC Vipava deluje v okviru Zavoda za turizem Vipava. Obe občini sta skupaj pripravili Strategijo razvoja turizma Vipavske doline 2016–2030.

Turistično znamko »Vipavska dolina«, ki povezuje vse turistične produkte na destinaciji, je ustanovilo vseh šest občin destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina, ki zanjo tudi skrbijo. Upravljanje znamke koordinira Občina Ajdovščina v sodelovanju z Razvojno agencijo ROD.

Čeprav je sam sistem v realnosti dosti bolj prepleten in obstaja veliko število povezav med deležniki, sem v sliki 13 prikazal poenostavljeno shemo organizacije turizma na destinaciji.

Slika 13: Organiziranost turizma na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina



Vir: Občina Ajdovščina (2020).

Kot ugotavlja že nova strategija je organiziranost slovenskega turizma po vertikalni osi preveč razvejana in razdeljena med javni, zasebni in civilnodružbeni sektor. Turistični deležniki na vseh ravneh izpostavljajo ključni pomen sodelovanja in povezovanja – tako ljudi, projektov in idej, praksa pa kaže na dva problema. Prvi je problem »preorganiziranosti«, kjer so deležniki vključeni v preveč različnih združenj in organizacij, kar za sabo potegne finančne in časovne obveznosti, s pogosto premajhnimi učinki, zaradi česar se slabi zaupanje v določene povezave. Drugi problem je nezainteresiranost za sodelovanje, še posebej v okviru horizontalnega povezovanja na lokalni ravni (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, 2017).

V tem sistemu deluje veliko institucij z različnimi nalogami in odgovornostmi ter nasprotujočimi interesi, ki jih je potrebno uskladiti. Da bi sistem deloval brežhibno, je potrebno medsebojno sodelovanje.

8 ANALIZA SODELOVANJA NA VODILNI DESTINACIJI NOVA GORICA IN VIPAVSKA DOLINA

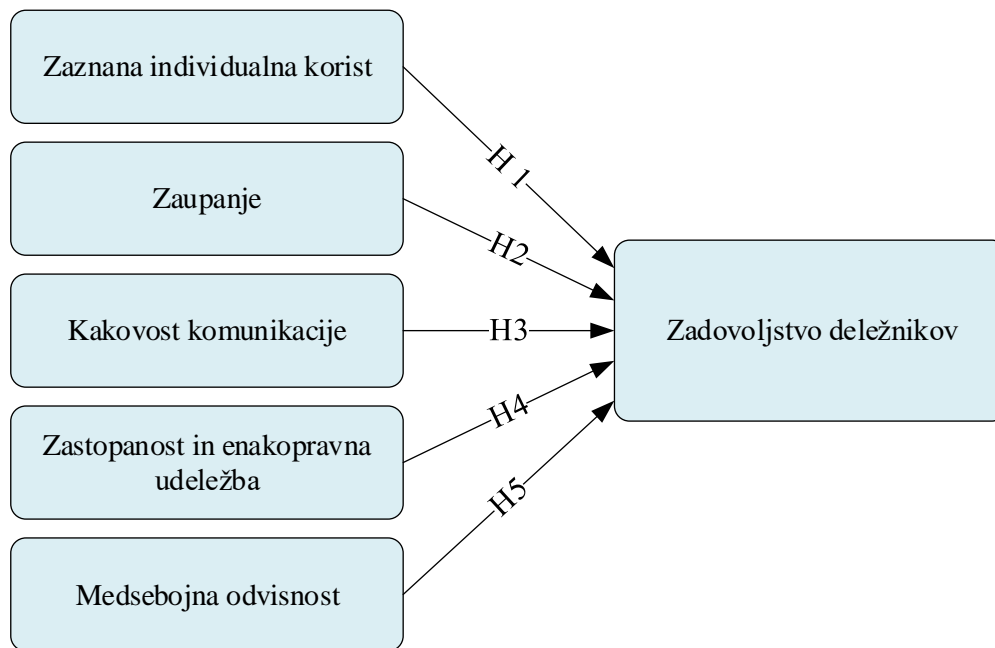
Temelj magistrskega dela predstavlja analiza sodelovanja med deležniki iz različnih skupin na destinaciji (javni sektor, zasebni sektor, civilna družba in lokalno prebivalstvo) in na podlagi njihovih stališč izmeriti zadovoljstvo s sodelovanjem. Z raziskavo želim ugotoviti zadovoljstvo različnih turističnih deležnikov s sodelovanjem na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina s pomočjo različnih spremenljivk, ki merijo to zadovoljstvo ter s poglobljeno analizo o sodelovanju na destinaciji priti do uporabnih zaključkov. Poleg teoretičnega prispevka ima delo namen empirično preveriti kateri dejavniki v obliki merilnih spremenljivk pozitivno vplivajo na zadovoljstvo deležnikov s sodelovanjem na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina.

Osnova magistrskega dela je model zadovoljstva deležnikov (CMS), ki sta ga razvila Yodsuwan in Butcher (2012), s katerim merim vpliv petih neodvisnih spremenljivk: zaznane individualne koristi, zaupanja, kakovosti komunikacije, zastopanosti in enakopravne udeležbe ter medsebojne odvisnosti na odvisno spremenljivko: zadovoljstvo deležnikov (CMS) (slika 14).

Na podlagi pridobljenih podatkov v tem poglavju testiram naslednje raziskovalne hipoteze, ki merijo kako posamezni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo deležnikov (CMS):

- H1: Zaznana individualna korist bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov.
- H2: Zaupanje bo pozitivno vplivalo na zadovoljstvo deležnikov.
- H3: Kakovost komunikacije bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov.
- H4: Zastopanost in enakopravna udeležba bosta pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov.
- H5: Medsebojna odvisnost bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov.

Slika 14: Model zadovoljstva deležnikov in hipoteze



Prirejeno po Yodsuwan in Butcher (2012).

8.1 Metodologija

V prvem delu magistrskega dela sem povzel ugotovitve in spoznanja avtorjev, zato so mi zbrani sekundarni podatki v pomoč pri analizi in razumevanju rezultatov. Teoretično ogrodje magistrskega dela temelji na analitičnem pregledu področja sodelovanja med deležniki v konceptu trajnostnega upravljanja turističnih destinacij, ki sem ga preučil s pomočjo domače in tuje literature, strokovnih člankov s področja turizma in nekaterih internetnih virov. Celotno tematiko sodelovanja med deležniki na destinaciji sem povezal z modelom zadovoljstva deležnikov, ki sem ga tudi empirično preveril na izbrani destinaciji.

V drugem delu magistrskega dela so na podlagi obširne metodološke literature predstavljeni izsledki empirične raziskave. Uporabljen je primarna metoda zbiranja podatkov s pomočjo spletnega vprašalnika, ki je bil posredovan različnim deležnikom znotraj turistične panoge. Uporabljen je strukturirani vprašalnik z vprašanji (večinoma) zaprtega tipa. Spletno anketiranje ima v raziskovanju veliko prednosti, predvsem v hitrosti zbiranja podatkov, nižjih stroških, računalniški obdelavi, interaktivnosti in enostavnem izvajanju (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Za analizo demografskih podatkov, stališč deležnikov do turizma na destinaciji in splošno analizo sodelovanja sem uporabil deskriptivno (opisno) statistično analizo, in sicer velikost vzorca (N), odstotke (%), frekvence (f) in povprečne vrednosti.

Za analizo povezav in odvisnosti petih neodvisnih spremenljivk (zaznana individualna korist; zaupanje; kakovost komunikacije; zastopanost in enakopravna udeležba; medsebojna

odvisnost) na odvisno spremenljivko (CMS) sem uporabil inferenčno (sklepno) statistično analizo. Najprej sem izvedel faktorsko analizo (z metodo glavnih osi), za razmerja med spremenljivkami sem uporabil Spearmanov koficient korelacije, odvisnost pa sem izmeril z multiplo regresijsko analizo.

8.2 Vprašalnik

V orodju za spletno anketiranje Ika.si sem izdelal in oblikoval spletni vprašalnik ter ga naslovil na turistične deležnike znotraj preučevane vodilne destinacije. Na različne naslove elektronske pošte, ki sem jih našel na uradnem turističnem portalu šestih občin vipavskadolina.si, spletnih straneh turistično informacijskih centrov posameznih občin ter internih bazah, sem poslal spremni dopis, kjer je bil pojasnjen namen raziskave ter povezavo do spletnega vprašalnika. V kolikor je bilo mogoče sem poleg splošnega elektronskega naslova organizacije vprašalnik naslovil tudi na odgovorno osebo, ki je zadolžena za sodelovanje z drugimi turističnimi deležniki na destinaciji. Za kontaktne podatke turističnih vodnikov na destinaciji sem posebej uporabil spletno bazo Gospodarske zbornice Slovenije, kjer so registrirani turistični vodniki in turistični spremljevalci z državno licenco. Raziskava je potekala od 15. oktobra do 3. decembra 2019.

Tako sem kot raziskovalni instrument v magistrskem delu uporabil anketni vprašalnik večinoma zaprtega tipa z izjemo nekaterih odgovorov pod rubriko »drugo« in zadnjega vprašanja, kjer imajo deležniki možnost še kaj dodati o obravnavani tematiki. Celoten vprašalnik sestavlja 22 vprašanj, ki jih je mogoče združiti v 5 sklopov.

V prvem sklopu (od 1. do 3. vprašanja) so najprej identificirani deležniki, kjer ugotavljam v kateri vlogi odgovarjajo na vprašanja, kateri skupini deležnikov in občini pripadajo.

Drugi sklop vprašalnika (4. in 5. vprašanje) ocenjuje stališča deležnikov glede trenutnega stanja, njihovega odnosa do turizma in vključevanja deležnikov v upravljanje turistične destinacije. Sledi vprašanje o stališčih anketirancev s podporo oblasti in viri. Anketiranci so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, uporabljena ocenjevalna lestvica za merjenje stališč je petstopenjska Likertova lestvica, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«. Ta sklop vprašalnika sem priredil glede na anketne vprašalnike turističnih raziskav avtorjev Byrd, Cárdenas & Greenwood, 2008; Reid, Mair & George, 2004 in Hatipoglu, Alvarez & Ertuna, 2016.

Tretji in četrti sklop vprašalnika sta sestavljena po vzoru na model avtorjev Yodsuwan in Butcher (2012), ki sta empirično raziskovala dejavnike zadovoljstva.

Tretji sklop anketnega vprašalnika (od 6. do 10. vprašanja in 17. vprašanje) raziskuje sodelovanje med deležniki, kakšna je kakovost sodelovanja, s katerimi deležniki je največ sodelovanja, kakšni so ključni motivi za sodelovanje in kakšne ovire obstajajo za

nesodelovanje. Vprašanje tega sklopa meri pogostost stikov z ostalimi deležniki in vrsto komunikacije.

Četrti sklop vprašalnika (od 11. do 16. vprašanja) sestavljajo vprašanja, ki preverjajo raziskovalne hipoteze. Vsako od šestih vprašanj sestavlja nabor trditev, ki meri zadovoljstvo deležnikov na destinaciji in pripada določeni spremenljivki iz modela CMS avtorjev Yodsuwan in Butcher (2012).

Peti sklop (od 18. do 21. vprašanja) se zaključi z demografskimi podatki, kot so spol, starostna skupina, dokončana izobrazba in delovne izkušnje.

Zadnje vprašanje (22. vprašanje) ponuja odprto izražanje svojega mnenja o celotni tematiki.

8.3 Opis vzorca

Ker je praktično nemogoče raziskati kako med seboj sodelujejo popolnoma vsi deležniki, ki so kakorkoli povezani s turistično dejavnostjo na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina, sem za vrsto opazovanja izbral vzorčno statistično analizo, s katero lahko na podlagi vzorca oziroma dela populacije posplošim rezultate na celotno populacijo (Rovan, 2009).

Anketni vprašalniki so bili poslani na 370 elektronskih naslovov različnih deležnikov iz občin Nova Gorica, Ajdovščina, Šempeter - Vrtojba, Vipava, Miren - Kostanjevica, Renče – Vogrsko ter posebej na Slovensko turistično organizacijo. Nepopolno izpolnjenih vprašalnikov je bilo 243 (65,7 %), od tega celovito in popolno izpolnjenih vprašalnikov 165, kar predstavlja končni vzorec raziskave. Ker je končna stopnja odzivnosti 44,6 % lahko smatram spletno anketo kot uspešno. Zbrane podatke sem analiziral s pomočjo programskega paketa za statistično obdelavo podatkov SPSS verzija 25.0.

8.4 Analiza sodelovanja

V empirični raziskavi analiziram sodelovanje med deležniki v turizmu na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina in na podlagi ocen njihovo zadovoljstvo s sodelovanjem. Ker imajo skupine deležnikov pogosto različne interese in drugačna stališča do razvoja turizma je za upravljanje turistične destinacije ključnega pomena sodelovanje med njimi (Ladkin & Bertramini, 2002; Presenza, Sheenan & Ritchie, 2005). V naslednjem odstavku predstavljam demografske značilnosti anketirancev in ostale osnovne informacije o vzorcu te raziskave. To vključuje podatke o spolu, starostni skupini, dokončani izobrazbi in letih delovnih izkušenj. Uporabljena je deskriptivna statistična analiza z velikostjo vzorca (n), odstotkov (%) in frekvenc (f).

Med vsemi anketiranimi osebami (n=165) je 56 % moških in 44 % žensk. Največji delež anketirancev je starih med 25 in 65 let, najmanj v skupinah nad 65 let (6,1 %) in do 24 let

(1,2 %). Posledično imajo predstavniki deležnikov veliko let delovnih izkušenj, kar zvišuje kakovost raziskave. Največji delež, kar 30,9 % anketirancev, ima 11–20 let delovnih izkušenj, nad 30 let delovnih izkušenj pa 25,5 % anketirancev. Ostali imajo manj kot 10 let delovnih izkušenj. Glede na izobrazbeno strukturo so anketiranci v povprečju dobro izobraženi. Največ oseb je takšnih z dokončano univerzitetno izobrazbo (31,5 %) in štiriletno srednjo šolo (27,3 %), le 3,0 % je tistih, ki imajo dokončano poklicno šolo. Povzetek demografskih značilnosti anketirancev prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Predstavitev demografskih podatkov

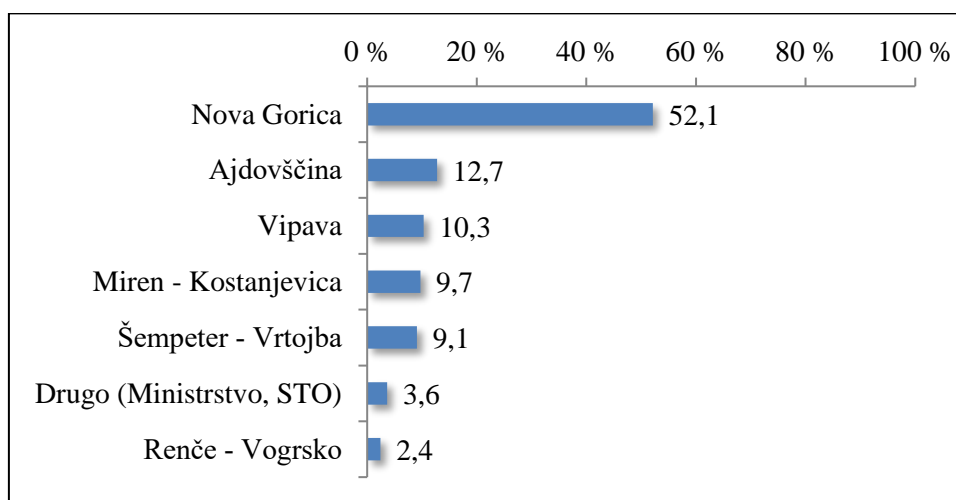
Značilnosti vzorca	Frekvenca f	Veljavni odstotek %
Spol (n =165)		
Moški	92	55,8
Ženski	73	44,2
Starost (n =165)		
do 24 let	2	1,2
25–34 let	27	16,4
35–44 let	54	32,7
45–54 let	42	25,5
55–64 let	30	18,2
Nad 65 let	10	6,1
Dosežena izobrazba (n =165)		
Poklicna šola	5	3,0
Štiriletna srednja šola	45	27,3
Višja šola	12	7,3
Visokošolski strokovni študij	9	5,5
Visoka šola	15	9,1
Univerzitetni študij	52	31,5
Specializacija	3	1,8
Magisterij	20	12,1
Doktorat	4	2,4
Delovne izkušnje (n= 165)		
Do 2 leti	6	3,6
3–5 let	11	6,7
6–10 let	18	10,9
11–20 let	51	30,9
21–30 let	37	22,4
Nad 30 let	42	25,5

Vir: lastno delo.

Poleg demografskih podatkov so bile zbrane osnovne informacije o vlogi deležnikov na turistični destinaciji. Sem spada identifikacija deležnikov, informacije v kateri vlogi odgovarjajo na vprašanja, v katero skupino deležnikov se uvrščajo in kateri občini pripadajo.

Velika večina anketiranih deležnikov, torej več kot polovica (52,1 %), prihaja iz Mestne občine Nova Gorica, ki je tudi občina z največ prebivalci na destinaciji. Pomanjkljivost analize je v majhnem številu odgovorov deležnikov iz občine Renče-Vogrsko, ki je nedavno začela tržiti svoj turistični potencial z novimi vsebinami, v povezavi z aktivnostmi na reki Vipavi. Odgovori iz nacionalne turistične organizacije, v večini s strani predstavnikov Slovenske turistične organizacije, predstavljajo 3,6 % (slika 15).

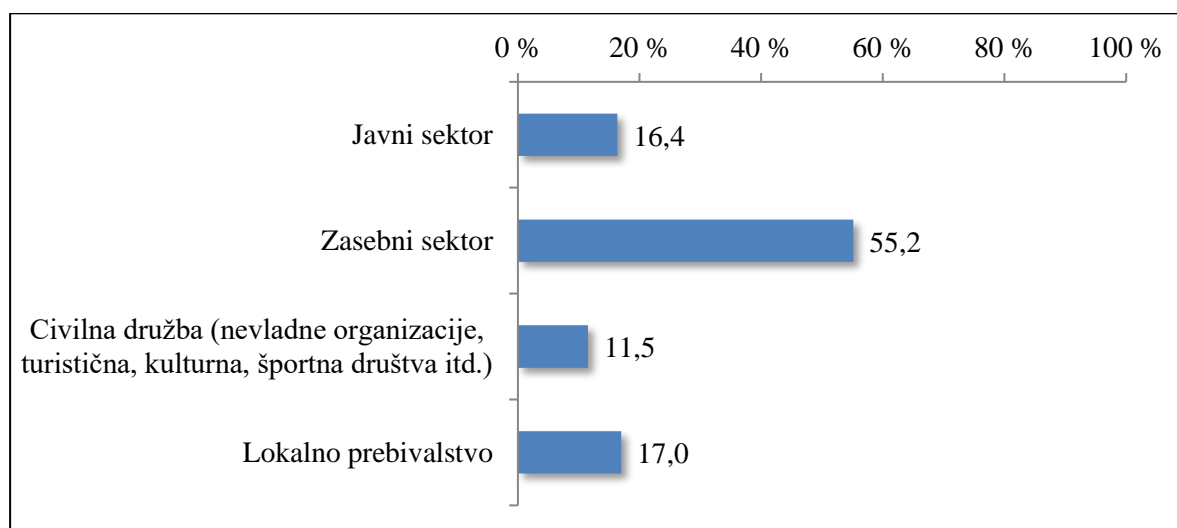
Slika 15: Deležniki po posameznih občinah (v %)



Vir: lastno delo.

Od štirih skupin deležnikov pričakovano pripada največji delež anketiranih deležnikov zasebnemu sektorju (55,2 %), ki tudi sicer v turistični panogi predstavlja večino. S 16,4 % mu sledi javni sektor, 17,0 % je lokalnega prebivalstva in 11,5 % se jih uvršča v civilno družbo (slika 16).

Slika 16: Skupine deležnikov (v %)



Vir: lastno delo.

Večina anketirancev je odgovarjala v vlogi lokalnega prebivalstva (18,8 %), sledijo jim predstavniki turistične kmetije/vinske kleti (12,7 %), predstavniki zasebnih namestitev (10,9 %) in drugi, ki so v večini turistični vodniki, turistični delavci in strokovnjaki na področju turizma. Pomanjkljivost analize je majhno število odgovorov s strani nekaterih ključnih turističnih deležnikov, kot so predstavniki igralniške dejavnosti (1,8 %) ter predstavniki razvojne agencije (1,2 %). Podroben seznam prikazuje tabela 10.

Tabela 10: Predstavniki deležnikov (%)

Predstavniki deležnikov	n	%
Lokalni prebivalec	31	18,8
Predstavniki turistične kmetije / vinske kleti	21	12,7
Predstavniki zasebne namestitvene dejavnosti	18	10,9
Drugo	14	8,5
Predstavniki gostilne/restavracije	12	7,3
Predstavniki turističnega društva TD	11	6,7
Predstavniki turistične agencije	9	5,5
Predstavniki zasebnega turističnega podjetja	9	5,5
Predstavniki turistične organizacije (turistična zveza, turistično informacijski center TIC, zavod za turizem)	8	4,8
Predstavniki hotelske nastanitvene dejavnosti	6	3,6
Predstavniki občine	5	3,0
Predstavniki Slovenske turistične organizacije STO	5	3,0
Predstavniki izobraževalne ustanove	4	2,4
Predstavniki igralniške dejavnosti	3	1,8
Predstavniki nevladne organizacije NVO	3	1,8
Predstavniki zbornice (GZS, OZZ)	2	1,2
Predstavniki razvojne agencije	2	1,2
Predstavniki storitev transporta	2	1,2
	165	100,0

Vir: lastno delo.

Preden sem analiziral sodelovanje med deležniki sem dodal še dva sklopa z odgovori v obliki trditve, ki ugotavljata stališča deležnikov do turizma na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina, njihov pogled na trenutno stanje in mnenje o vključevanju deležnikov v aktivnosti destinacije. Za merjenje stališč je bila ponujena 5-stopenjska Likertova lestvica z vrednostmi od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«). Zanimala me je povprečna ocena posameznih trditvev in standardni odklon kot mera razpršenosti posameznih vrednosti okoli aritmetične sredine oziroma povprečne vrednosti.

Pri ocenjevanju trenutnega stanja in odnosa do turizma je anketirancem bilo ponujenih 20 trditvev (tabela 11). Deležniki se na splošno strinjajo z izjavami, ki kažejo na velik potencial destinacije, ki pa glede na njihove ocene ni dovolj izkoriščen. Najvišje povprečne vrednosti z nižjim standardnim odklonom zasedajo trditve, da je vodilna destinacija Nova Gorica in

Vipavska dolina velik turistični potencial, ki bi z namenom večjega števila turističnih prihodov in njihovega daljšega bivanja na destinaciji morala biti boljše organizirana. Deležniki smatrajo območje kot turistično destinacijo, vendar se nekoliko manj strinjajo s trditvijo, da destinacija ponuja veliko kakovostnih in raznovrstnih turističnih produktov. Podobne povprečne vrednosti dosegajo trditve »Menim, da sem osebno vpleten v proces turističnega razvoja destinacije«, »Turizem moji organizaciji oziroma meni osebno prinaša velike koristi« oziroma »finančni donos« in »Če nekateri deležniki razvijejo in podajo kakšen predlog v povezavi s turizmom mu drugi velikokrat avtomatično nasprotujejo«. Za ostale trditve je podana nižja vrednost in višji standardni odklon. Glede igralništva znaša povprečna vrednost 2,85 za trditev, da je turizem na destinaciji preveč odvisen od enega produkta – igralništva in povprečna vrednost 2,79, da turizem na destinaciji v veliki meri vodi podjetje HIT d. d. Deležniki so na splošno manj zadovoljni z razvojem turizma na destinaciji, saj smatrajo, da destinacija nima jasne in uporabne vizije turizma, kar je med drugim posledica dejstva, da lokalni prebivalci in turistična podjetja niso tako enotni glede razvoja turizma v prihodnosti. Glede vključenosti deležnikov v turistično dejavnost se deležniki manj strinjajo, da so pri turističnem dogodku ali prireditvi vsi deležniki pripravljeni sodelovati in da se večina lokalnih prebivalcev z veseljem udeležuje skupnih sestankov, kjer se razpravlja o pomembnih vprašanih v povezavi s turizmom. Najmanjšo vrednost dosega trditev, da je celotna destinacija gospodarsko odvisna samo od ene dejavnosti – turizma.

Tabela 11: Trenutno stanje in odnos do turizma na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina (povprečje)

Stališča deležnikov do turizma na destinaciji (N=165)	Povprečna vrednost	Std. odklon
Smatram, da je naše območje turistična destinacija.	4,13	0,92
Smatram, da ima destinacija velik turistični potencial.	4,52	0,62
Zadovoljen sem z razvojem turizma na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina.	2,70	1,01
Menim, da ima destinacija jasno in uporabno vizijo turizma.	2,52	1,06
Celotna destinacija je gospodarsko odvisna samo od ene dejavnosti – turizma.	2,09	0,86
Turizem na destinaciji je preveč odvisen od enega produkta - igralništva.	2,85	1,26
Turizem na destinaciji v veliki meri vodi največje turistično podjetje HIT d. d.	2,79	1,20
Destinacija ponuja veliko kakovostnih in raznovrstnih turističnih produktov.	3,45	1,07
Destinacijo bi moralo letno obiskati več turistov.	4,30	0,68
Na destinaciji bi turisti morali bivati dlje časa.	4,42	0,64
Zaradi potreb po učinkovitem turističnem razvoju obstaja potreba po boljši organiziranosti turizma.	4,42	0,62

se nadaljuje

Tabela 11: Trenutno stanje in odnos do turizma na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina (povprečje) (nad.)

Stališča deležnikov do turizma na destinaciji (N=165)	Povprečna vrednost	Std. odklon
Lokalni prebivalci in turistična podjetja so enotni glede razvoja turizma v prihodnosti.	2,59	0,82
Večina lokalnih prebivalcev se z veseljem udeležuje skupnih sestankov, kjer se razpravlja o pomembnih vprašanjih v povezavi s turizmom.	2,48	0,82
Turistične informacije so na destinaciji hitro dostopne.	2,85	1,01
Turizem moji organizaciji / meni osebno prinaša velike koristi.	3,34	1,16
Turizem moji organizaciji / meni osebno prinaša velik finančni donos.	2,93	1,16
Menim, da sem osebno vpleten v proces turističnega razvoja destinacije.	3,58	1,14
Pri turističnem dogodku ali prireditvi so vsi deležniki pripravljeni sodelovati.	2,60	0,89
Če nekateri deležniki razvijejo in podajo kakšen predlog v povezavi s turizmom mu drugi velikokrat avtomatično nasprotujejo.	3,19	0,83
Imamo jasen postopek reševanja problemov v povezavi s turizmom, ko se le-ti pojavijo.	2,28	0,88

Vir: lastno delo.

Sledilo je vprašanje o stališčih glede vključenosti v upravljanje destinacij in kdo bi moral upravljati turizem na destinaciji (tabela 12). Pri vključevanju deležnikov v upravljanje destinacije se deležniki strinjajo z vključenostjo vseh šestih občin na destinaciji v razvoj turizma in aktivno vključenostjo lokalnega prebivalstva v njegovo načrtovanje. Na ravni upravljanja deležniki ocenjujejo kdo je zadolžen za upravljanje turistične destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina. Največ deležnikov bi upravljanje destinacije prepustilo odboru predstavnikov iz različnih skupin deležnikov, na drugem mestu Javnemu zavodu za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina, z nižjimi ocenami pa posameznim občinam in Regijski razvojni agenciji. Na splošno je stališče deležnikov, da turizem ne bi smel brez nadzora biti prepuščen tržnim silam ali večjemu podjetju na destinaciji, predvsem pa ne upravljanju države.

Tabela 12: Stališča do vključevanja deležnikov v upravljanje destinacije (povprečje)

Stališča deležnikov do vključevanja deležnikov v upravljanje destinacije (N=165)	Povprečna vrednost	Std. odklon
Vseh šest občin mora biti vključeno v razvoj turizma na destinaciji.	4,55	0,69
Lokalno prebivalstvo bi se moralo aktivno vključiti v načrtovanje razvoja turizma.	4,13	0,84
Razvoj turizma je potrebno prepustiti večjim podjetjem na destinaciji.	2,19	0,95

se nadaljuje

Tabela 12: Stališča do vključevanja deležnikov v upravljanje destinacije (povprečje) (nad.)

Stališča deležnikov do vključevanja deležnikov v upravljanje destinacije (N=165)	Povprečna vrednost	Std. odklon
Turizem na naši destinaciji bi morala upravljati država.	1,76	0,82
O turizmu na naši destinaciji bi morale odločati posamezne občine.	2,85	1,09
Turizem na naši destinaciji bi morale upravljati Regijske razvojne agencije.	2,75	1,20
Turizem na naši destinaciji bi moral upravljati odbor predstavnikov iz različnih skupin deležnikov.	3,65	0,98
Turizem na naši destinaciji bi moral upravljati Javni za zavod za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina.	3,27	1,15
Turizem ne bi smel biti nadzorovan in bi moral biti prepuščen trgu.	2,64	1,10

Vir: lastno delo.

Zanimalo me je mnenje deležnikov glede podpore s strani upravnih organov in glede virov, s katerimi deležniki upravljajo. Najbolj izpostavljena je potreba po svežem kadru za doseg učinkovitega sodelovanja in več finančnih sredstvih s strani države za doseg svojih ciljev, v splošnem pa imajo deležniki tudi težave glede pridobivanja ustreznih virov za namene sodelovanja. Zanimivo, deležniki se v tem sklopu najmanj strinjajo s trditvijo, da sodelovanje med deležniki na destinaciji nima potrebne podpore oblasti (tabela 13).

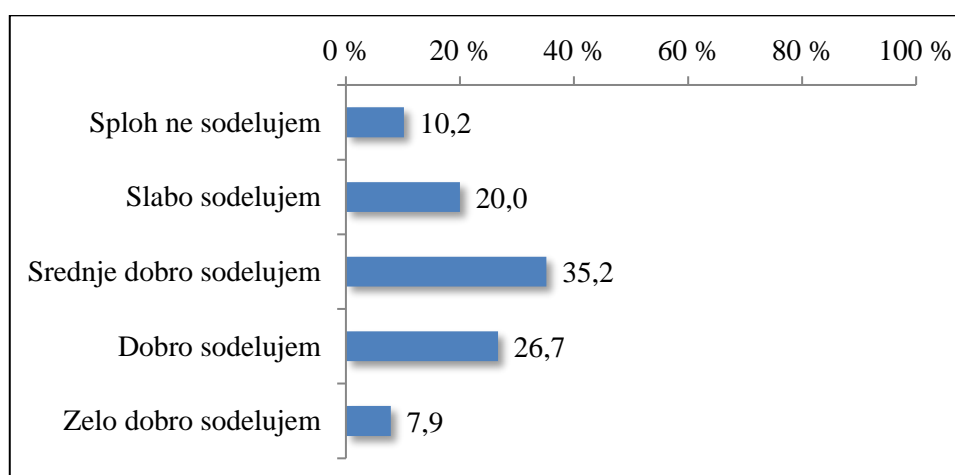
Tabela 13: Stališča glede podpore oblasti in virov (povprečje)

Podpora oblasti in viri (N=165)	Povprečna vrednost	Std. odklon
Sodelovanje med deležniki na destinaciji nima potrebne podpore oblasti.	2,64	0,92
Za doseg ciljev bi potrebovali več finančnih sredstev s strani države.	3,85	0,95
Z viri in sredstvi, s katerimi razpolagamo, se ravna učinkovito.	2,72	1,08
Imamo težave glede pridobivanja ustreznih virov za namene sodelovanja.	3,48	0,80
Da bi sodelovanje bilo učinkovito bi potrebovali svež kader.	3,93	0,90

Vir: lastno delo.

Sledi analiza sodelovanja med deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Slika 17 prikazuje kakovost sodelovanja med deležniki na destinaciji. Največ anketiranih deležnikov srednje dobro ali dobro sodeluje. Samo desetina je takšnih, ki sploh ne sodeluje z ostalimi deležniki. Kakovost sodelovanja je med deležniki na splošno dobra in zato primerna za nadaljnjo analizo.

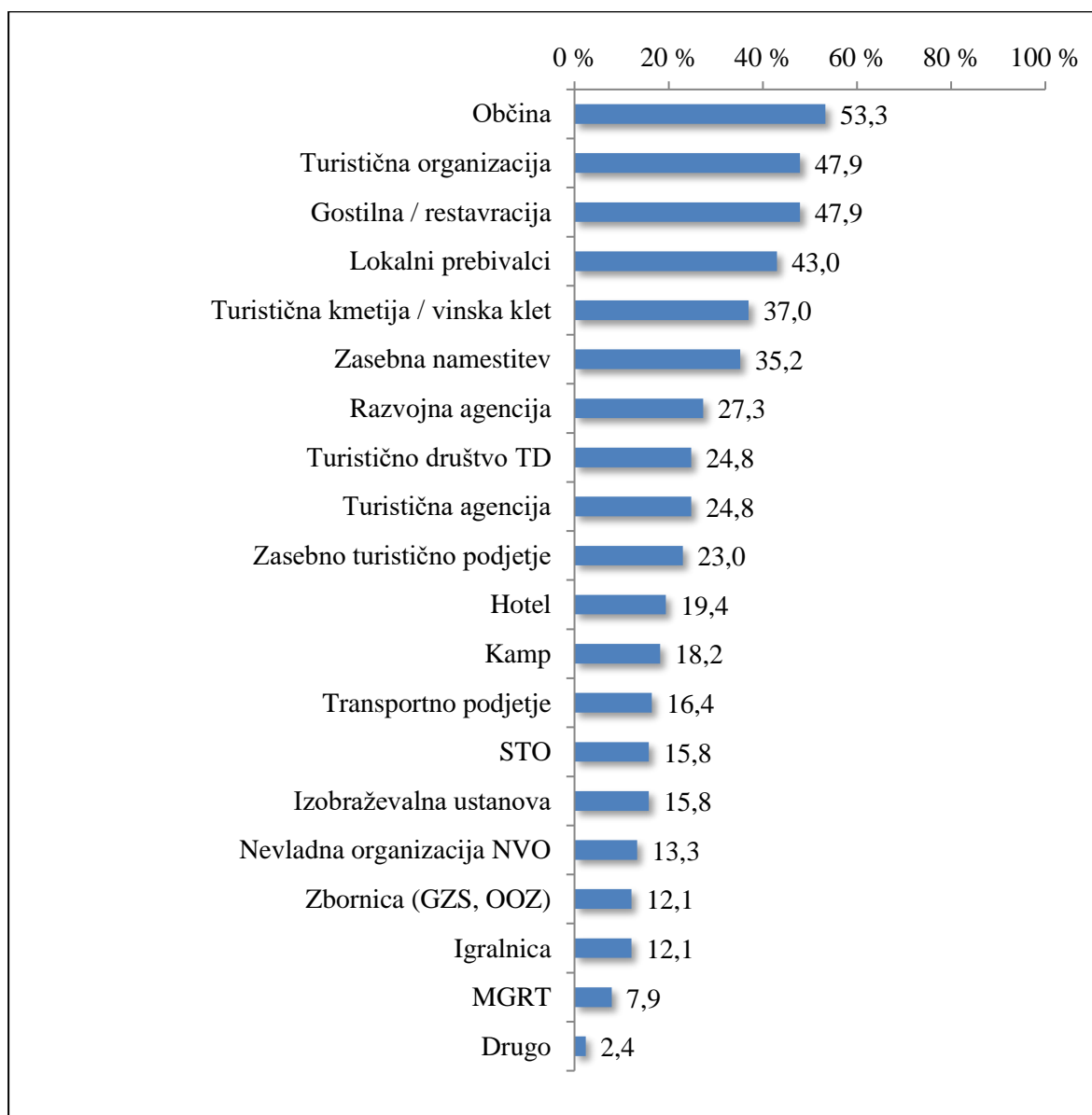
Slika 17: Ocena kakovosti sodelovanja (v %)



Vir: lastno delo.

Tako je povprečna vrednost vseh odgovorov 3,02 s standardnim odklonom 1,10. Poskušal sem ugotoviti s katerimi deležniki anketiranci največ sodelujejo. Izbirali so med različnimi vrstami deležnikov, možnih je bilo več odgovorov. Kot je razvidno iz Slike 18 je največ sodelovanja z eno ali več občin na destinaciji, nato z eno ali več turističnimi organizacijami, kamor spadajo TIC-i, turistična zveza oziroma zavodi za turizem, ter sodelovanje z eno ali več gostilnami/restavracijami. Visoko se uvršča tudi sodelovanje z lokalnimi prebivalci, kar je z vidika turizma in njegovega razvoja zelo pomembno. Nasprotno je prenizko sodelovanje z deležniki na državni ravni, kot sta STO in MGRT. Tu nastopi vloga skupne DMO za destinacijo Nova Gorica in Vipavska dolina, ki nastopa kot povezovalni člen med državo in destinacijo, zastopa interese destinacije, vseh turističnih deležnikov in njenega razvoja, skrbi za tekočo komunikacijo med različnimi ravnmi (NTO – DMO) in za uresničevanje nacionalne strategije ter njene vizije. Ravno tako je premalo sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami, ki so poleg izobraževanja kakovostnega kadra s svojim raziskovalnim delom in razvojnimi projekti pomemben člen razvoja turistične panoge na destinaciji. S ciljem povečanja konkurenčnosti in trajnosti turistične destinacije je potrebno še veliko povezovanja in medsebojnega sodelovanja, saj to koristi vsem vključenim in povečuje njihovo zadovoljstvo.

Slika 18: Analiza sodelovanja po vrstah deležnikov (v %)



Vir: lastno delo.

Zanimali so me ključni motivi in ovire v medsebojnem sodelovanju. Pri obeh vprašanjih so anketiranci lahko izbrali največ 5 odgovorov.

Kot je prikazano na sliki 20 sta najpogostejša razloga za sodelovanje izboljšanje kakovosti storitev ter promocija in prepoznavnost na destinaciji. Sledijo si odgovori zaradi poslovnih koristi, zaradi dobrobiti celotne destinacije in zaradi novih idej oziroma rešitev. Najmanj jih sodeluje zaradi časovnega prihranka. Ključna naloga krovne turistične organizacije DMO je deležnike spodbuditi k povezovanju in izboljšati zavedanje o prednostih, ki jih sodelovanje prinaša deležnikom in celotni destinaciji. Učinkovit DM usklajuje in povezuje različne strukture destinacijskih deležnikov in na ta način vodi k višjemu zadovoljstvu vseh vključenih.

Slika 19: Motivi za sodelovanje z drugimi deležniki (v %)



Vir: lastno delo.

Med vsemi razlogi zakaj deležniki ne želijo (boljše) sodelovati z ostalimi na destinaciji sta najpogostejša razloga, da je z nekaterimi deležniki težko najti skupen jezik in zaradi različnih pogledov na razvoj turizma. Pogost razlog je tudi pasivnost nekaterih deležnikov, ki se želijo okoristiti na tuj račun, zatem birokracija ter neenakost med deležniki. Najmanj razlogov je zaradi osebnih konfliktov v preteklosti, nezaupanja in zmanjšanega vpliva/ugleda svoje organizacije. Odgovori so prikazani na spodnji sliki 20. Učinkovit DM bi odpravil večino ovir in pomanjkljivosti sodelovanja.

Slika 20: Ovire pri sodelovanju z drugimi deležniki (%)



Vir: lastno delo.

Da bi dobil celotno sliko glede sodelovanja med deležniki me je zanimala pogostost stikov med njimi. Anketiranci so imeli na voljo pet možnosti: nikoli; redko; mesečno; tedensko ali večkrat tedensko, in sicer za stike preko navadne pošte, elektronske pošte, telefona, internetnih strani, v živo in faksa. Tabela 14 prikazuje pogostost stikov po vsakem od naštetih načinov komunikacije.

Kot je razvidno iz spodnje tabele imajo deležniki na splošno nizko stopnjo stikov pri vsakem od podanih načinov komunikacije. Prepričljivo najmanj uporabljena načina komunikacije sta stiki preko faksa in stiki preko navadne pošte. Več kot polovica deležnikov se tudi v živo redko srečuje ali samo enkrat mesečno, kar vpliva na nižjo kvaliteto sodelovanja in

zadovoljstvo deležnikov, saj je ta vrsta komunikacije najbolj primerna in učinkovita. Le 15,1 % deležnikov komunicira v živo tedensko ali večkrat tedensko. Najbolj pogosto (tedensko in večkrat tedensko) deležniki komunicirajo preko telefona, internetnih strani in elektronske pošte.

Tabela 14: Pogostost medsebojnih stikov po vrstah komunikacije (%)

Pogostost stikov preko:	Nikoli	Redko	Mesečno	Tedensko	Večkrat tedensko
Navadne pošte	44,2	44,8	6,7	3,6	0,6
Elektronske pošte (e-mail)	6,1	25,5	37,0	20,6	10,9
Telefona	10,9	33,3	21,8	21,2	12,7
Internetnih strani (chat, facebook ...)	15,8	27,9	23,0	23,6	9,7
V živo	10,9	35,2	38,8	12,1	3,0
Faksa	88,5	10,9	/	0,6	/

Vir: lastno delo.

8.4.1 Zanesljivost vprašalnika

Zanesljivost vprašalnika sem preveril s Cronbach koeficientom alfa kot merilom za ocenjevanje zanesljivosti ali notranje konsistentnosti vprašalnika. O zanesljivosti lahko govorimo, ko je vrednost koeficienta nad 0,7 (Pallant, 2013). Najprej sem preveril veljavnost celotnega vprašalnika za 65 trditev in ugotovil, da je vprašalnik zaradi visoke vrednosti koeficienta dober, saj Cronbach koeficient alfa znaša 0,890. Zatem sem preveril še veljavnost merilnih spremenljivk iz modela zadovoljstva deležnikov, ki jih sestavlja 24 trditev, kjer je vrednost koeficienta še višja (Cronbach koeficient alfa=0,916), kar pomeni, da ima del vprašalnika s tem sklopom trditev odlično zanesljivost merjenja. Rezultati so prikazani v prilogi 4.

Preveril sem tudi normalnost porazdelitve spremenljivk s Kolmogorov-Smirnov testom ter Shapiro-Wilkov testom, ki sta pokazala, da spremenljivke niso približno normalno porazdeljene ($p < 0,05$). Rezultati so prikazani v prilogi 5 in prilogi 6.

8.4.2 Faktorska analiza

Ko določen koncept ni mogoče meriti neposredno in je potrebna uporaba več spremenljivk je najprimernejša metoda faktorska analiza. Ta metoda se uporablja za preučevanje medsebojnih odnosov med spremenljivkami. Avtorja Yodsuwan in Butcher (2012) sta razvila model CMS, kjer vsako od šestih merilnih spremenljivk modela sestavlja nabor trditev, ki merijo zadovoljstvo destinacijskih deležnikov s sodelovanjem. Tako sem uporabil eksplorativno faktorsko metodo, in sicer metodo glavnih osi (angl. Principal Axis Factoring

– PAF) s pravokotno rotacijo faktorjev Varimax (s Kaiserjevo normalizacijo), kjer izhodišče predstavljajo komunalitete, ki pomenijo pojasnjeno varianco opazovanih spremenljivk. Višja kot je komunaliteta večja je pojasnitev deleža variabilnosti. Vrednost komunalitet za vsako spremenljivko posebej znaša nad 0,4, tako da sem v modelu pustil vseh 24 trditvev, ki so predmet te analize (priloga 7).

Faktorska analiza je izvedena za velikost vzorca 165 anketirancev. Da je faktorska analiza primerna mora biti velikost vzorca 150 ali več (Pallant, 2013), zato je vzorec te raziskave primeren za analizo.

Prav tako mora za veljavnost faktorske analize biti izpolnjena faktoriabilnost kot pomemben pogoj za večjo veljavnost. To pomeni, da morajo obstajati vsaj male korelacije med spremenljivkami za identifikacijo skupnih faktorjev. Za ocenjevanje moči in zadovoljivosti korelacij med spremenljivkami sta bila uporabljena Kaiser-Meyer-Olkinova (v nadaljevanju KMO) mera ustreznosti vzorčenja in Bartlettov test sferičnosti. Tabela 15 kaže, da so podatki sprejemljivi za nadaljnjo analizo, saj je vrednost KMO testa nad 0,60, rezultati Bartlettovega testa sferičnosti pa statistično značilni ($p < 0,05$), kar kaže na zadovoljive korelacije med spremenljivkami, zato lahko nadaljujemo s faktorsko analizo (Pallant, 2013).

Tabela 15: Kaiser-Meyer-Olkinova in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2357,514
	df	276
	Sig.	0,000

Vir: lastno delo.

Tabela 16 prikazuje, da sem na podlagi pravokotno rotirane matrike dobil enakomerno porazdeljene vrednosti faktorskih uteži (od najvišje do najnižje vrednosti). Tako sem za 24 trditvev o zadovoljstvu deležnikov s sodelovanjem dobil šest spremenljivk, ki so identične omenjenem modelu CMS: zadovoljstvo deležnikov, zastopanost in enakopravna udeležba, zaznana individualna korist, kakovost komunikacije, medsebojna odvisnost in zaupanje. Ker je v ekstrahirani vsoti kvadratov faktorskih uteži in rotirani vsoti kvadratov faktorskih uteži skupna pojasnjena varianca enaka, tako pojasnim 61,3 % skupne variance.

Tabela 16: Faktorska analiza

Trditve	Faktorji						Komunalitete
	1	2	3	4	5	6	
Zadovoljen sem s tem, kar je bilo doseženo s sodelovanjem.	0,784						0,751
Na splošno sem zadovoljen z uspešnostjo sodelovanja.	0,761						0,777

se nadaljuje

Tabela 16: Faktorska analiza (nad.)

Trditve	Faktorji						Komunalitete
	1	2	3	4	5	6	
Ponosen sem na dosežene rezultate sodelovanja.	0,745						0,688
Prepričan sem, da je sodelovanje doprineslo skupnim interesom.	0,502						0,450
V zadovoljstvo mi je sodelovati z ostalimi deležniki.	0,466						0,547
Menim, da ima vsak deležnik enake možnosti pri izražanju svojega mnenja.		0,778					0,572
V vsakem trenutku ima vsak deležnik možnost izraziti svoja stališča.		0,693					0,577
V trenutnem sodelovanju ni deležnika, ki bi prevladoval.		0,619					0,661
Običajno pridemo do soglasja na sestankih.		0,593					0,670
Deležniki enakopravno sodelujejo v nastalem partnerstvu.		0,531					0,434
Sodelovanje na področju turizma mi prinaša koristi.			0,724				0,426
Sodelovanje je meni osebno prineslo veliko koristnega.			0,686				0,651
S tem sodelovanjem več pridobim kot vanj vložim.			0,686				0,796
Vključenost v sodelovanje je do sedaj precej koristilo moji organizaciji			0,648				0,728
Obstaja odprt in natančen pretok informacij med deležniki.				0,791			0,653
V vsakem trenutku je preprosto razumeti kaj se dogaja s sodelovanjem.				0,765			0,648
Za obravnavo vseh pomembnih vprašanj je vedno dovolj časa.				0,587			0,472
Informacije se hitro in učinkovito širijo med deležniki.				0,581			0,493

se nadaljuje

Tabela 16: Faktorska analiza (nad.)

Trditve	Faktorji						Komunalitete
	1	2	3	4	5	6	
Menim, da je prihodnost naše destinacije odvisna od nas in našega skupnega dela.					0,873		0,655
Bila bi velika škoda, če bi prekinili medsebojno sodelovanje in šli vsak svojo pot.					0,814		0,530
Svojih ciljev ne moremo doseči, če ni tesnega sodelovanja med nami.					0,539		0,732
Mislím, da so vsi deležniki med seboj zelo iskreni.						0,682	0,410
Informacije, ki jih posredujejo sodelujoči deležniki, so vedno zanesljive.						0,637	0,772
Prepričan sem, da vsak sodelujoči deležnik gleda na dobrobit drugega deležnika kot na lastno dobrobit.						0,615	0,721
Varianca (61,308)	12,741	11,633	11,176	10,807	7,642	7,309	

Legenda: 1- Zadovoljstvo deležnikov, 2- Zastopanost in enakopravna udeležba, 3- Zaznana individualna korist, 4- Kakovost komunikacije, 5- Medsebojna odvisnost, 6- Zaupanje.

Vir: lastno delo.

V tabeli 17 so predstavljene povprečne vrednosti šestih spremenljivk modela Zadovoljstvo deležnikov (CMS) s trditvami, ki so uporabljene za merjenje posameznih spremenljivk. Kot je razvidno iz spodnje tabele ima najvišjo povprečno vrednost medsebojna odvisnost (povprečna ocena 4,22), kjer vse tri trditve te spremenljivke dosegajo visoko povprečno vrednost. Deležniki se zavedajo velikega pomena skupnega delovanja na destinaciji in odvisnosti od ostalih deležnikov, saj bi sami težko delovali in preživelí na konkurenčnem turističnem trgu. Pet trditev spremenljivke zadovoljstvo deležnikov (povprečna vrednost 3,32) kaže na delno zadovoljstvo deležnikov s sodelovanjem in njegovimi dosedanjimi rezultati. Ocena kaže, da je še vedno premalo sodelovanja in da obstaja velika potreba po boljšem povezovanju in sodelovanju na destinaciji. Podobno štiri trditve spremenljivke zaznana individualna korist (povprečna vrednost 3,28) kažejo, da je sodelovanje le delno prineslo koristi posameznim deležnikom ali njihovi organizaciji. Naslednje tri spremenljivke dosegajo podpovprečne vrednosti, kar je z vidika razvoja destinacije neugodno. Spremenljivka zastopanost in enakopravna udeležba (povprečna ocena 2,88) s petimi trditvami ter spremenljivki zaupanje (povprečna vrednost 2,66) in kakovost komunikacije

(povprečna vrednost 2,64) s štirimi trditvami kažejo, da se deležniki v povprečju niti strinjajo, niti ne strinjajo s trditvami. Rezultati kažejo, da je na destinaciji potrebno še veliko postoriti na enakosti med deležniki ter enakopravnosti pri sodelovanju, večjem zaupanju med njimi in boljši kakovosti komunikacije, kar je ponovno posledica dejstva, da na destinaciji ni DMO, ki bi odpravil te pomanjkljivosti.

Tabela 17: Spremenljivke modela Zadovoljstva deležnikov in njihove povprečne vrednosti (povprečje)

Spremenljivke in njihove povprečne vrednosti (N=165)	Povprečna vrednost	Std. odklon
Zadovoljstvo deležnikov	3,32	0,79
Zadovoljen sem s tem, kar je bilo doseženo s sodelovanjem.	3,07	0,99
Na splošno sem zadovoljen z uspešnostjo sodelovanja.	2,99	1,03
Prepričan sem, da je sodelovanje doprineslo skupnim interesom.	3,68	0,96
Ponosen sem na dosežene rezultate sodelovanja.	3,07	0,99
V zadovoljstvo mi je sodelovati z ostalimi deležniki.	3,77	0,87
Zastopanost in enakopravna udeležba	2,88	0,72
Menim, da ima vsak deležnik enake možnosti pri izražanju svojega mnenja.	3,06	1,00
V vsakem trenutku ima vsak deležnik možnost izraziti svoja stališča.	3,07	0,96
V trenutnem sodelovanju ni deležnika, ki bi prevladoval.	2,64	0,93
Običajno pridemo do soglasja na sestankih.	3,02	0,83
Deležniki enakopravno sodelujejo v nastalem partnerstvu.	2,59	0,85
Zaznana individualna korist	3,28	0,81
Sodelovanje na področju turizma mi prinaša koristi.	3,59	0,90
Sodelovanje je meni osebno prineslo veliko koristnega.	3,11	1,01
S tem sodelovanjem več pridobim kot vanj vložim.	3,12	1,02
Vključenost v sodelovanje je do sedaj precej koristilo moji organizaciji /meni	3,28	0,96
Kakovost komunikacije	2,64	0,77
Obstaja odprt in natančen pretok informacij med deležniki.	2,45	0,95
V vsakem trenutku je preprosto razumeti kaj se dogaja s sodelovanjem.	2,59	0,92
Za obravnavo vseh pomembnih vprašanj je vedno dovolj časa.	2,62	0,95
Informacije se hitro in učinkovito širijo med deležniki.	2,92	0,96
Medsebojna odvisnost	4,22	0,60
Menim, da je prihodnost naše destinacije odvisna od nas in našega skupnega dela.	4,36	0,64
Bila bi velika škoda, če bi prekinili medsebojno sodelovanje in šli vsak svojo pot.	4,22	0,75
Svojih ciljev ne moremo doseči, če ni tesnega sodelovanja med nami.	4,09	0,81
Zaupanje	2,66	0,79
Mislím, da so vsi deležniki med seboj zelo iskreni.	2,56	0,91

se nadaljuje

Tabela 17: Spremenljivke modela Zadovoljstva deležnikov in njihove povprečne vrednosti (povprečje) (nad.)

Spremenljivke in njihove povprečne vrednosti (N=165)	Povprečna vrednost	Std. odklon
Informacije, ki jih posredujejo sodelujoči deležniki, so vedno zanesljive.	2,82	0,87
Prepričan sem, da vsak sodelujoči deležnik gleda na dobrobit drugega deležnika kot na lastno dobrobit.	2,61	0,89

Vir: lastno delo.

8.4.3 Analiza korelacije med spremenljivkami

Za analizo povezav med spremenljivkami sem uporabil Spearmanov koeficient korelacije, ki spada med neparametrične statistične teste, saj spremenljivke niso povezane linearno in niso normalno porazdeljene. Podatki so pred izračunom koeficientov preoblikovani v range, vrednosti koeficienta pa se gibljejo v območju med -1 in 1, kjer -1 pomeni popolno negativno korelacijo, 1 pa popolno pozitivno korelacijo. Ključno vlogo igra tudi p-vrednost. Če je njena vrednost manj kot 0,05 ($p < 0,05$) lahko trdimo, da je korelacija med spremenljivkama statistično značilna, če je večja kot 0,05 ($p > 0,05$) pa korelacija med dvema spremenljivkama ni statistično značilna.

Rezultati korelacijske analize so prikazani v tabeli 18, kjer so prikazane vrednosti koeficienta korelacije/povezanosti ene spremenljivke z drugo. Pozitivna korelacija prikazuje, da z naraščanjem ene spremenljivke narašča tudi druga, nasprotno se pri negativni korelaciji z naraščanjem vrednosti ene spremenljivke zmanjšuje vrednost druge.

Tabela 18: Spearmanov koeficient korelacije med spremenljivkami

Spremenljivka	1	2	3	4	5	6
Zadovoljstvo deležnikov (1)		0,59	0,43	0,53	0,45	0,05*
Zaznana individualna korist (2)			0,40	0,49	0,46	0,11*
Kakovost komunikacije (3)				0,53	0,43	0,05*
Zaupanje (4)					0,55	-0,06*
Zastopanost in enakopravna udeležba (5)						0,06*
Medsebojna odvisnost (6)						

Opomba: korelacija je statistično značilna pri $p < 0,01$ (2-stranska), z izjemo * $p > 0,05$

Vir: lastno delo.

Vse spremenljivke so med seboj statistično značilno povezane, z izjemo povezav vseh spremenljivk z medsebojno odvisnostjo. Pri slednji je moč povezanosti z ostalimi

spremenljivkami neznatna (s spremenljivko zaupanje obstaja celo negativna korelacija) ob p-vrednostih nad 0,05, kar pomeni, da povezave niso statistično značilne.

Najmočnejša povezava spremenljivke zadovoljstvo deležnikov (CMS) z ostalimi spremenljivkami je s spremenljivko zaznana individualna korist ($r_s = 0,59$), najmanjša povezava pa s spremenljivko kakovost komunikacije ($r_s = 0,43$). Ne glede na to dosegajo vse povezave podobne vrednosti koeficienta korelacije in imajo srednjo (zmerno) povezanost z zadovoljstvom deležnikov. To pomeni, da omenjene vrednosti zaznane individualne koristi, kakovosti komunikacije, zaupanja ter zastopanosti in enakopravne udeležbe dobro vplivajo na zadovoljstvo deležnikov.

Poleg povezanosti s spremenljivko zadovoljstvo deležnikov obstajajo tudi med samimi spremenljivkami pozitivne korelacije. Iz tabele je razvidno, da je najmočnejša povezanost med spremenljivkama zaupanje ter zastopanost in enakopravna udeležba ($r_s = 0,55$), medtem ko je najnižja vrednost koeficienta korelacije pri povezavi med spremenljivkama zaznana individualna korist in zaupanje ($r_s = 0,40$). Tudi pri teh povezavah so podobne vrednosti koeficienta korelacije in so spremenljivke med seboj srednje (zmerno) povezane.

8.4.4 Regresijska analiza

Sledi glavni del analize rezultatov anketnega vprašalnika, v povezavi z zadovoljstvom deležnikov, kjer bom preveril pravilnost zastavljenih hipotez in jih testiral.

V tem delu s pomočjo regresijske analize testiram zastavljene hipoteze, s katerimi ugotavljam povezanost odvisne spremenljivke z neodvisnimi spremenljivkami. Uporabljen je večkratna oziroma multipla regresija, ki je multivariatna metoda za preučevanje odvisnosti med eno odvisno in več neodvisnimi spremenljivkami. Uporabil sem metodo postopne regresije (angl. stepwise regression), kjer program vključuje spremenljivke postopno in na posameznem koraku doda tisto spremenljivko, ki pojasni največji delež preostale variance odvisne spremenljivke.

Osnova magistrskega dela je model CMS, ki sta ga razvila Yodsuwan in Butcher (2012), s katerim merim vpliv petih neodvisnih spremenljivk: zaznane individualne koristi; zaupanja, kakovosti komunikacije, zastopanosti in enakopravne udeležbe ter medsebojne odvisnosti na odvisno spremenljivko: CMS.

Od vseh petih neodvisnih dejavnikov so trije dejavniki statistično značilno prispevali k enačbi (tabela 19), in sicer zaznana individualna korist, zaupanje ter zastopanost in enakopravna udeležba. Spremenljivki kakovost komunikacije in medsebojna odvisnost dosejata statistično značilnost nad 0,05 ($p > 0,05$), zato nista prispevala k CMS.

Tabela 19: Regresijska analiza: spremenljivke zadovoljstva deležnikov

Spremenljivka	B	t	Sig.
Zaznana individualna korist	0,349	5,12	0,000
Zaupanje	0,241	3,24	0,001
Zastopanost in enakopravna udeležba	0,246	3,02	0,003
Kakovost komunikacije	0,113	1,624	0,106
Medsebojna odvisnost	0,009	0,156	0,876
Multipli (popravljeni) determinacijski koeficient 0,451 F = 46,0, p = 0,000			

Vir: lastno delo.

Multipli (popravljeni) determinacijski koeficient naredi korekcijo glede na število neodvisnih spremenljivk in nam pove, kako dobro model pojasni varianco odvisne spremenljivke v odstotkih. Tako je v tem primeru z neodvisnimi spremenljivkami pojasnjene 45,1 % variabilnosti zadovoljstva deležnikov (odvisne spremenljivke) s sodelovanjem. F - test prikazuje razmerje med oceno pojasnjene in nepojasnjene variabilnosti, s katerimi testiram kakovost regresijskega modela.

$$\hat{y} = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 \quad (1)$$

\hat{y} ... odvisna spremenljivka

a ...ocena regresijske konstante

$b_1, b_2, b_3 \dots b_n$... ocena regresijskih koeficientov (za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se ena od neodvisnih spremenljivk poveča za 1 enoto ob nespremenjenosti ostalih spremenljivk)

$x_1, x_2, x_3, \dots x_n$...neodvisne spremenljivke

Tako je regresijska enačba 2:

$$\text{Zadovoljstvo deležnikov} = 0,824 + 0,349 * \text{zaznana individualna korist} + 0,241 * \text{zaupanje} + 0,246 * \text{zastopanost in enakopravna udeležba} \quad (2)$$

8.4.4.1 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od zaznane individualne koristi

V modelu Zadovoljstvo deležnikov je mogoče koristiti, ki jih imajo deležniki zaradi sodelovanja na turistični destinaciji, izmeriti s stopnjo zaznane individualne koristi. Yodsuwan in Butcher (2012) ugotavljata, da so deležniki pripravljene vložiti svoj čas in trud, če zaznajo koristi od svojega sodelovanja. Nasprotno lahko navzkrižje interesov in nepravilna razdelitev koristi ovirata zadovoljstvo deležnikov.

Zadovoljstvo bo verjetno večje, če bodo deležniki imeli nekaj koristi od sodelovanja. Zaznana individualna korist se v tej nalogi nanaša na zaznano prepoznavanje koristi posameznika, ki izhaja iz sodelovanja. Merjenje je vključevalo vidike neposrednega prejemanja določene stopnje koristi, bodisi osebne bodisi organizacijske in posameznikovo oceno pridobitve glede na njegov vložek. Glede na rezultate multiple regresijske analize zaznana individualna korist najbolj prispeva k zadovoljstvu deležnikov.

H1: Zaznana individualna korist bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov (CMS).

Rezultati multiple regresijske analize podpirajo hipotezo 1 (H1), da zaznana korist posameznika pozitivno vpliva na zadovoljstvo deležnikov, zato lahko hipotezo potrdim.

8.4.4.2 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od zaupanja

Sodelovanje in zaupanje sta vzajemna procesa, saj ni mogoče razviti sodelovanja brez zaupanja. Zaupanje je merjeno z iskrenostjo deležnikov, zanesljivostjo informacij s strani ostalih deležnikov in oceno, ali gledajo sodelujoči na dobrobit ostalih kot na lastno dobrobit. Glede na študijo Yodsuwan in Butcher (2012) je zaupanje eden najvplivnejših dejavnikov za zadovoljstvo deležnikov, nasprotno pa lahko nezaupanje ovira učinkovitost sodelovanja. To je v nasprotju z empirično raziskavo Waddock in Bannister (1991), kjer zaupanje ni bistveno prispevalo k zadovoljstvu partnerjev.

Tako rezultati multiple regresijske analize na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina kažejo, da zaupanje prispeva k zadovoljstvu deležnikov.

H2: Zaupanje bo pozitivno vplivalo na CMS.

Rezultati multiple regresijske analize podpirajo hipotezo 2 (H2), da zaupanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo deležnikov, zato lahko hipotezo potrdim.

8.4.4.3 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od kakovosti komunikacije

Tretji dejavnik, ki ga je bilo treba preizkusiti v tem modelu, je bila kakovost komunikacije. Kakovost komunikacije je pomemben dejavnik za zagotavljanje medsebojnega razumevanja med deležniki. V tej študiji se kakovost komunikacije nanaša na usmerjen pretok informacij, ki kažejo na jasnost, natančnost, pogostost, pravočasnost, odprtost in ustreznost informacij. Ta konceptualizacija poudarja idealne lastnosti kakovostne komunikacije, ki lahko prispevajo k zadovoljstvu deležnikov.

H3: Kakovost komunikacije bo pozitivno vplivala na CMS.

Kot je razvidno iz tabele 19 kakovost komunikacije dosega statistično značilnost nad 0,05 ($p > 0,05$), zato na podlagi vzorca rezultate ne morem posplošiti na populacijo deležnikov na turistični destinaciji.

Hipotezo 3 (H3), ki pravi, da bo kakovost komunikacije pozitivno vplivala na CMS ne morem potrditi.

8.4.4.4 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od zastopanja in enakopravne udeležbe

Zastopanje in enakopravna udeležba se nanašata na širino in hierarhijo zastopnosti deležnikov z enakimi možnostmi za polno sodelovanje v idejah in odločanju. Obstaja velika potreba po vključevanju različnih deležnikov v procese sodelovanja in njihovi enakopravni udeležbi, saj je proces sodelovanja odličen način preseganja neravnovesij moči. Vsi deležniki morajo biti enakopravni in imeti enake koristi z namenom višjega zadovoljstva. Poleg tega morajo vsi deležniki imeti enake možnosti za izražanje svojega mnenja in stališč.

H4: Zastopanost in enakopravna udeležba bosta pozitivno vplivala na CMS.

Rezultati multiple regresijske analize podpirajo hipotezo 4 (H4), da zastopanost in enakopravna udeležba pozitivno vplivata na CMS, zato lahko hipotezo potrdim.

8.4.4.5 Odvisnost zadovoljstva deležnikov od medsebojne odvisnosti

Medsebojna odvisnost je pomemben dejavnik, ki vodi v višje ravni zadovoljstva deležnikov (Walton, 1996). Noben deležnik ne more doseči sam, kar lahko v sodelovanju z drugimi, zato je medsebojna odvisnost nepogrešljiv dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo sodelujočih deležnikov. Medsebojna odvisnost je običajno povezana s potrebo po delitvi (omejenih) virov, zato postane odvisnost od ostalih večja. V tem primeru bodo vključeni bolj verjetno aktivno sodelovali za doseg skupnih ciljev (Legler & Reischl, 2003).

H5: Medsebojna odvisnost bo pozitivno vplivala na CMS.

Podobno kot pri spremenljivki kakovost komunikacije je tudi pri spremenljivki medsebojna odvisnost statistična značilnost nad 0,05 ($p > 0,05$), zato na podlagi vzorca rezultate ne morem posplošiti na celotno populacijo deležnikov na turistični destinaciji. Podobno, tudi v študiji Yodsuwan in Butcher (2012) medsebojna odvisnost ni prispevala k CMS.

Hipotezo 5 (H5), ki pravi, da bo medsebojna odvisnost pozitivno vplivala na CMS ne morem potrditi.

Povzetek testiranja hipotez prikazujem v tabeli 20.

Tabela 20: Povzetek testiranja zastavljenih hipotez

H1	Zaznana individualna korist bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov (CMS);	Potrdim
H2	Zaupanje bo pozitivno vplivalo na zadovoljstvo deležnikov (CMS);	Potrdim

se nadaljuje

Tabela 20: Povzetek testiranja zastavljenih hipotez (nad.)

H3	Kakovost komunikacije bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov (CMS);	Ne potrdim
H4	Zastopanost in enakopravna udeležba bosta pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov (CMS);	Potrdim
H5	Medsebojna odvisnost bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo deležnikov (CMS);	Ne potrdim

Vir: lastno delo.

8.5 Omejitve raziskave

Kljub vsesplošnemu zavedanju o številnih prednostih in koristih, ki jih sodelovanje prinaša vsem vključenim deležnikom na turistični destinaciji, je v strokovni turistični literaturi premalo raziskav na to temo. Med njimi je največ kvalitativnih raziskav in le peščica kvantitativnih. Še manj je takšnih, ki se ukvarjajo z merjenjem zadovoljstva destinacijskih deležnikov in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo s sodelovanjem. Velika omejitev je, da je večina kvantitativnih raziskav starejše izvedbe, novejša literatura o zadovoljstvu deležnikov pa ni. Potrebno je poudariti, da so preučevani dejavniki modela v tej raziskavi le eni od mnogih, ki vplivajo na zadovoljstvo. Vsi dejavniki, ki vplivajo na občutek izpolnjenosti, osebnega zadovoljstva in prispevanja dodane vrednosti pri sodelovanju, so lahko predmet obravnave zadovoljstva deležnikov.

Čeprav je destinacija tudi v slovenskem merilu majhna (3,6 % površine in števila prebivalcev v Sloveniji) je na področju turizma aktivno veliko število deležnikov. Zato je toliko bolj izpostavljen problem neodgovorov in nepripravljenosti nekaterih deležnikov, da anketni vprašalnik ne izpolnijo v celoti. Število celovito izpolnjenih anketnih vprašalnikov bi lahko bilo večje, saj je 243 oseb že začelo z izpolnjevanjem ankete in na polovici odnehalo, s tem pa omejilo kakovost celotne raziskave. Med omejitve štejem tudi premalo celotno izpolnjenih vprašalnikov s strani predstavnikov igralniške dejavnosti, razvojnih agencij, zbornic (GZS, OOO), ki so ključni nosilci turistične dejavnosti na destinaciji, zato njihova pasivnost znižuje kakovost analize sodelovanja in zadovoljstva deležnikov na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prav tako je premalo popolno izpolnjenih anket deležnikov iz nekaterih manjših občin, kot je npr. občina Renče – Vogrsko, saj tako ni jasne slike o njihovih stališčih o turizmu in obravnavani tematiki.

8.6 Priporočila za sodelovanje

Sodelovanje med različnimi turističnimi deležniki in njihovo zadovoljstvo s sodelovanjem je v konceptu trajnostnega upravljanja turističnih destinacij predpogoj za uspešno in razvito destinacijo. V konceptu trajnostnega turizma, ki sloni na stebrih ekonomske, socialne in ekološke trajnosti, morajo biti izpolnjene tudi tri zahteve, med katerimi je izpostavljena

pomembnost sodelovanja vseh deležnikov na destinaciji, njihovo soglasje, kritična masa in močno politično vodstvo, da se omogoči njegovo izvajanje. Za doseg idej trajnostnega turizma, kot so kakovost življenja lokalnega prebivalstva in destinacijskih deležnikov, poslovnih priložnosti in izkušenj obiskovalcev, je potrebno preseči različne interese, nasprotujoče si poglede in zapletene odnose med deležniki. Turistični načrtovalci, ki vodijo in upravljajo turistično destinacijo, lahko rešijo ta problem z razumevanjem različnih stališč, vključevanjem deležnikov v vse procese razvoja destinacije in ugotavljanjem zadovoljstva s sodelovanjem med deležniki. To je mogoče s spremljanjem, razumevanjem in merjenjem dejavnikov oziroma spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo in prikazujejo rezultat sodelovanja med destinacijskimi deležniki. Z upoštevanjem rezultatov in prizadevanjem vodilnih za njihovo izboljšanje se lahko poveča učinkovitost sodelovanja med deležniki in razvoj same destinacije.

Razmerja med dejavniki sodelovanja na podlagi posameznih ocen deležnikov kažejo stopnjo zadovoljstva s sodelovanjem na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Zaznana individualna korist, zaupanje in enakopravna udeležba pozitivno vplivajo na zadovoljstvo deležnikov, medtem ko za kakovost komunikacije in medsebojno odvisnost tega ne morem potrditi. Vsi dejavniki morajo dosegati maksimalne rezultate, saj je šele takrat sodelovanje učinkovito. Načrtovalci destinacije se morajo zavedati pomena sodelovanja in dejavnikov, ki vplivajo nanj, zato lahko s tem veliko pripomorejo k vzpostavitvi močnih mrež med deležniki in razvoju destinacije. Oblikovati morajo strategijo, ki bi upoštevala te dejavnike in jih prenesla v prakso. Sodelovanje prinaša veliko prednosti, kot so pridobivanje in združevanje virov, kapitala, znanja, strokovnosti, inovativnosti, omogoča ekonomijo obsega, usklajenost strategije in mnoge druge pozitivne učinke, zato je zelo pomembno spodbujati sodelovanje in med deležniki povečati zavedanje o vseh prednostih, ki jih sodelovanje prinaša posameznikom, njihovi organizaciji in sami destinaciji. Prav tako je potrebno zmanjšati konflikte in nesoglasja glede razvoja turizma, ki vodijo v slabše sodelovanje in škodijo konkurenčnosti destinacije. Tu pride do izraza vloga DMO, ki bi presegla prevelika razhajanja med raznolikimi deležniki, njihovimi interesi in jih povezala pod skupno destinacijsko znamko.

Turistični deležniki se zavedajo pomena sodelovanja in njegove vrednosti za celotno destinacijo, vendar se tudi na obravnavani destinaciji pojavlja problem, ki je v principu značilen za vse slovenske destinacije. Organiziranost turizma je po vertikalni osi preveč razvejana in razdeljena med sektorje, zato se pojavlja »preorganiziranost«. Deležniki so vključeni v preveč različnih združenj in organizacij, kar za sabo potegne finančne in časovne obveznosti, s pogosto premajhnimi učinki, zaradi česar se slabi zaupanje v določene povezave. Posledično to vpliva na slabše sodelovanje tudi na horizontalni ravni.

Vse ugotovitve v praksi ne morejo zaživeti brez ustanovitve DMO za celotno destinacijo Nova Gorica in Vipavska dolina, saj je za premagovanje izzivov sodobnega časa nujno potreben učinkovit destinacijski management. S strateškim vodenjem, učinkovitim izvajanjem ter upravljanjem bi DMO združila vse ustrezne deležnike na destinaciji, povečala

učinkovitost sodelovanja in višje zadovoljstvo deležnikov, z udeležbo vseh pa razvila strategijo turizma z namenom doseganja skupnega cilja: trajnostnega razvoja in konkurenčnosti destinacije.

SKLEP

V magistrskem delu sem analiziral kakovost medsebojnega sodelovanja deležnikov na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina in na podlagi merilnih spremenljivk modela Zadovoljstvo deležnikov (angl. Collaboration Member Satisfaction), avtorjev Yodsuwan in Butcher (2012), kot rezultat sodelovanja izmeril njihovo zadovoljstvo.

S pomočjo analize anketnih vprašalnikov, ki je zajemala odgovore 165 deležnikov iz različnih skupin, sem ugotovil, da si deležniki želijo boljšega sodelovanja na destinaciji, katero vidijo kot velik turistični potencial, ki še vedno ni dovolj izkoriščen. Z namenom večjega števila turističnih prihodov, njihovega daljšega bivanja na destinaciji in učinkovitega turističnega razvoja izpostavljajo potrebo po boljši organiziranosti turizma. Igralništvo s podjetjem HIT d. d. na čelu, ki že desetletja velja za najvidnejšega nosilca razvoja turistične ponudbe na destinaciji, v očeh destinacijskih deležnikov ni več edini turistični produkt kot pred leti, saj se na območju rojeva nova turistična ponudba. Še vedno manjkajo kakovostni in povezani turistični produkti in predvsem jasna vizija razvoja, ki bi poenotila vse deležnike. Nujen je prehod iz strogo lokalnih strategij v regionalno destinacijsko strategijo, zato je potreba po partnerskem odnosu vseh deležnikov na destinaciji še toliko večja. Zelo pomembna je vključitev lokalnega prebivalstva v vse procese razvoja, načrtovanja in odločanja v povezavi s turizmom in njihovo bolj aktivno sodelovanje na destinaciji.

Deležniki, ki v povprečju srednje dobro sodelujejo med seboj, so za doseg bolj učinkovitega sodelovanja glede podpore oblasti izpostavili pomanjkanje svežega kadra, ustreznih virov in finančnih sredstev s strani države. Največ sodelujejo z eno ali več občinami, turističnimi organizacijami, gostinskimi ponudniki ter z lokalnimi prebivalci, kar je z vidika turističnega razvoja zelo pomembno, začeti pa morajo bolj sodelovati z nacionalnimi turističnimi organizacijami (STO in MGRT), ki je trenutno na nizki ravni. Najpogostejši razlogi za sodelovanje so izboljšanje kakovosti storitev, promocija oziroma prepoznavnost na destinaciji in poslovne koristi, kar polovica pa jih sodeluje za dobrobit celotne destinacije, kar je pozitivno z vidika razvoja celotnega območja. Nasprotno, kot najbolj pogosta razloga za slabše sodelovanje z drugimi navajajo, da je z nekaterimi težko najti skupen jezik in da obstajajo različni pogledi na razvoj turizma. Pri pogostosti medsebojnih stikov je razvidno, da se več kot polovica deležnikov v živo redko srečuje, kar vpliva na nižjo kvaliteto sodelovanja in zadovoljstvo deležnikov, saj je ta vrsta komunikacije najbolj primerna in učinkovita. Nekoliko bolj pogosta je komunikacija preko telefona, internetnih strani in elektronske pošte.

Sledila je analiza zadovoljstva deležnikov s sodelovanjem, kjer sem preučil model CRM in na podlagi merilnih spremenljivk modela, kjer posamezno spremenljivko sestavlja nabor trditev, izmeril vpliv posamezne spremenljivke na zadovoljstvo deležnikov. Na podlagi regresijske analize nekatere spremenljivke, kot so zaznana individualna korist, zaupanje in enakopravna udeležba pozitivno vplivajo na zadovoljstvo deležnikov na destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Tako rezultati kažejo, da je zadovoljstvo deležnikov višje, če deležniki zaradi sodelovanja zaznavajo določene koristi, če si pri skupnem delu z visoko mero iskrenosti med seboj zaupajo ter če so enakopravno udeleženi v procese sodelovanja in povezovanja. Nasprotno, pozitivnega vpliva kakovosti komunikacije in medsebojne odvisnosti na zadovoljstvo deležnikov na podlagi analize ne morem potrditi. Cilj magistrskega dela je dosežen, saj sem izpostavil pomen zadovoljstva deležnikov in ugotovil, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo deležnikov in za katere tega ne morem trditi. Čeprav je sodelovanje in merjenje zadovoljstva v domači in tuji turistični literaturi obravnavano s premalo pozornosti lahko ta raziskava služi kot dobro izhodišče za razumevanje celotne tematike in ravno tako pri nadaljnjih raziskavah. Model lahko služi kot eden praktičnih načinov za razvoj merila učinkovitosti sodelovanja med deležniki.

Upravljanje destinacije Nova Gorica in Vipavska dolina, kjer je poudarjena vključenost vseh šestih občin v turistični razvoj, bi deležniki prepustili odboru predstavnikov iz različnih skupin deležnikov ali pa Javnemu zavodu za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina. Opazna je potreba po ustanovitvi skupnega destinacijskega managementa v obliki organizacije za destinacijski management (DMO), ki bi z učinkovitim delovanjem odpravila zdajšnje pomanjkljivosti in s povezovanjem vseh deležnikov, njihovim usklajevanjem in vodenjem v smeri trajnostnega upravljanja turističnih destinacij izboljšala sodelovanje med njimi. Prav Javni zavod za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina, ki je bil ustanovljen s tem namenom, zaenkrat povezuje samo tri občine in brez pridružitve ostalih treh ne more enako učinkovito delovati. Skupna DMO za celotno destinacijo Nova Gorica in Vipavska dolina je v konceptu trajnostnih turističnih destinacij edina organizacija, ki lahko pripelje destinacijo k uspehu. S svojo vodilno vlogo na destinaciji mora ta osrednja organizacija prevzeti vse elemente destinacijskega managementa, torej strateško vodenje, učinkovito izvajanje in upravljanje, na način povezovanja, usklajevanja in upoštevanja stališč vseh deležnikov iz vseh sektorjev. Z udeležbo vseh deležnikov mora v smeri skupne vizije razviti strategijo turizma na destinaciji z namenom doseganja trajnostnega razvoja in konkurenčnosti destinacije. Na ta način destinacija doseže učinkovito sodelovanje in posledično višjo stopnjo zadovoljstva deležnikov.

LITERATURA IN VIRI

1. Aas, C., Ladkin, A. & Fletcher, J. (2005). Stakeholder Collaboration and Heritage Management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28–48.
2. Adu-Ampong, E. A. (2017). Divided we stand: institutional collaboration in tourism planning and development in the Central Region of Ghana. *Current Issues in Tourism*, 20(3), 295–314.
3. Andereck, K. L. & Vogt, C. A. (2000). The Relationship between Residents' Attitudes toward Tourism and Tourism Development Options. *Journal of Travel Research*, 39(1), 27–36.
4. Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C. & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1056–1076.
5. Arnaboldi, M. & Spiller, N. (2011). Actor-network Theory and Stakeholder Collaboration: The Case of Cultural Districts. *Tourism Management*, 32(3), 641–654.
6. Augustyn, M. M. & Knowles, T. (2000). Performance of tourism partnerships: A focus on York. *Tourism Management*, 21(4), 341–351.
7. Beritelli, P. & Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership – defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, 69(1), 25–46.
8. Beritelli, P. (2010). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2) 607–629.
9. Beritelli, P. (2011). Do actors really agree on strategic issues? Applying consensus analysis of stakeholder perceptions in tourist destination communities. *Tourism Analysis*, 16(3), 219–241.
10. Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107.
11. Bieger, T. (2005). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen* (6 izd.). München: Oldenbourg.
12. Bieger, T., (1998). Reengendering Destination Marketing Organisations – The Case of Switzerland. *Revue de Tourisme*, 53(3), 4–17.
13. Blažević, B. (2007). *Turizam u gospodarskom sustavu*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
14. 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.
15. Bramwell, B. & Lane, B. (2000). *Tourism, collaboration, and partnership: politics, practice, and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
16. Bramwell, B. & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392–415.

17. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297–306.
19. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination for the future. *Tourism management*, 21(1), 97–116.
20. Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their role: applying stakeholder theory to sustainable development. *Tourism review*, 62(2), 6–13.
21. Byrd, E. T., Bosley, H. E. & Dronberger, M. G. (2009). Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina. *Tourism Management*, 30(5), 693–703.
22. Byrd, E. T., Cardenas, D. A. & Greenwood, J. B. (2008). Factors of stakeholder support for sustainable tourism: The case of eastern North Carolina. *Tourism and Hospitality Research*, 8, 192–204.
23. Canavan, B. (2017). Tourism stakeholder exclusion and conflict in a small island. *Leisure Studies*, 36(3), 409.
24. Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
25. Cooper, C. Fletcher, J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1998), *Tourism: Principle and practice*. Harlow: Longman.
26. Cooper, C., Scott, N. & Baggio, R. (2009). Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 33–45.
27. Currie, R. R., Seaton, S. & Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41–63.
28. Cuthill, M. (2002). Exploratory research: Citizen participation, local government and sustainable development in Australia. *Sustainable Development*, 10(2), 79–89.
29. Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 83–104.
30. d'Angella, F. & Go, F. M. (2009). Tale of Two Cities' Collaborative Tourism Marketing: Towards a Theory of Destination Stakeholder Assessment. *Tourism Management* 30(3), 429–440.
31. Dodds, R. (2007). Sustainable Tourism and Policy Implementation: Lessons from the Case of Calvia, Spain. *Current Issues in Tourism*, 10(1), 296–322.
32. Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
33. Fadeeva, Z. (2004). Promise of sustainability collaboration-potential fulfilled? *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 165–174.
34. Font, X. & Ahjem, T. (1999). Searching for a balance in tourism development strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(2–3), 73–77.

35. Ford, R., Wang, Y. & Vestal, A. (2012). Power asymmetries in tourism distribution networks. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 755–779.
36. Franch, M., Martini, U., Mich, L. & Novi Inverardi, P. L. (2002). *E-tourism project research areas and second-year results*. Trento: University of Trento, Department of Computer and Management Sciences.
37. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.
38. Fyall, A. & Garrod, B. (2005). *Tourism Marketing: A Collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications.
39. Fyall, A., Collad, C. & Edwards, B. (2003). Relationship marketing the challenge for destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 644–659.
40. Fyall, A., Garrod, B. & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: a critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1–2), 10–26.
41. Fyall, A., Oakley, B. & Weiss, A. (2000). Theoretical perspectives applied to interorganizational collaboration on Britain's inland waterways. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(1), 89–112.
42. Go, F. M. & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 79–88.
43. Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (2003). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
44. Gray, B. & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3–22.
45. Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911–936.
46. Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
47. Gursoy, D., Chi, G. & Dyer, P. (2010). Local attitudes towards mass and alternative tourism: The case of Sunshine Coast, Australia. *Journal of Travel Research*, 49(1), 381–394.
48. Hall, C. M. & Jenkins, J. (1995). *Tourism and public policy*. London: Routledge.
49. Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3–4), 274–289.
50. Hall, C. M. (2011). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first-and second-order to third-order change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 649–671.
51. Hardy, A. & Pearson, L. J. (2017). Examining stakeholder group specificity: An innovative sustainable tourism approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 247–258.

52. Hardy, A. L. & Beeton, R. J. S. (2001). Sustainable tourism or maintainable tourism: Managing resources for more than average outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3), 168–192.
53. Hardy, C. & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization Science*, 9(2), 217–230.
54. Hatipoglu, B., Alvarez, M. D. & Ertuna, B. (2016). Barriers to stakeholder involvement in the planning of sustainable tourism: The case of the Thrace region in Turkey. *Journal of Cleaner Production*, 111, 306–317.
55. Hennerman, E. A., Lee, J. L. & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21(3), 103–109.
56. Hjalager, A. M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and Hospitality Research*, 2(3), 199–213.
57. Huxham, C. & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159–1175.
58. Huxham, C. (1993). Pursuing collaborative advantage. *The Journal of the Operational Research Society*, 44(6), 599–611.
59. Inskip, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
60. Izadi, R. & Saberi, H. (2015): Comparative study of selecting tourist destinations abroad: A case study of Antalya and Dubai cities. *Journal of Sustainable Development*, 8(9), 147–156.
61. Jamal, T. & Dredge, D. (2010). Sustainable Destination Management and the Marketing Planning Gap: Collaborative Networks and New Organizational Forms. V B. E. Network (ur.), *Networking for Sustainable Tourism* (str. 23–26). Vienna: MODUL University Vienna.
62. Jamal, T. & Getz, D. (1999). Community roundtables for tourism-related conflicts: The dialectics of consensus and process structures. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3–4), 290–313.
63. Jamal, T. & Stronza, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: Stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 169–189.
64. Jamal, T. B. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204.
65. Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108.
66. Kapera, I. (2018). Sustainable tourism development efforts by local governments in Poland. *Sustainable Cities and Society*, 40, 581–588.
67. Keller, L. K. (1998). Destination marketing: Strategic questions. V *Reports of 48th Congress* (str. 9–22). Marrakech: Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme.

68. Koens, K. & Postma, A. (2017). *Understanding and managing visitor pressure in urban tourism. A study to into the nature of and methods used to manage visitor pressure in six major European cities*. Breda, Leeuwarden in Vlissingen: Centre of Expertise in Leisure, Tourism and Hospitality.
69. Kontogeorgopoulos, N. (2005). Community-Based Ecotourism in Phuket and Ao Phangnga, Thailand: Partial Victories and Bittersweet Remedies. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(1), 4–23.
70. Kuvan, Y. & Akan, P. (2012). Conflict and agreement in stakeholder attitudes: residents' and hotel managers' views of tourism impacts and forest-related tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 571–584.
71. Ladkin, A. & Bertramini, A. M. (2002). Collaborative tourism planning: A case study of Cusco, Peru. *Current Issues of Tourism*, 4(2), 71–93.
72. Laesser, C. & Beritelli, P. (2013). St. Gallen consensus on destination management", *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 46–49.
73. Legler, R. & Reischl, T. (2003). The relationship of key factors in the process of collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science* 39(1), 53–72.
74. Leiper, N. (1995). *Tourism Management*. Melbourne: RMIT Press.
75. Lui, S. S. & Ngo, H. Y. (2005). The influence of structural and process factors on partnership satisfaction in interfirm cooperation. *Group & Organization Management*, 30(4), 378–397.
76. Lyon, A., Hunter-Jones, P. & Warnaby, G. (2017). Are we any closer to sustainable development? Listening to active stakeholder discourses of tourism development in the waterberg biosphere reserve, South Africa. *Tourism Management*, 61, 234–247.
77. Magaš, D. (2008). *Destinacijski menadžment – Modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
78. Maitland, R. (2002). Creating successful partnerships in urban tourism destinations: The case of Cambridge. *Tourism*, 3(50), 293–302.
79. Mariani, M., Buhalis, D., Longhi, C. & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 269–272.
80. Mariutti, F. G., Giraldo, J. D. M. E. & Crescitelli, E. (2013). The image of Brazil as a tourism destination: An exploratory study of the American market. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 13–22.
81. McComb, E. J., Boyd, S. & Boluk, K. (2017). Stakeholder collaboration: A means to the success of rural tourism destinations? A critical evaluation of the existence of stakeholder collaboration within the Mourne, Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 17(3), 286–297.
82. Medeiros de Araujo, L. & Bramwell, B. (1999). Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: The case of Brazil's Costa Dourada project. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3–4), 356–378.

83. MGRT – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
84. MGRT – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije. (2012). *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016, Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
85. MGRT – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije. (2017). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021, Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
86. Mihalič, T. (2006). *Trajnostni turizem*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Mihalič, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – Towards ‘responsustable’ tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111, 461–470.
88. Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
89. Morgan, N. (2012). Time for ‘mindful’ destination management and marketing. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1(1–2), 8–9.
90. Morgan, N. J., Pritchard, A. & Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: the case of New Zealand, *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285–299.
91. Morrison, A. M. (2010). *Hospitality and Travel Marketing*. New York: Cengage.
92. Morrison, A. M. (2013a). Destination management and destination marketing: The platform for excellence in tourism destinations. *Tourism Tribune*, 28(1), 6–9.
93. Morrison, A. M. (2013b). *Marketing and managing tourism destinations*. New York: Routledge.
94. Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. (2006). Networks, Clusters and Innovation in Tourism: The UK Experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152.
95. Občina Ajdovščina, Občina Vipava, Zavod za razvoj turizma TRG Vipava & Razvojna agencija ROD Ajdovščina. (2016). *Strategija razvoja turizma Vipavske doline na območju občin Ajdovščina in Vipava 2016–2030*. Ajdovščina: Občina Ajdovščina.
96. Občina Ajdovščina. (2020). *Vipavska dolina*. (2020). Pridobljeno 12. januarja 2020 iz <http://www.vipavskadolina.si/splosno/vipavska-dolina>
97. Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS* (4 izd.) Ceows Nest: Allen & Unwin.
98. Pearce, D. (1989). *Tourist Development*. New York: Wiley.
99. Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 1–12.
100. Planina, J. & Mihalič, T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. Prašnikar, J., Brenčič-Makovec, M. & Knežević-Cvelbar, L. (2006). Exploring the challenges of destination management: Comparison of the supply and demand characteristics in four destinations in North Adriatic and Gorica region. V J. Prašnikar

- (ur.), *Competitiveness, Social Responsibility and Economic Growth* (str. 245–267). New York: Nova Science Publishers.
102. Presenza, A. & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17–30.
 103. Presenza, A., Sheenan, L. & Ritchie, J. B. (2005). *Towards a model of the roles and activities of Destination Management Organizations*. Madrid: World Tourism Organization.
 104. Pretty, J. (1995). The many interpretations of participation. *In Focus*, 16(4), 4–5.
 105. Reed, M. G. (1997). Power relations and community-based tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 566–591.
 106. Reid, D. G. (2003). *Tourism, globalization and development*. London: Pluto Press.
 107. Reid, D. G., Mair, H. & George, W. (2004). Community tourism planning: A self-assessment instrument. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 623–639.
 108. Reilly, T. (2001). Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work*, 25(1), 53–74.
 109. Richardson, J. I. & Fluker, M. (2004). *Understanding and Managing Tourism*. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
 110. Robson, J. & Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17(7), 533–540.
 111. Rovan, J. (2009). *Vodnik po predavanjih MTRD*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 112. Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121–1140.
 113. Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27(5), 1053–1063.
 114. Sanchez, P. M. & Adams, K. M. (2008). The Janus-faced character of tourism in Cuba. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 27–46.
 115. Sautter, E. T. & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312–328.
 116. Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang S., Wilson, E. J. & Williams, E. S. (2010). Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 21–26.
 117. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders assessment. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75.
 118. Saxena, G. (2005). Relationships, networks and learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277–289.
 119. Schianetz, K., Kavanagh, L. & Lockington, D. (2007). The learning tourism destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1485–1496.
 120. Seaton, A. V. & Bennett, M. M. (1997): *Marketing tourism products*. London: Thomson Business Press.

121. Selin, S. & Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844–856.
122. Selin, S. & Myers, N. (1995). Correlates of partnership effectiveness: The coalition for unified recreation in the Eastern Sierra. *Journal of Park and Recreation Administration*, 13(4), 37–46.
123. Selin, S. (1993). Collaborative alliances. New interorganisational forms in tourism. Communication and channel systems in tourism marketing. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2, 217–227.
124. Selin, S. (2000). Developing a Typology of Sustainable Tourism Partnerships. V B. Bramwell & B. Lane (ur.), *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability* (str. 76–79). Clevedon: Chanel View Publications.
125. Selin, S. W., Schuett, M. A. & Carr, D. (2000). Modelling stakeholder perceptions of collaborative initiative effectiveness. *Society and Natural Resources*, 13(8), 735–745.
126. Sheehan, L. R. & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination stakeholders exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711–734.
127. Sigala, M. & Marinidis, D. (2012). E-democracy and Web 2.0: A framework enabling DMOs to engage stakeholders in collaborative destination management. *Tourism Analysis*, 17(2), 105–120.
128. Simpson, M. (2008). Community benefit tourism initiatives: A conceptual oxymoron. *Tourism Management*, 29(1), 1–18.
129. Stewart, E. J. & Draper, D. (2007). A collaborative approach to understanding local stakeholder perceptions of tourism in Churchill, Manitoba (Canada). *Polar Geography*, 30(1), 7–35.
130. Styliadis, D., Biran, A., Sit, J. & Szivas, E. M. (2014). Residents' support for tourism development: the role of residents' place image and perceived tourism impacts. *Tourism Management*, 45(1), 260–274.
131. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2017a). *Prihodi in prenočitve turistov po skupinah nastanitvenih objektov in po državah, občine, Slovenija, letni podatki do 2017*. Pridobljeno 12. januarja 2020 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__21_gostinstvo_turizem__90_arhiv__05_nastanitev_let/2164507S.px/
132. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2017b). *Povprečne mesečne plače po občinah, Slovenija, letno*. Pridobljeno 12. januarja 2020 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__07_trg_dela__10_place__02_07726_kaz_place/0772615S.px/
133. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2018a). *Podjetja po občinah, Slovenija, letno*. Pridobljeno 12. januarja 2020 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__14_poslovni_subjekti__01_14188_podjetja/1418807S.px/table/tableViewLayout2/
134. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2018b). *Prihodi in prenočitve domačih in tujih turistov, občine, Slovenija, letno*. Pridobljeno 12. januarja 2020 iz

- https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__21_gostinstvo_turizem__01_nastanitev__02_21645_nastanitev_letno/2164525S.px/
135. Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable tourism management*. London: CABI Publishing.
 136. Tao, T. C. H. & Wall, G. (2009). Tourism as a sustainable livelihood strategy. *Tourism Management*, 30(1), 90–98.
 137. Timur, S. & Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445–461.
 138. Tkalčič, M. (2002). Geografski prostor in turistična politika. *Geografija in njene aplikativne možnosti*, 18, 427–433.
 139. Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), 613–633.
 140. Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27(3), 493–504.
 141. Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308–331.
 142. UNEP – United Nations Environmental Programme & WTO – World Tourism Organisation. (2005). *Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers*. Madrid: World Tourism Organisation.
 143. UNWTO – United Nations World Tourism Organisation. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations*. Madrid: United Nation World Tourism Organisation.
 144. UNWTO – United Nations World Tourism Organisation. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: Centro Español de Derechos Reprográficos.
 145. UNWTO – United Nations World Tourism Organisation. (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). Preparing DMOs for new challenges*. Madrid: United Nation World Tourism Organisation.
 146. Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5–31.
 147. Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. & Curry, K. (2005). Collaborative policymaking: local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325–345.
 148. Vukonic, B. (1997). Selective tourism growth: Targeted tourism destination. V S. Wahab, & J. J. Pigrim (ur.), *Tourism, development and growth: the challenge of sustainability* (str. 95–108). London: Routledge.
 149. Waayers, D., Lee, D. & Newsome, D. (2012). Exploring the nature of stakeholder collaboration: A case study of marine turtle tourism in the Ningaloo region, Western Australia. *Current Issues in Tourism*, 15(7), 673–692.

150. Waddock, S. A. & Bannister, B. D. (1991). Correlates of effectiveness and partner satisfaction in social partnerships. *Journal of Organizational Change Management*, 4(2), 64–79.
151. Waligo, V. M., Clarke, J. & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, 36, 342–353.
152. Walton, L. W. (1996). Partnership satisfaction: Using the underlying dimensions of supply chain partnership to measure current and expected levels of satisfaction. *Journal of Business Logistics*, 17(2), 57–74.
153. Wang, Y. & Xiang, Z. (2007). Towards a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 75–85.
154. Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing. Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151–165.
155. WCED – World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future (The Brundtland Report)*. Oxford: Oxford University Press.
156. Weaver, D. & Lawton, L. (2002). *Tourism management* (2 izd.). Milton: John Wiley & Sons.
157. Yodsuwan, C. & Butcher, K. (2012). Determinants of Tourism Collaboration Member Satisfaction in Thailand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(1), 63–80.
158. Yodsuwan, C. (2010). *Effective tourism stakeholder collaboration and member satisfaction* (doktorska disertacija). Brisbane: Griffith University.
159. Yu, C. P., Chancellor, H. C. & Cole, S. T. (2011). Measuring Residents' Attitudes toward Sustainable Tourism: A Re-examination of the Sustainable Tourism Attitude Scale. *Journal of Travel Research*, 50, 57–63.

PRILOGE

Priloga 1: Koristi sodelovanja v načrtovanju turizma.

Tabela 1: Koristi sodelovanja v načrtovanju turizma

<p>Bramwell in Lane (2000) navajata sledeče potencialne koristi sodelovanja in partnerstva v turističnem načrtovanju:</p>
<ul style="list-style-type: none">• lahko pride do združevanja več udeležencev, ki so na kakršen koli način povezani s turizmom in njegovim razvojem, ker spremembe in izboljšanja tako lahko prej zaživijo,• moč odločanja in nadzora različnih udeležencev se lahko razdeli med številne udeležence, za katere je ta problematika zanimiva, kar je dobro zaradi demokratičnosti,• vključenost določenih udeležencev lahko poveča družbeno sprejemljivost odločitev in politik, tako da je njihovo izvajanje učinkovitejše,• sodelovanje lahko prinese več konstruktivnih in manj konfliktnih odnosov,• udeleženci, ki so neposredno ali posredno vpleteni v problematiko, lahko v procesu ustvarjanja odločitev in določil prispevajo svoja znanja, izkušnje, odnose in druge prednosti,• ustvarjalna sinergija lahko nastane v sodelovanju, najverjetneje zaradi večjega potenciala za ustvarjanje inovacij in učinkov,• partnerstvo lahko spodbuja učenje o delu, veščinah in potencialih drugih partnerjev in hkrati razvija medsebojno soočanje in diskusijo, kar prispeva k uspešnosti sodelovanja,• partnerji lahko v ustvarjanju svoje razvojne politike bolje razumejo uresničitev dogovorjenih ciljev,• obstaja možnost boljšega usklajevanja politike in povezanih aktivnosti številnih udeležencev,• možno je pričakovati večje upoštevanje različnih gospodarskih, ekoloških in družbenih problemov, ki vplivajo na trajnostni razvoj virov,• lahko se doseže večje razumevanje pomembnosti neekonomskih interesov, če so ti vključeni v sodelovanje, kar lahko poveča število skupno razpoložljivih turističnih produktov,• lahko se oblikuje skupni sklad virov udeležencev, kar omogoča njihovo učinkovitejšo uporabo,• ko so udeleženci vključeni v proces odločanja, morajo biti njihove politike razvoja, ki iz tega izhajajo, prilagodljive in občutljive za lokalne razmere in spremenljive okoliščine,• lahko se spodbudijo neturistične aktivnosti, ki se lahko razširijo na sfere zaposlovanja ter na družbene in gospodarske sfere regije.

Vir: Bramwell in Lane (2000).

Priloga 2: Ovire sodelovanja v načrtovanju turizma.

Tabela 2: Ovire pri sodelovanju med deležniki v procesu načrtovanja

<p>Bramwell in Lane (2000) navajata naslednje potencialne pomanjkljivosti in težave pri sodelovanju in partnerstvu v načrtovanju turizma:</p>
<ul style="list-style-type: none">• tradicija omejenega števila udeležencev pri oblikovanju turistične politike,• partnerstvo je lahko samo "izgovor" za izogibanje resnim problemom,• konstruktivni konflikti so lahko ustavljeni,• prevelike zahteve po dodatnih kadrih, vodstvu in administraciji,• udeleženci se lahko upirajo zmanjševanju lastne moči ali skupnemu delu z neznanimi partnerji ali nekdanjimi tekmeci,• udeleženci z manjšo močjo so lahko izključeni iz sodelovanja ali imajo nanj manjši vpliv,• moč znotraj sporazuma o sodelovanju je lahko prepuščena skupinam ali posameznikom z učinkovitejšimi političnimi veščinami,• nekateri udeleženci so lahko nezainteresirani ali pasivni v poslovanju z drugimi in se zanašajo nanje,• nekateri udeleženci lahko druge preganjajo s pogojevanjem, da bodo prekinili sodelovanje, če ne bo sprejeta njihova odločitev,• vpletenost demokratično izvoljenega vodstva v sodelovanju ali izgradnji soglasja lahko kompromitira njihovo sposobnost za zaščito javnega interesa,• odgovornost na relacijah med posameznimi nosilci sodelovanja je lahko nejasno razmejena, tako da večje institucijske enote lahko zasenčijo določbo, kdo je komu odgovoren,• nestabilnost sodelovanja se v prihodnosti lahko poveča z razvojnimi politikami posameznih udeležencev, ker so bolj nepredvidljive od tistih, ki jih določi eno samo telo,• določeni interesi in sprejeta pravila številnih udeležencev v sodelovanju lahko zavirajo inovativnost,• potreba po razvoju soglasja in razkrivanju novih idej pred realizacijo lahko prepreči razvoj podjetništva,• vključevanje velikega števila udeležencev v proces oblikovanja razvojne politike je lahko drago in časovno zahtevno,• kompleksnost vključevanja različnih udeležencev v oblikovanje razvojne politike lahko ovira njihovo enakopravno sodelovanje,• lahko pride do razdrobljenosti v odločanju in do zmanjšanja nadzora realizacije,• moč posameznih partnerjev je lahko tako velika, da pripelje do oblikovanja kartela,• nekateri sporazumi o sodelovanju lahko postanejo nekoristni, če jih omejuje lastna birokracija.

Vir: Bramwell in Lane (2000).

Priloga 3: Anketni vprašalnik.

Anketni vprašalnik, ki je pred vami, se nanaša na magistrsko delo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani z naslovom Analiza sodelovanja na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Vprašanja se nanašajo na turistično destinacijo Nova Gorica in Vipavska dolina, ki jo sestavljajo občine Nova Gorica, Ajdovščina, Vipava, Miren-Kostanjevica, Šempeter-Vrtojba in Renče- Vogrsko. Vljudno vas prosim, da natančno preberete vprašanja in trditve v nadaljevanju in nanje odgovorite tako, da ocena odraža vaš pogled na medsebojno sodelovanje z ostalimi deležniki v turistični panogi. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 8 minut časa. Iskreno se vam zahvaljujem za sodelovanje in vam, v kolikor želite, po opravljeni raziskavi posredujem rezultate.

Goran Babić

Q1 - V kateri občini deluje vaša organizacija (oziroma vi osebno v kolikor odgovarjate kot občan):

- Ajdovščina
- Miren - Kostanjevica
- Nova Gorica
- Renče - Vogrsko
- Šempeter - Vrtojba
- Vipava
- drugo (Ministrstvo, STO)

Q2 - Prosim, navedite v katero skupino deležnikov se uvršča vaša organizacija (oziroma vi osebno v kolikor odgovarjate kot občan).

- Javni sektor
- Zasebni sektor
- Civilna družba (nevladne organizacije, turistična, kulturna, športna društva itd.)
- Lokalno prebivalstvo

Q3 - V kakšni vlogi odgovarjate na anketni vprašalnik? Prosim izberite ustrezní odgovor.

- Predstavnik Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo
- Predstavnik Slovenske turistične organizacije STO
- Predstavnik občine
- Predstavnik zbornice (GZS, OOOZ)
- Predstavnik razvojne agencije
- Predstavnik turistične organizacije (turistična zveza, turistično informacijski center TIC, zavod za turizem)
- Predstavnik turističnega društva TD
- Predstavnik turistične agencije
- Predstavnik igralniške dejavnosti

- Predstavnik hotelske nastanitvene dejavnosti
- Predstavnik zasebne namestitvene dejavnosti
- Predstavnik gostilne / restavracije
- Predstavnik turistične kmetije / vinske kleti
- Predstavnik storitev transporta
- Predstavnik zasebnega turističnega podjetja
- Predstavnik izobraževalne ustanove
- Predstavnik nevladne organizacije NVO
- Lokalni prebivalec
- Drugo:

Q4 - Prosim ocenite, v kolikšni meri se strinjate s trenutnim stanjem in odnosom do turizma na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prosim izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Smatram, da je naše območje turistična destinacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smatram, da ima destinacija velik turistični potencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen sem z razvojem turizma na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da ima destinacija jasno in uporabno vizijo turizma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celotna destinacija je gospodarsko odvisna samo od ene dejavnosti – turizma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizem na destinaciji je preveč odvisen od enega produkta - igralništva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizem na destinaciji v veliki meri vodi največje turistično podjetje HIT d. d.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destinacija ponuja veliko kakovostnih in raznovrstnih turističnih produktov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destinacijo bi morale letno obiskati več turistov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na destinaciji bi turisti morali bivati dlje časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi potreb po učinkovitem turističnem razvoju obstaja potreba po boljši organiziranosti turizma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaradi potreb po učinkovitem turističnem razvoju obstaja potreba po boljši organiziranosti turizma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalni prebivalci in turistična podjetja so enotni glede razvoja turizma v prihodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večina lokalnih prebivalcev se z veseljem udeležuje skupnih sestankov, kjer se razpravlja o pomembnih vprašanjih v povezavi s turizmom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turistične informacije so na destinaciji hitro dostopne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizem moji organizaciji (oziroma meni osebno v kolikor odgovarjate kot občan) prinaša velike koristi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizem moji organizaciji (oziroma meni osebno v kolikor odgovarjate kot občan) prinaša velik finančni donos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da sem osebno vpleten v proces turističnega razvoja destinacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri turističnem dogodku ali prireditvi so vsi deležniki pripravljeni sodelovati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če nekateri deležniki razvijejo in podajo kakšen predlog v povezavi s turizmom mu drugi velikokrat avtomatično nasprotujejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imamo jasen postopek reševanja problemov v povezavi s turizmom, ko se le-ti pojavijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Prosim ocenite, v kolikšni meri se strinjate z vključenostjo deležnikov v upravljanje turistične destinacije na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prosim izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vseh šest občin mora biti vključeno v razvoj turizma na destinaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalno prebivalstvo bi se moralo aktivno vključiti v načrtovanje razvoja turizma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvoj turizma je potrebno prepustiti večjim podjetjem na destinaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Turizem na naši destinaciji bi morala upravljati država.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O turizmu na naši destinaciji bi morale odločati posamezne občine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizem na naši destinaciji bi morale upravljati Regijske razvojne agencije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizem na naši destinaciji bi moral upravljati odbor predstavnikov iz različnih skupin deležnikov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizem na naši destinaciji bi moral upravljati Javni za zavod za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizem ne bi smel biti nadzorovan in bi moral biti prepuščen trgu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Prosim odgovorite na spodnje vprašanje glede kakovosti sodelovanja. Kako dobro sodelujete z ostalimi deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina?

- Sploh ne sodelujem
 Slabo sodelujem
 Srednje dobro sodelujem
 Dobro sodelujem
 Zelo dobro sodelujem

Q7 - S katerimi deležniki sodelujete največ na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina? Možnih je več odgovorov. Možnih je več odgovorov

- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
 STO
 Občina
 Zbornica (GZS, OZZ)
 Razvojna agencija
 Turistična organizacija (turistična zveza, turistično informacijski center TIC, zavod za turizem)
 Turistično društvo TD
 Turistična agencija
 Igralnica
 Hotel
 Zasebna namestitev
 Kamp
 Gostilna / restavracija
 Turistična kmetija / vinska klet
 Transportno podjetje
 Zasebno turistično podjetje
 Izobraževalna ustanova

- Nevladna organizacija NVO
- Lokalni prebivalci
- Drugo:

Q8 - Kakšni so vaši ključni motivi za sodelovanje z ostalimi deležniki na področju turizma? Prosim izberite največ 5 odgovorov. Možnih je več odgovorov

- Zaradi svojih osebnih koristi
- Zaradi poslovnih koristi
- Zaradi izboljšanja kakovosti storitev
- Zaradi vključitve v procese odločanja
- Zaradi promocije in prepoznavnosti na destinaciji
- Zaradi lažjega dostopa do določenih virov
- Zaradi nižjih stroškov
- Ker skupaj lažje rešujemo probleme
- Ker nam prinaša večjo moč
- Zaradi novih poznanstev, druženja in prijateljstva v turizmu
- Zaradi novih idej in rešitev
- Zaradi novih znanj
- Zaradi časovnega prihranka
- Za dobrobit celotne destinacije
- Je to moja dolžnost
- Drugo:

Q9 - Kakšni so vaši ključni razlogi, da ne sodelujete z ostalimi deležniki na področju turizma oziroma kaj vas odvrča od sodelovanja? Prosim izberite največ 5 odgovorov. Možnih je več odgovorov

- Zaradi zapletenih pravil v procesu sodelovanja
- Zaradi zapletenih odnosov v procesu sodelovanja
- Zaradi prepogostosti srečanj, kar vodi v dolgotrajen proces
- Zaradi neenakosti med deležniki
- Zaradi osebnih konfliktov v preteklosti
- Zaradi konflikta interesov
- Ker imamo različne poglede na razvoj turizma
- Ker je z nekaterimi deležniki težko najti skupen jezik
- Ker ostalim deležnikom ne zaupam
- Ker s sodelovanjem z drugimi deležniki zmanjšam vpliv in ugled svoje organizacije
- Zaradi pasivnosti nekaterih deležnikov, ki se želijo okoristiti na tuj račun
- Zaradi birokracije
- Drugo:

Q10 - Prosim, če podate svoja stališča glede podpore oblasti in virov. Izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Sodelovanje med deležniki na destinaciji nima potrebne podpore oblasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za doseg ciljev bi potrebovali več finančnih sredstev s strani države.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z viri in sredstvi, s katerimi razpolagamo, se ravna učinkovito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imamo težave glede pridobivanja ustreznih virov za namene sodelovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da bi sodelovanje bilo učinkovito bi potrebovali svež kader.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 - Prosim, če ocenite zadovoljstvo s sodelovanjem z ostalimi deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prosim izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Na splošno sem zadovoljen z uspešnostjo sodelovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen sem s tem, kar je bilo doseženo s sodelovanjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosen sem na dosežene rezultate sodelovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V zadovoljstvo mi je sodelovati z ostalimi deležniki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepričan sem, da je sodelovanje doprineslo skupnim interesom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Prosim, če ocenite zaznavanje individualne koristi s sodelovanjem z ostalimi deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prosim izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
S tem sodelovanjem več pridobim kot vanj vložim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje na področju turizma mi prinaša koristi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključenost v sodelovanje je do sedaj precej koristilo moji organizaciji (oziroma meni osebno v kolikor odgovarjate kot občan).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje je meni osebno prineslo veliko koristnega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 - Prosim, če ocenite kakovost komunikacije pri sodelovanju z ostalimi deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prosim izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Informacije se hitro in učinkovito širijo med deležniki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za obravnavo vseh pomembnih vprašanj je vedno dovolj časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vsakem trenutku je preprosto razumeti kaj se dogaja s sodelovanjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obstaja odprt in natančen pretok informacij med deležniki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14 - Prosim, če ocenite medsebojno zaupanje pri sodelovanju z ostalimi deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prosim izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Mislím, da so vsi deležniki med seboj zelo iskreni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacije, ki jih posredujejo sodelujoči deležniki, so vedno zanesljive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Prepričan sem, da vsak sodelujoči deležnik gleda na dobrobit drugega deležnika kot na lastno dobrobit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15 - Prosim, če ocenite zastopanost in enakopravno udeležbo v sodelovanju z ostalimi deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prosim izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
V trenutnem sodelovanju ni deležnika, ki bi prevladoval.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deležniki enakopravno sodelujejo v nastalem partnerstvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vsakem trenutku ima vsak deležnik možnost izraziti svoja stališča.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Običajno pridemo do soglasja na sestankih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da ima vsak deležnik enake možnosti pri izražanju svojega mnenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 - Prosim, če ocenite medsebojno odvisnost v sodelovanju z ostalimi deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina. Prosim izrazite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Svojih ciljev ne moremo doseči, če ni tesnega sodelovanja med nami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da je prihodnost naše destinacije odvisna od nas in našega skupnega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bila bi velika škoda, če bi prekinili medsebojno sodelovanje in šli vsak svojo pot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 - Prosim ocenite, kako pogosto imate kontakt z ostalimi deležniki na vodilni destinaciji Nova Gorica in Vipavska dolina tako, da izrazite strinjanje s trditvami v nadaljevanju. Pogostost stikov z ostalimi deležniki preko:

	Nikoli	Redko	Mesečno	Tedensko	Večkrat tedensko
Navadne pošte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronske pošte (e-mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetnih strani (chat, facebook...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V živo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faksa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XSPOL - Spol:

- Moški
 Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- do 24 let
 25–34 let
 35–44 let
 45–54 let
 55–64 let
 nad 65 let

XIZ9vris11 - Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?

- Nedokončana osnovna šola
 Osnovna šola
 Poklicna šola
 Štiriletna srednja šola
 Višja šola
 Visokošolski strokovni študij
 Visoka šola
 Univerzitetni študij
 Magisterij
 Doktorat
 Specializacija

XSTAR2a41 - Koliko let delovnih izkušenj imate?

- 0 do 2 leti
 3–5 let
 6–10 let
 11–20 let
 21–30 let

nad 30 let

Q22 - Bi želeli še kaj dodati o celotni tematiki?

--

Priloga 4: Zanesljivost vprašalnika - Cronbach alfa test.

Tabela 3: Zanesljivost merskega instrumenta vseh trditev

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	165	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	165	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,890	65

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Zanesljivost merskega instrumenta trditev merilnih spremenljivk

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	165	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	165	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,916	24

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Test normalnosti porazdelitve podatkov.

Tabela 5: Test normalnosti porazdelitve podatkov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Na splošno sem zadovoljen z uspešnostjo sodelovanja.	0,201	165	0,000	0,889	165	0,000
Zadovoljen sem s tem, kar je bilo doseženo s sodelovanjem.	0,222	165	0,000	0,892	165	0,000
Ponosen sem na dosežene rezultate sodelovanja.	0,216	165	0,000	0,898	165	0,000
V zadovoljstvo mi je sodelovati z ostalimi deležniki.	0,283	165	0,000	0,854	165	0,000
Prepričan sem, da je sodelovanje doprineslo skupnim interesom.	0,279	165	0,000	0,865	165	0,000
S tem sodelovanjem več pridobim kot vanj vložim.	0,201	165	0,000	0,896	165	0,000
Sodelovanje na področju turizma mi prinaša koristi.	0,323	165	0,000	0,827	165	0,000
Vključenost v sodelovanje je do sedaj precej koristilo moji organizaciji (oziroma meni osebno v kolikor odgovarjate kot občan).	0,228	165	0,000	0,872	165	0,000
Sodelovanje je meni osebno prineslo veliko koristnega.	0,205	165	0,000	0,892	165	0,000
Informacije se hitro in učinkovito širijo med deležniki.	0,193	165	0,000	0,900	165	0,000
Za obravnavo vseh pomembnih vprašanj je vedno dovolj časa.	0,233	165	0,000	0,892	165	0,000
V vsakem trenutku je preprosto razumeti kaj se dogaja s sodelovanjem.	0,223	165	0,000	0,892	165	0,000
Obstaja odprt in natančen pretok informacij med deležniki.	0,202	165	0,000	0,890	165	0,000
Mislím, da so vsi deležniki med seboj zelo iskreni.	0,241	165	0,000	0,885	165	0,000
Informacije, ki jih posredujejo sodelujoči deležniki, so vedno zanesljive.	0,255	165	0,000	0,884	165	0,000
Prepričan sem, da vsak sodelujoči deležnik gleda na dobrobit drugega deležnika kot na lastno dobrobit.	0,231	165	0,000	0,890	165	0,000
V trenutnem sodelovanju ni deležnika, ki bi prevladoval.	0,240	165	0,000	0,888	165	0,000
Deležniki enakopravno sodelujejo v nastalem partnerstvu.	0,223	165	0,000	0,880	165	0,000

se nadaljuje

Tabela 5: Test normalnosti porazdelitve podatkov (nad.)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
V vsakem trenutku ima vsak deležnik možnost izraziti svoja stališča.	0,212	165	0,000	0,892	165	0,000
Običajno pridemo do soglasja na sestankih.	0,291	165	0,000	0,853	165	0,000
Menim, da ima vsak deležnik enake možnosti pri izražanju svojega mnenja.	0,221	165	0,000	0,901	165	0,000
Svojih ciljev ne moremo doseči, če ni tesnega sodelovanja med nami.	0,274	165	0,000	0,817	165	0,000
Menim, da je prihodnost naše destinacije odvisna od nas in našega skupnega dela.	0,284	165	0,000	0,756	165	0,000
Bila bi velika škoda, če bi prekinili medsebojno sodelovanje in šli vsak svojo pot.	0,246	165	0,000	0,793	165	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Test normalnosti porazdelitve spremenljivk.

Tabela 6: Test normalnosti porazdelitve spremenljivk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Zadovoljstvo deležnikov	0,118	165	0,000	0,971	165	0,002
Zaznana individualna korist	0,131	165	0,000	0,956	165	0,000
Kakovost komunikacije	0,091	165	0,002	0,978	165	0,010
Zaupanje	0,131	165	0,000	0,965	165	0,000
Zastopanost in enakopravna udeležba	0,101	165	0,000	0,972	165	0,002
Medsebojna odvisnost	0,172	165	0,000	0,910	165	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Faktorska analiza.

Tabela 7: Faktorska analiza

Komunalitete		
	Začetne vrednosti	Estrahirane vrednosti
Na splošno sem zadovoljen z uspešnostjo sodelovanja.	0,711	0,751
Zadovoljen sem s tem, kar je bilo doseženo s sodelovanjem.	0,717	0,777
Ponosen sem na dosežene rezultate sodelovanja.	0,660	0,688
V zadovoljstvo mi je sodelovati z ostalimi deležniki.	0,620	0,450
Prepričan sem, da je sodelovanje doprineslo skupnim interesom.	0,697	0,547
S tem sodelovanjem več pridobim kot vanj vložim.	0,556	0,572
Sodelovanje na področju turizma mi prinaša koristi.	0,513	0,577
Vključenost v sodelovanje je do sedaj precej koristilo moji organizaciji (oziroma meni osebno v kolikor odgovarjate kot občan).	0,659	0,661
Sodelovanje je meni osebno prineslo veliko koristnega.	0,636	0,670
Informacije se hitro in učinkovito širijo med deležniki.	0,446	0,434
Za obravnavo vseh pomembnih vprašanj je vedno dovolj časa.	0,461	0,426
V vsakem trenutku je preprosto razumeti kaj se dogaja s sodelovanjem.	0,601	0,651
Obstaja odprt in natančen pretok informacij med deležniki.	0,704	0,796
Mislím, da so vsi deležniki med seboj zelo iskreni.	0,698	0,728
Informacije, ki jih posredujejo sodelujoči deležniki, so vedno zanesljive.	0,669	0,653
Prepričan sem, da vsak sodelujoči deležnik gleda na dobrobit drugega deležnika kot na lastno dobrobit.	0,632	0,648
V trenutnem sodelovanju ni deležnika, ki bi prevladoval.	0,592	0,472
Deležniki enakopravno sodelujejo v nastalem partnerstvu.	0,649	0,493
V vsakem trenutku ima vsak deležnik možnost izraziti svoja stališča.	0,678	0,655
Običajno pridemo do soglasja na sestankih.	0,566	0,530
Menim, da ima vsak deležnik enake možnosti pri izražanju svojega mnenja.	0,713	0,732
Svojih ciljev ne moremo doseči, če ni tesnega sodelovanja med nami.	0,410	0,410
Menim, da je prihodnost naše destinacije odvisna od nas in našega skupnega dela.	0,637	0,772
Bila bi velika škoda, če bi prekinili medsebojno sodelovanje in šli vsak svojo pot.	0,609	0,721

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Komunalitete

	Začetne vrednosti	Estrahirane vrednosti
Na splošno sem zadovoljen z uspešnostjo sodelovanja.	0,711	0,751
Zadovoljen sem s tem, kar je bilo doseženo s sodelovanjem.	0,717	0,777
Ponosen sem na dosežene rezultate sodelovanja.	0,660	0,688
V zadovoljstvo mi je sodelovati z ostalimi deležniki.	0,620	0,450
Prepričan sem, da je sodelovanje doprineslo skupnim interesom.	0,697	0,547
S tem sodelovanjem več pridobim kot vanj vložim.	0,556	0,572
Sodelovanje na področju turizma mi prinaša koristi.	0,513	0,577
Vključenost v sodelovanje je do sedaj precej koristilo moji organizaciji (oziroma meni osebno v kolikor odgovarjate kot občan).	0,659	0,661
Sodelovanje je meni osebno prineslo veliko koristnega.	0,636	0,670
Informacije se hitro in učinkovito širijo med deležniki.	0,446	0,434
Za obravnavo vseh pomembnih vprašanj je vedno dovolj časa.	0,461	0,426
V vsakem trenutku je preprosto razumeti kaj se dogaja s sodelovanjem.	0,601	0,651
Obstaja odprt in natančen pretok informacij med deležniki.	0,704	0,796
Mislím, da so vsi deležniki med seboj zelo iskreni.	0,698	0,728
Informacije, ki jih posredujejo sodelujoči deležniki, so vedno zanesljive.	0,669	0,653
Prepričan sem, da vsak sodelujoči deležnik gleda na dobrobit drugega deležnika kot na lastno dobrobit.	0,632	0,648
V trenutnem sodelovanju ni deležnika, ki bi prevladoval.	0,592	0,472
Deležniki enakopravno sodelujejo v nastalem partnerstvu.	0,649	0,493
V vsakem trenutku ima vsak deležnik možnost izraziti svoja stališča.	0,678	0,655
Običajno pridemo do soglasja na sestankih.	0,566	0,530
Menim, da ima vsak deležnik enake možnosti pri izražanju svojega mnenja.	0,713	0,732
Svojih ciljev ne moremo doseči, če ni tesnega sodelovanja med nami.	0,410	0,410
Menim, da je prihodnost naše destinacije odvisna od nas in našega skupnega dela.	0,637	0,772
Bila bi velika škoda, če bi prekinili medsebojno sodelovanje in šli vsak svojo pot.	0,609	0,721

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Pojasnjenost skupne variance

Factor	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirane vsote faktorских uteži			Rotirane vsote faktorских uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	8,771	36,546	36,546	8,406	35,027	35,027	3,058	12,741	12,741
2	2,276	9,482	46,028	1,931	8,046	43,073	2,792	11,633	24,374
3	1,786	7,442	53,470	1,391	5,794	48,867	2,682	11,176	35,550
4	1,635	6,812	60,283	1,233	5,136	54,003	2,594	10,807	46,357
5	1,419	5,914	66,197	1,060	4,417	58,420	1,834	7,642	53,999
6	1,029	4,286	70,483	0,693	2,888	61,308	1,754	7,309	61,308
7	0,983	4,094	74,577						
8	0,797	3,322	77,900						
9	0,697	2,906	80,805						
10	0,568	2,366	83,171						
11	0,503	2,097	85,267						
12	0,458	1,908	87,176						
13	0,383	1,596	88,772						
14	0,374	1,557	90,329						
15	0,347	1,445	91,774						
16	0,310	1,291	93,064						
17	0,302	1,256	94,321						
18	0,270	1,125	95,446						
19	0,230	0,958	96,403						
20	0,210	0,874	97,277						
21	0,197	0,821	98,098						
22	0,167	0,696	98,795						
23	0,153	0,637	99,432						
24	0,136	0,568	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Faktorska matrika

	Spremenljivke					
	1	2	3	4	5	6
Zadovoljen sem s tem, kar je bilo doseženo s sodelovanjem.	0,718	-0,089	-0,173	0,239	-0,401	-0,074
Vključenost v sodelovanje je do sedaj precej koristilo moji organizaciji (oziroma meni osebno v kolikor odgovarjate kot občan).	0,708	0,138	-0,272	0,135	0,214	-0,043
Na splošno sem zadovoljen z uspešnostjo sodelovanja.	0,706	-0,152	-0,232	0,234	-0,321	0,132
Mislim, da so vsi deležniki med seboj zelo iskreni.	0,699	-0,183	0,178	-0,039	0,105	0,401

se nadaljuje

Tabela 10: Faktorska matrika (nad.)

	Spremenljivke					
	1	2	3	4	5	6
Sodelovanje je meni osebno prineslo veliko koristnega.	0,690	0,050	-0,206	0,166	0,305	-0,166
Prepričan sem, da vsak sodelujoči deležnik gleda na dobrobit drugega deležnika kot na lastno dobrobit.	0,683	-0,178	0,031	-0,173	0,030	0,343
Obstaja odprt in natančen pretok informacij med deležniki.	0,682	-0,216	0,476	0,233	-0,012	-0,053
Informacije, ki jih posredujejo sodelujoči deležniki, so vedno zanesljive.	0,679	-0,141	0,153	-0,133	0,041	0,361
Ponosen sem na dosežene rezultate sodelovanja.	0,678	-0,063	-0,307	0,223	-0,284	-0,012
V vsakem trenutku ima vsak deležnik možnost izraziti svoja stališča.	0,670	0,040	0,070	-0,320	-0,147	-0,274
Prepričan sem, da je sodelovanje doprineslo skupnim interesom.	0,659	0,178	-0,276	0,058	-0,039	0,018
Menim, da ima vsak deležnik enake možnosti pri izražanju svojega mnenja.	0,655	0,108	0,077	-0,429	-0,225	-0,223
Običajno pridemo do soglasja na sestankih.	0,643	0,101	-0,019	-0,295	-0,106	-0,089
V zadovoljstvo mi je sodelovati z ostalimi deležniki.	0,596	0,200	-0,198	0,005	-0,114	0,049
S tem sodelovanjem več pridobim kot vanj vložim.	0,592	0,097	-0,209	0,056	0,405	-0,030
Deležniki enakopravno sodelujejo v nastalem partnerstvu.	0,591	-0,010	0,125	-0,319	0,156	-0,044
V vsakem trenutku je preprosto razumeti kaj se dogaja s sodelovanjem.	0,530	-0,252	0,451	0,268	0,088	-0,152
Sodelovanje na področju turizma mi prinaša koristi.	0,529	0,142	-0,230	0,075	0,461	-0,078
Informacije se hitro in učinkovito širijo med deležniki.	0,481	-0,001	0,378	0,175	-0,090	-0,144
Za obravnavo vseh pomembnih vprašanj je vedno dovolj časa.	0,474	-0,064	0,336	0,217	0,154	-0,116
Menim, da je prihodnost naše destinacije odvisna od nas in našega skupnega dela.	0,007	0,845	0,186	0,083	-0,044	0,122
Bila bi velika škoda, če bi prekinili medsebojno sodelovanje in šli vsak svojo pot.	0,249	0,754	0,186	0,157	-0,139	0,110
Svojih ciljev ne moremo doseči, če ni tesnega sodelovanja med nami.	-0,073	0,502	0,206	0,101	0,030	0,029

se nadaljuje

Tabela 10: Faktorska matrika (nad.)

	Spremenljivke					
	1	2	3	4	5	6
V trenutnem sodelovanju ni deležnika, ki bi prevladoval.	0,453	0,124	0,067	-0,494	0,052	-0,002

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 6 factors extracted. 10 iterations required.

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Rotacijska faktorska matrika

	Spremenljivke					
	1	2	3	4	5	6
Zadovoljen sem s tem, kar je bilo doseženo s sodelovanjem.	0,784	0,108	0,043	0,097	-0,047	0,083
Na splošno sem zadovoljen z uspešnostjo sodelovanja.	0,761	0,012	0,079	0,096	-0,095	0,072
Ponosen sem na dosežene rezultate sodelovanja.	0,745	0,154	0,059	0,161	-0,063	0,114
Prepričan sem, da je sodelovanje doprineslo skupnim interesom.	0,502	0,062	0,028	0,055	0,025	0,057
V zadovoljstvo mi je sodelovati z ostalimi deležniki.	0,466	0,088	0,001	0,044	0,168	0,171
Menim, da ima vsak deležnik enake možnosti pri izražanju svojega mnenja.	0,280	0,778	0,085	0,179	0,050	0,080
V vsakem trenutku ima vsak deležnik možnost izraziti svoja stališča.	0,279	0,693	0,166	0,260	-0,012	0,042
V trenutnem sodelovanju ni deležnika, ki bi prevladoval.	-0,011	0,619	0,159	0,011	0,059	0,245
Običajno pridemo do soglasja na sestankih.	0,294	0,593	0,008	0,131	0,052	0,169
Deležniki enakopravno sodelujejo v nastalem partnerstvu.	0,030	0,531	0,085	0,032	-0,032	0,272
Sodelovanje na področju turizma mi prinaša koristi.	0,097	0,139	0,724	0,105	0,045	0,104
Sodelovanje je meni osebno prineslo veliko koristnega.	0,030	0,186	0,686	,065	-0,016	0,068
S tem sodelovanjem več pridobim kot vanj vložim.	0,015	0,172	0,686	0,132	0,020	0,176
Vključenost v sodelovanje je do sedaj precej koristilo moji organizaciji (oziroma meni osebno v kolikor odgovarjate kot občan).	0,039	0,199	0,648	0,152	0,072	0,149

se nadaljuje

Tabela 11: Rotacijska faktorska matrika (nad.)

	Spremenljivke					
	1	2	3	4	5	6
Obstaja odprt in natančen pretok informacij med deležniki.	0,023	0,179	0,110	0,791	-0,020	0,270
V vsakem trenutku je preprosto razumeti kaj se dogaja s sodelovanjem.	0,107	0,088	0,139	0,765	-0,084	0,138
Za obravnavo vseh pomembnih vprašanj je vedno dovolj časa.	0,068	0,094	0,023	0,587	0,049	0,116
Informacije se hitro in učinkovito širijo med deležniki.	0,019	0,191	0,044	0,581	0,128	0,065
Menim, da je prihodnost naše destinacije odvisna od nas in našega skupnega dela.	-0,031	0,044	0,036	-0,069	0,873	-0,031
Bila bi velika škoda, če bi prekinili medsebojno sodelovanje in šli vsak svojo pot.	0,018	0,106	0,076	0,083	0,814	0,034
Svojih ciljev ne moremo doseči, če ni tesnega sodelovanja med nami.	-0,119	-0,035	0,001	0,031	0,539	-0,070
Mislím, da so vsi deležniki med seboj zelo iskreni.	0,022	0,208	0,022	0,034	-0,047	0,682
Informacije, ki jih posredujejo sodelujoči deležniki, so vedno zanesljive.	0,022	0,099	0,077	0,028	-0,033	0,637
Prepričan sem, da vsak sodelujoči deležnik gleda na dobrobit drugega deležnika kot na lastno dobrobit.	0,071	0,022	0,012	0,188	-0,109	0,615

"Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization."

a. Rotation converged in 6 iterations.

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Multipla regresijska analiza (stepwise metoda).

Tabela 12: Povzetek regresijskega modela

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,588 ^a	0,346	0,342	0,64367	
2	0,656 ^b	0,431	0,424	0,60234	
3	0,679 ^c	0,462	0,451	0,58775	1,920

a. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist

b. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist, zaupanje

c. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist, zaupanje, zastopanost in enakopravna udeležba

d. Dependent Variable: zadovoljstvo deležnikov

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Anova test

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,753	1	35,753	86,294	0,000 ^b
	Residual	67,533	163	0,414		
	Total	103,286	164			
2	Regression	44,511	2	22,255	61,342	0,000 ^c
	Residual	58,775	162	0,363		
	Total	103,286	164			
3	Regression	47,669	3	15,890	45,998	0,000 ^d
	Residual	55,617	161	0,345		
	Total	103,286	164			

a. Dependent Variable: zadovoljstvo deležnikov

b. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist

c. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist, zaupanje

d. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist, zaupanje, zastopanost in enakopravna udeležba

Vir: lastno delo.

Tabela 14: Koeficienti

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,437	0,208		6,892	0,000
	Zaznana individualna korist	0,574	0,062	0,588	9,289	0,000
2	(Constant)	1,080	0,208		5,187	0,000
	Zaznana individualna korist	0,408	0,067	0,418	6,088	0,000
	Zaupanje	0,338	0,069	0,337	4,913	0,000
3	(Constant)	0,824	0,220		3,748	0,000
	Zaznana individualna korist	0,349	0,068	0,358	5,119	0,000
	Zaupanje	0,241	0,074	0,241	3,239	0,001
	Zastopanost in enakopravna udeležba	0,246	0,081	0,222	3,024	0,003

a. Dependent Variable: zadovoljstvo deležnikov

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,753	1	35,753	86,294	0,000b
	Residual	67,533	163	0,414		
	Total	103,286	164			
2	Regression	44,511	2	22,255	61,342	0,000c
	Residual	58,775	162	0,363		
	Total	103,286	164			
3	Regression	47,669	3	15,890	45,998	0,000d
	Residual	55,617	161	0,345		
	Total	103,286	164			

a. Dependent Variable: zadovoljstvo deležnikov

b. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist

c. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist, zaupanje

d. Predictors: (Constant), zaznana individualna korist, zaupanje, zastopanost in enakopravna udeležba

Vir: lastno delo.

Tabela 15: Izključene spremenljivke

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Kakovost komunikacije	0,246 ^b	3,678	0,000	0,278	0,833
	Zaupanje	0,337 ^b	4,913	0,000	0,360	0,745
	Zastopanost in enakopravna udeležba	0,325 ^b	4,762	0,000	0,350	0,759
	Medsebojna odvisnost	-0,005 ^b	-0,076	0,940	-0,006	0,993
2	Kakovost komunikacije	0,141 ^c	2,002	0,047	0,156	0,699
	Zastopanost in enakopravna udeležba	0,222 ^c	3,024	0,003	0,232	0,618
	Medsebojna odvisnost	0,026 ^c	0,435	0,664	0,034	0,982
3	Kakovost komunikacije	0,113 ^d	1,624	0,106	0,127	0,685
	Medsebojna odvisnost	0,009 ^d	0,156	0,876	0,012	0,973

a. Dependent Variable: zadovoljstvo deležnikov

b. Predictors in the Model: (Constant), zaznana individualna korist

c. Predictors in the Model: (Constant), zaznana individualna korist, zaupanje

d. Predictors in the Model: (Constant), zaznana individualna korist, zaupanje, zastopanost in enakopravna udeležba

Vir: lastno delo.