UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA RAZVOJA REGIONALNIH DESTINACIJSKIH ORGANIZACIJ: REVOLUCIJA, EVOLUCIJA ALI ISKANJE ALTERNATIVNE POTI

Ljubljana, april 2026 HANA EKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Hana Ekar študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza razvoja regionalnih destinacijskih organizacij: revolucija, evolucija ali iskanje alternativne poti, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Ljubico Knežević Cvelbar

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila 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 pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 13.04.2026 Podpis študentke: 

POVZETEK

Kompleksni turistični trendi in z njimi povezani izzivi postavljajo destinacijsko upravljanje pred potrebo po novih, učinkovitejših organizacijskih modelih. V tem kontekstu se regionalne destinacijske organizacije (angl. Regional Destination Organization, v nadaljevanju RDO), uveljavljajo kot pomemben vmesni člen med nacionalno in lokalno ravnjo. Marsikod v tujini so takšne regionalne strukture že dobro razvite, formalizirane in finančno podprte, v Sloveniji pa smo na tem področju trenutno še na stopnji razvoja in iskanja optimalne rešitve. Namen naloge je preko teorije, primerov dobrih praks iz tujine in analize stališč predstavnikov vodilnih slovenskih destinacij, raziskati različne pristope regionalnega povezovanja, končni cilj pa je odgovoriti na raziskovalna vprašanja in ugotoviti kateri pristop – revolucionarni, evolucijski ali hibridni – predstavlja najbolj realistično in dolgoročno vzdržno pot regionalnega povezovanja v Sloveniji. Raziskava temelji na kvalitativni metodologiji. Empirični del naloge vključuje polstrukturirane intervjuje s predstavniki vodilnih slovenskih destinacij, podatki pa so bili analizirani z uporabo tematske analize preko induktivnega pristopa. Ugotovitve kažejo, da ima regionalno povezovanje s strani destinacijskih organizacij veliko podporo. Največji potencial vidijo v hibridnem modelu, ki združuje elemente obstoječih struktur z novimi oblikami regionalnega sodelovanja ter omogoča prilagajanje specifičnim prostorskim in institucionalnim značilnostim okolja. Pogovori so odprli tudi številna nova vprašaja, ki so bila med drugim vezana na razmejitve pristojnosti, vključevanje zasebnega sektorja, finančne modele in ohranjanje lokalne identitete.

KLJUČNE BESEDE: regionalna destinacijska organizacija, destinacijsko upravljanje, identiteta destinacije, regionalno povezovanje, hibridni model, evolucijski in revolucionarni pristop

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

Complex tourism trends and challenges require destination management to adopt new and more efficient organizational models. In this context, regional destination organizations (RDOs) have emerged as an important intermediary level between national and local governance. In many countries, such regional structures are already well-developed, formalized, and financially supported, while in Slovenia, this area is still in a stage of development and search for an optimal solution. The purpose of this thesis is, therefore, to

investigate different approaches to regional collaboration through theory, examples of good practices from abroad, and the analysis of the perspectives of leading Slovenian destinations, with the ultimate goal of answering the research questions and determining which approach – revolutionary, evolutionary, or hybrid – represents the most realistic and sustainable long-term path for regional collaboration in Slovenia. The research is based on a qualitative methodology. The empirical part of the thesis includes semi-structured interviews with representatives of leading Slovenian destinations, and the data were analysed using thematic analysis – inductive approach. The findings show that regional collaboration has strong support from destination organizations. The greatest potential is seen in a hybrid model, which combines elements of existing structures with new forms of regional cooperation and allows adaptation to the specific spatial and institutional characteristics of the country. The interviews also highlighted a number of important issues, particularly related to the delineation of responsibilities, involvement of the private sector, financial models, and the preservation of local identity.

KEY WORDS: regional destination organization, destination management, destination identity, regional collaboration, hybrid model, evolutionary and revolutionary approach

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1 UVOD 1

2 DESTINACIJSKo upravljanje IN DESTINACIJSKE ORGANIZACIJE 2

2.1 Opredelitev destinacije 2

2.2 Destinacijska organizacija 4

2.2.1 Upravljanje destinacijskih organizacij 6

2.2.2 Deležniki na destinaciji 7

2.3 Destinacijsko upravljanje 8

2.3.1 Funkcije destinacijskega upravljanja 9

2.3.2 Funkcije destinacijskega upravljanja po ravneh 11

2.3.3 Prednosti uspešnega destinacijskega upravljanja 13

2.4 Destinacijsko upravljanje in destinacijske organizacije v Sloveniji 14

2.4.1 Organizacijska struktura slovenskega turizma 15

2.4.2 Strategija slovenskega turizma 2022-2028 16

2.4.3 Ustanovitev regionalnih organizacij v Sloveniji 18

3 PRIMERI DOBRE PRAKSE 20

3.1 Nova Zelandija 20

3.2 Ontario, Kanada 25

3.3 Švedska 28

3.3.1 Regionalne destinacijske organizacije 29

3.3.2 Visit Dalarna 30

3.4 Anglija 32

3.5 Primerjalna analiza primerov dobre prakse 36

4 ANALIZA 37

4.1 Metodologija 39

4.2 Tematska analiza in ugotovitve 40

4.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja 49

~~4.4~~ Diskusija 53

5 OMEJITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJO RAZISKOVANJE 55

6 SKLEP 56

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE 56
LITERATURA IN VIRI 57
PRILOGE 59

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura slovenskega turizma 16
Slika 2: Funkcije RTO-ja na Novi Zelandiji 23
Slika 3: Ključne funkcije LVEP-jev 34
Slika 4: Shema organizacije slovenskega turizma v primeru revolucije in evolucije 39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Primer vprašanj za polstrukturirani intervju 1
Priloga 2: Primerjalna tabela praks iz tujine 2
Priloga 3: Tabela tem, podtem in kod 6

KAZALO KRATIC

angl. – angleško
CCO – (angl. Council-Controlled Organisation); Občinsko nadzorovana organizacija
CEO – (angl. Chief Executive Officer); generalni direktor
COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019
DCMS – (angl. Department for Digital, Culture, Media and Sport); Ministrstvo za kulturo, medije in šport
DMC – (angl. Destination Management Company); Destinacijsko podjetje
DMMO – (angl. Destination Management and Marketing Organization); Destinacijska management in marketing organizacija
DMO – (angl. Destination Management Organization); Destinacijska management organizacija
DMP – (angl. Destination Management Plan); Načrt upravljanja destinacije
EU – Evropska Unija
EUR – Evro
GIZ – Gospodarsko interesno združenje
IKT – Informacijsko-komunikacijska tehnologija
IT – Informacijska tehnologija
IVL – (angl. International Visitor Conservation and Tourism Levy); Davek za ohranjanje in turizem za mednarodne turiste
KPI – (angl. Key Performance Indicator); Ključni kazalnik uspešnosti

LAS – Lokalna akcijska skupina
LVEP – (angl. Local Visitor Economy Partnership); Lokalno partnerstvo za razvoj ekonomije obiskovalcev
MBIE – (angl. Ministry of Business, Innovation and Employment); Ministrstvo za gospodarstvo, inovacije in zaposlovanje
MGŠT – Ministrstvo za gospodarstvo, šport in turizem
MSP – Mikro, majhna in srednje velika podjetja
NZeTA – (angl. New Zealand Electronic Travel Authority); Elektronska dovolilnica za potovanje na Novo Zelandijo
ONS – (angl. Office for National Statistics); Urad za nacionalno statistiko
RDO – (angl. Regional Destination Organization); Regionalna destinacijska organizacija
RRA – Regionalna razvojna agencija
RS – Republika Slovenija
RTNZ – (angl. Regional Tourism New Zealand); Regionalna turistična organizacija Nova Zelandija
RTO – (angl. Regional tourism organization); Regionalna turistična organizacija
STO – Slovenska turistična organizacija
ŠD – Šaleška dolina
TA – (angl. Territorial Authority); Teritorialna oblast
TDMIS – (angl. Tourism Data Management and Information System); Sistem za zbiranje turističnih podatkov in njihovo upravljanje
TIAO – (angl. Tourism Industry Association of Ontario); Združenje turistične industrije Ontaria
TIC – Turistični informacijski center
TNZ – (angl. Tourism New Zealand); Turiszem Nova Zelandija
TPA – (angl. Transfer Payment Agreement); Sporazum o prenosu sredstev
UNWTO – (angl. United Nations World Tourism Organization); Svetovna turistična organizacija Združenih narodov
ZDA – Združene države Amerike

1 UVOD

Turizem se v sodobnem prostoru sooča s kompleksnimi izzivi, ki pogosto presegajo zmogljivosti lokalnih destinacij in zahtevajo usklajeno delovanje širših, funkcionalno povezanih območij. Povečana globalna konkurenca, spreminjanje potovalnih navad, sezonskost ter poudarek na trajnostnem razvoju postavljajo destinacijsko upravljanje pred potrebo po novih, učinkovitejših organizacijskih modelih. V tem kontekstu se regionalne destinacijske organizacije, uveljavljajo kot pomemben vmesni člen med nacionalno in lokalno ravnjo, saj omogočajo strateško usmerjanje razvoja regij, širše povezovanje deležnikov, večjo stroškovno učinkovitost ter oblikovanje celostne in konkurenčne turistične ponudbe.

V številnih državah so RDO-ji že nekaj časa sistemsko umeščeni v turistične strukture, z jasno opredeljeno vlogo, zakonsko podlago in stabilnimi viri financiranja. Slovenski prostor pa je še vedno v fazi iskanja ustreznega modela regionalnega povezovanja. Kljub vse pogostejšim pobudam in projektnim oblikam sodelovanja ostaja regionalna raven destinacijskega upravljanja premalo formalizirana, njena vloga pa pogosto nejasna. To odpira vprašanje, ali je za Slovenijo primernejša temeljita sistemska preobrazba z ustanovitvijo RDO-jev, postopna nadgradnja obstoječih struktur ali razvoj alternativnega, hibridnega modela, prilagojenega specifičnim prostorskim, institucionalnim in kulturnim značilnostim okolja, ki predstavlja srednjo pot med skrajnima pristopoma.

Magistrsko delo obravnava razvoj regionalnih destinacijskih organizacij v teoretičnem in praktičnem okviru ter kritično presoja možnosti njihove implementacije v slovenskem prostoru. Namen je s pomočjo pregleda strokovne literature, analize primerov dobrih praks iz tujine ter raziskave stališč predstavnikov vodilnih slovenskih destinacij osvetliti različne modele regionalnega povezovanja. Končni cilj raziskave je odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja ter pridobiti mnenje o obravnavani problematiki s strani lokalnih turističnih organizacij – pristop od spodaj navzgor.

V teoretičnem delu magistrsko delo najprej obravnava pomen destinacije, destinacijskih organizacij in destinacijskega upravljanja. V okviru koncepta destinacijskega upravljanja so podrobneje predstavljene tudi ključne funkcije in aktivnosti, ki ga opredeljujejo. Teoretični del se zaključi s pregledom destinacijskega upravljanja, turističnega sistema ter razvojnih usmeritev v Sloveniji. Sledi poglavje s predstavitvami primerov dobrih praks iz tujine, ki iz različnih vidikov osvetljujejo regionalni razvoj. Empirični del temelji na tematski analizi intervjujev s predstavniki vodilnih turističnih destinacij v Sloveniji, ki je predstavljala ključno podlago za odgovore na raziskovalna vprašanja. Magistrsko delo se zaključi s predstavitvijo omejitev raziskave ter predlogi za nadaljnje raziskovanje.

2 DESTINACIJSKO UPRAVLJANJE IN DESTINACIJSKE ORGANIZACIJE

Poglavje se v širšem pomenu osredotoča na področje turističnih destinacij in njihovo upravljanje. Na začetku je predstavljena večplastnost pojma destinacija ter ključni elementi, ki vplivajo na njeno uspešnost. Sledi opredelitev destinacijske organizacije, kot osrednjega organizacijskega subjekta. Podrobneje so opisane administrativne in operativne oblike tovrstnih organizacij, njihovi načini upravljanja, pristojnosti ter vloga potencialnih deležnikov.

Nadalje je predstavljen koncept destinacijskega upravljanja oziroma destinacijskega managementa, ki po besedah UNWTO (2019), postaja vedno pomembnejši, saj v zadnjih letih narašča potreba po dobrem in načrtnem upravljanju turističnih destinacij. Funkcije destinacijskega upravljanja so najprej predstavljene iz različnih vidikov, nato pa razvrščene glede na raven odgovornosti in obseg delovanja – od lokalne do regionalne in nacionalne ravni. Za konec sledi še nabor prednosti ustreznega destinacijskega upravljanja.

Sledi podpoglavje, ki podrobneje predstavi strukturo in destinacijsko upravljanje v Sloveniji. Zaključni del je namenjen obravnavi problematike vpeljave regionalnih organizacij v slovensko turistično strukturo, ki jo predvideva Strategija slovenskega turizma 2022-2028. Cilj celotnega poglavja je celovito in razumljivo predstaviti temeljne elemente, povezane z destinacijo in njenim upravljanjem, ter poudariti pomen organiziranega in usklajenega pristopa k razvoju turizma.

2.1 Opredelitev destinacije

Za celovito razumevanje koncepta destinacijskega upravljanja je najprej potrebno opredeliti osnovni gradnik, znotraj katerega se ta proces odvija. Kot že samo ime nakazuje, se destinacijsko upravljanje izvaja na ravni destinacije. Kaj pa pojem destinacija pravzaprav sploh pomeni?

V osnovi je destinacija zaokroženo geografsko območje, ki privablja obiskovalce in je opredeljeno z eno ali več upravnimi mejami. V to definicijo sodijo različne ravni upravnih enot, od držav, zveznih držav, provinc, regij do okrožij, občin in mest. Destinacija je torej katero koli območje, ki ima jasno opredeljeno upravno identiteto in turistično privlačnost (Morrison in drugi, 2020).

Morrison in drugi (2020) pa v definicijo destinacije vpeljejo še nekatere druge karakteristike:

- Destinacija je prostor, kjer turisti lahko najdejo možnost prenočitve. Po navadi je to hotel, apartma ali druga oblika prenočitvenega obrata. Namesto besede obiskovalec je bila v tem primeru uporabljena beseda turist, saj UN Tourism (brez datuma) predvideva, da je obiskovalec (domači, prihajajoči ali odhajajoči) klasificiran kot turist, če

njegovo/njeno potovanje vključuje prenočitev, sicer pa je definiran kot obiskovalec na enodnevnem izletu (ali izletnik).

- Za obiskovalce je na destinaciji na voljo tako imenovana destinacijska mešanica, kar pomeni, da so poleg nastanitev na voljo tudi druge storitve oziroma elementi destinacije. To so lahko restavracije, trgovski centri, zabaviščni parki, znamenitosti, dogodki, transport ipd.
- Destinacija si prizadeva privabiti obiskovalce preko trženja in promocije.
- Vzpostavljena je bila koordinirana organizacijska struktura. Na destinaciji je turistična organizacija, ki vodi in koordinira turizem.
- Destinacija ima oblikovano podobo. Obiskovalci imajo v mislih vzpostavljeno predstavo o tem, kaj destinacija ponuja, pri čemer so njihove percepcije lahko bodisi točne bodisi napačne.
- Vladne agencije so uvedle zakone in predpise, ki urejajo različne vidike turizma na destinaciji.
- Na destinaciji je vzpostavljena mreža različnih deležnikov, ki so tako ali drugače vpleteni v turizem. Ti deležniki so lahko podjetja zasebnega sektorja, vladne agencije, neprofitne organizacije ipd.

V literaturi in na spletu se pogosto pojavljajo različni seznami najbolj uspešnih destinacij. Takšni seznami so pogosto opredeljeni brez jasnih, javno objavljenih kriterijev/lastnosti po katerih so definirali uspešnost ali pa upoštevajo zgolj osnovne kriterije, kot je na primer število obiskovalcev v določenem obdobju, kar pa ni vedno najboljši pokazatelj uspeha (Morrison in drugi, 2020).

Morrison in drugi (2020) s tem namenom definirajo "10 As" kot nabor lastnosti za ocenjevanje uspešnosti turističnih destinacij. Vsaka od teh desetih lastnosti se (v angleščini), začne z začetnico "A", v nadaljevanju pa so prevedene in obrazložene v slovenščini. Lastnosti imajo dopisanih tudi eno ali več vprašanj, ki naj bi si jih destinacija postavila ob ocenjevanju posamezne lastnosti. Kazalnike uspešnosti za merjenje vprašanj, pa destinacije razvijejo same, in sicer glede na razpoložljivost podatkov. Lastnosti so naslednje (Morrison in drugi, 2020):

- Ozaveščenost: Ali obstaja visoka stopnja ozaveščenosti o destinaciji med potencialnimi turisti?
- Privlačnost: Ali destinacija ponuja raznolikost znamenitosti, ki so privlačne za turiste?
- Razpoložljivost: Ali lahko rezervacije za destinacijo opravimo enostavno, preko različnih kanalov?
- Dostopnost: Ali je dostop do destinacije enostaven z vsemi vrstami prevozov? Ali je prevoz znotraj destinacije priročen?
- Videz: Ali destinacija pusti dober prvi vtis? Ali pusti pozitiven in trajen vtis?
- Dejavnosti: Ali destinacija ponuja širok spekter aktivnosti in izkušenj, ki privabijo turiste?

- Zagotavljanje: Ali je destinacija čista, varna in zaščitena?
- Spoštovanje: Ali se turisti v destinaciji počutijo dobrodošle in prejemajo dobro storitev?
- Akcija: Ali sta razvoj in trženje turizma v destinaciji dobro načrtovana?
- Odgovornost: Ali DMO meri učinkovitost svojega delovanja?

Podobne kriterije lahko najdemo tudi v poročilu s strani World Bank Group (2022), ki na to temo opredeli ključne elemente, ki naj bi jih posedovale destinacije modernega sveta, če želijo biti uspešne, konkurenčne in hkrati spodbujati sodelovanje med deležniki. Ti elementi so dostopnost destinacije z letalom, vlakom, cesto ali v nekaterih primerih peš ter možnosti za nastanitev in prehrano, prepoznavnost v smislu razvite identitete in karakteristik destinacije, kakovost izkušnje – kakovosten produkt in nadpovprečna storitev, angažiranost, predvsem v smislu gostoljubnosti do ključnih obiskovalcev in spodbujanja zvestobe kupcev ter odpornost, saj morata načrtovanje in delovanje temeljiti na preizkušenih in trajnostnih načelih, usmerjenih v dolgoročno rast in razvoj.

2.2 Destinacijska organizacija

Destinacijska organizacija (angl. Destination Management Organisation, v nadaljevanju DMO), je vodilni organizacijski subjekt destinacije, ki lahko zajema različne avtoritete, deležnike in strokovnjake ter spodbuja partnerstva za dosego skupne vizije destinacije (UNWTO, 2019). DMO-ji so nastali zaradi potrebe po usklajenem prizadevanju za načrtovanje, razvoj in trženje turističnih destinacij (Morrison in drugi, 2020).

DMO-ji kot koordinatorji in organizatorji, nimajo nadzora nad dejavnostmi partnerjev in drugih akterjev, ki delujejo v turistični destinaciji, temveč predvsem združujejo vire, znanja in sredstva z namenom doseganja skupnih ciljev ter s stopnjo neodvisnosti in objektivnosti usmerjajo razvoj destinacije. Čeprav so se sprva osredotočali na trženje in promocijo, danes prevzemajo širšo vlogo v načrtovanju in upravljanju destinacij. Njihov uspeh temelji na zaupanju in sodelovanju deležnikov, legitimnosti ter sposobnosti usklajevanja interesov in virov za trajnostni razvoj destinacije. Običajno delujejo na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, kar omogoča jasnejšo razporeditev nalog in odgovornosti po posameznih ravneh, učinkovitejšo koordinacijo in usklajevanje med ravnmi ter preprečuje podvajanje nalog, kar v končni fazi optimizira delovanje (UNWTO, 2019).

Destinacijske organizacije imajo različne administrativne in pravne oblike. Pogosto je organizacija del oddelka ali agencije javnega organa, kot je na primer mesto ali regija. V takšnih primerih je priporočena vzpostavitev svetovalnega odbora, ki združuje javni, zasebni in neprofitni sektor ter igra pomembno vlogo pri svetovanju glede poslovnih in operativnih načrtov. Prednosti te oblike so predvsem vzdržnost financiranja, ki ga skupaj z administrativnimi storitvami zagotavlja javni organ, ter strateško pozicioniranje DMO-ja znotraj sistema, ki omogoča lažji vpliv na različne vidike turizma in deležnike. Obstajajo pa tudi določene omejitve, kot so daljši proces odločanja, okolje z manjšim obsegom inovacij

in podjetništva, vladne omejitve glede financiranja in manjša verjetnost pritegnitve financiranja in aktivnega sodelovanja zasebnega sektorja (World Bank Group, 2022).

Spet v drugih primerih se DMO-ji razvijejo preko javno-zasebnega partnerstva. V takšnih primerih se organizacija razvija postopoma, običajno pa se začne kot lažje – strukturiran DMO, ki je komplement partnerstva deležnikov. To omogoča hitro prilagoditev organizacije novim spremembam. Prednosti takšne strukture so povezovanje znanja in podpore vseh ključnih akterjev, hitre odločitve, ugodno okolje za inovacije in dobra pozicioniranost organizacije za privabljanje strokovnjakov s področja turizma (World Bank Group, 2022).

DMO je lahko tudi partnerstvo javnih avtoritet, ki imajo skupno upravljanje in si razdelijo odgovornosti med partnerji. Takšen primer je na primer sodelovanje mesta in njegovih sosednjih občin. Takšno obliko upravljanja je relativno enostavno vzpostaviti, ima večjo verjetnost dolgoročnega sodelovanja, omogoča delitev stroškov, zmanjša odvisnost DMO-ja od enega samega organa ter zaradi poenotenih politik na širšem območju lahko zagotovi veliko količino virov in verodostojno znamko. Omejitve takšnega sodelovanja so precej podobne agenciji/oddelku znotraj javnega organa. Potrebno pa je upoštevati še dejstvo, da bo ob sami ustanovitvi, koordinaciji in sprejemanju odločitev, zaradi večjega števila partnerjev verjetno prišlo do dodatnih finančnih obveznosti in časovnih zamikov (World Bank Group, 2022).

Še ena potencialna oblika DMO-ja je zasebno podjetje ali nevladna organizacija, ki prevzame upravljanje/nadzor nad določenimi nalogami, ki so bile prvotno odgovornost javne oblasti. Takšna oblika omogoča dostop do strokovnega znanja in izkušenj, zmanjšuje javni sektor in lahko ustvari ekonomije obsega. Takšna oblika prinaša tudi številne omejitve, kot so administrativne in finančne obveznosti pri vzpostavitvi, spremljanju ter upravljanju pogodb za zunanje storitve. Izvajalec bo verjetno bolj osredotočen na operativne naloge kot na strateško usmerjanje projekta, kar lahko vodi do manjše zavezanosti in strasti do samega projekta. Poleg tega pa se lahko pojavlja tudi tveganje konflikta interesov med izvajalcem in naročnikom (World Bank Group, 2022).

Odgovornosti DMO-ja lahko prevzame tudi zasebna zveza, podjetje ali nevladna organizacija, ki nima osnovnega financiranja ali pogodbe s strani javnega sektorja. Prednost takšne organizacijske strukture je zmanjšanje birokratskih stroškov in možnost doseganja visoke ravni predanosti in vključenosti sodelujočih organizacij. Med možne negativne učinke pa spada bolj pogosta skrb glede finančne vzdržnosti, omejen vpliv na turistično dejavnost javnih služb, omejen obseg inovacij in pa verjetna večja osredotočenost na trženje in podobne aktivnosti (World Bank Group, 2022).

Obseg pristojnosti destinacijskih organizacij lahko variira od zelo omejenega do izjemno širokega. Razpon je precej odvisen od njihove organizacijske strukture, velikosti, razpoložljivih finančnih sredstev, znanja ter kadrovskih zmogljivosti. Velikokrat imajo

DMO-ji omejene lastne operativne kapacitete, zato prevzemajo vlogo strateškega usmerjevalca in koordinatorja razvoja turizma destinacije (World Bank Group, 2022).

Manjše organizacije z omejenimi viri in strokovnim znanjem se pogosto osredotočajo zgolj na najbolj ključne in osnovne naloge, ostale odgovornosti pa izpolnjujejo s pomočjo zunanjih izvajalcev. Med najpogosteje zunanje izvajana (angl. outsourcana) področja sodi informacijska tehnologija (IT), vse pogosteje pa tudi področja kot so grafično oblikovanje, produkcija promocijskih vsebin (fotografije in videi) ter upravljanje družbenih omrežij. Tak pristop jim omogoči večjo fleksibilnost, stroškovno učinkovitost in višjo kvaliteto same vsebine (World Bank Group, 2022).

Poročilo Svetovne banke predvidi nekaj ključnih odgovornosti, ki jih najpogosteje prevzemajo destinacijske organizacije (World Bank Group, 2022):

- priprava strategije in akcijskega načrta destinacije v sodelovanju s širšimi partnerji;
- zagotavljanje raziskovalne in obveščevalne službe;
- celostna promocija destinacije, vključno z razvojem identitete destinacije in pozicioniranjem;
- zagotavljanje ključnih informacij o destinaciji preko glavnih komunikacijskih kanalov;
- pomoč pri razvoju turistične ponudbe turističnih ponudnikov, predvsem manjših podjetji; na primer preko podpore pri digitalizaciji in izobraževanju;
- upravljanje in pomoč pri razvoju turističnih projektov, ki zahtevajo sodelovanje več deležnikov;
- predstavljanje destinacije v pogovorih z vlado, turističnimi in transportnimi ponudniki, strateškimi trženjskimi partnerji, dobavitelji ipd.

2.2.1 Upravljanje destinacijskih organizacij

Zaradi raznolikosti destinacijskih organizacij je težko opredeliti strukturo ključnih akterjev DMO-ja. Kadar gre za samostojno pravno entiteto z lastnim upravljanjem, ima organizacija praviloma vzpostavljen upravni odbor, ki skrbi za strateški razvoj in usmerjanje njenega delovanja. Odbor sestavljajo predsednik ter drugi člani, kot to določa zakonodaja posamezne države. Njegovi člani so lahko tudi ključni partnerji, ki so tako ali drugače vključeni v operativno delovanje DMO-ja ter predstavniki javnega in zasebnega sektorja, ki na različne načine podpirajo organizacijo, finančno, vsebinsko ali strateško. Mesta v odboru so lahko podeljena tudi posameznikom, ki so zaradi svoje strokovnosti in predanosti destinaciji izbrani na podlagi javnega razpisa (World Bank Group, 2022).

Upravni odbor nadzira vodstveno ekipo in zaposlene v organizaciji ter njihove operativne odgovornosti. Struktura zaposlenih v DMO-ju pa se lahko bistveno razlikuje, saj je odvisna predvsem od velikosti, finančnih zmožnosti ter obsega dejavnosti, ki jih organizacija izvaja (World Bank Group, 2022).

Za srednje velik DMO, poročilo s strani World Bank Group (2022) predvideva, da bo management potencialno vključeval generalnega direktorja (CEO), ki je odgovoren za celostno delovanje organizacije in je obraz komunikacije z mediji in drugimi tržnimi in razvojnimi partnerji, trženjskega direktorja/managerja, ki je v primeru manjše organizacije odgovoren tudi za trženjske raziskave in komunikacijo z mediji, razvojnega managerja, ki skupaj z javnimi in zasebnimi investitorji in razvojniki sodeluje pri razvoju in izboljšanju kvalitete turistične ponudbe, managerja informacijskih in rezervacijskih storitev, ki jih DMO ponuja preko lastnih informacijskih centrov, zunanjih ponudnikov ali, vse pogosteje, preko digitalnih distribucijskih kanalov ter finančnega in administrativnega managerja. Pogosto pa administrativne in finančne storitve opravljajo tudi zunanji izvajalci ali partnerji.

V manjših DMO-jih so našteti oddelki pogosto združeni. Tako je lahko generalni direktor hkrati odgovoren tudi za trženje ali razvojne naloge, vodja marketinga lahko upravlja informacijske in rezervacijske storitve ipd. Potrebno je razumeti, da se tako vodstvena kot tudi operativna struktura DMO-ja običajno razvija skupaj z rastjo organizacije in njenega poslanstva. Fleksibilnost v organizacijski strukturi in pravi ljudje so zato ključnega pomena za učinkovito delovanje v hitro spreminjajočem se turističnem okolju (World Bank Group, 2022).

2.2.2 Deležniki na destinaciji

Deležniki na destinaciji predstavljajo enega izmed ključnih elementov uspešnega delovanja destinacijske organizacije. Potrebno je razumeti, da so deležniki organizacije/posamezniki, ki jih razvoj turizma v destinaciji na kakršen koli način zadeva, bodisi da imajo nanj vpliv ali pa jih prizadenejo njegove posledice, zato jih ne smemo mešati s partnerji, ki pa so posamezniki/organizacije, ki aktivno sodelujejo z DMO-jem (World Bank Group, 2022). Med deležnike s tem razlogom spada širši spekter akterjev. Poročilo UNWTO (2019) razlaga, da DMO deluje kot stičišče, ki povezuje, usklajuje interese, spodbuja sodelovanje in usmerja skupne napore v razvoj celostne in usklajene turistične ponudbe.

Med ključne deležnike turistične destinacije spadajo (Slivar in Dobrile, 2018):

- turistični ponudniki, ki predstavljajo osrednjega zaposlovalca in neposredno vplivajo na celotno turistično verigo vrednosti;
- posredniki, ki s postavljanjem pogojev turističnim ponudnikom vplivajo na ponudbo destinacije;
- ponudniki transportnih storitev, ki imajo ključno vlogo pri zagotavljanju nemotenega delovanja destinacije in njene dostopnosti;
- zasebni sektor (brez turističnih ponudnikov), ki destinaciji prinaša prihodke in s tem zagotavlja gospodarsko blaginjo;
- strokovne organizacije in združenja, ki vodijo in usmerjajo razvoj različnih sektorjev znotraj destinacije;

- javni (vladni) sektor, ki preko usmeritev, financiranja in zakonodaje vpliva na delovanje vseh deležnikov destinacije;
- regionalna in lokalna uprava, ki se ukvarja z lokalnim/regionalnim načrtovanjem, razvojem infrastrukture ter podpiranjem lokalne ekonomije, kar vse posredno vpliva na turizem;
- turistične organizacije, ki so kot osrednji organizacijski subjekt, odgovorne za povezovanje deležnikov ter promocijo in razvoj turizma;
- nevladne organizacije, ki med drugim skrbijo za ustrezno sodelovanje deležnikov in vključujoč turizem;
- izobraževalne inštitucije, ki pomagajo pri raziskovanju turističnega trga in krepitvi kompetenc zaposlenih v turizmu;
- lokalna skupnost, ki vključuje prebivalce, zaposlene ali ne v turističnem sektorju;
- turisti, ki preko svojih odločitev in preferenc vplivajo na potek, trajnost in dobičkonosnost turizma destinacije.

2.3 Destinacijsko upravljanje

Destinacijsko upravljanje, kot področje delovanja DMO-jev, vključuje usklajeno upravljanje elementov destinacije (atrakcije, storitve, dostopnost, oblikovanje cen in trženje). Učinkovito in usklajeno obravnava interakcije med obiskovalci, turističnimi ponudniki in prebivalci destinacije ter strateško pristopa k povezovanju včasih precej ločenih in občasno celo nasprotujočih si deležnikov destinacije. Drugače povedano, zahteva koalicijo deležnikov in njihovih interesov, ki naj bi stremeli k skupnemu cilju (UNWTO, 2019).

Rast konkurenčnosti v turizmu je spodbudila destinacije k večjemu zavedanju o pomenu učinkovitega upravljanja, ki jim lahko odpre nove priložnosti. S tem lahko ne le privabijo več obiskovalcev, temveč tudi usmerjajo strukturo turističnega povpraševanja, uravnavajo turizem za zaščito tradicije, kulture in okolja ter upravljajo turistične tokove, hkrati pa med drugim ustvarjajo nova delovna mesta (World Bank Group, 2022).

Pomembnost vključevanja vseh deležnikov poudarja tudi teorija deležnikov. Ta izhaja iz ideje, da imajo vsi, ki vplivajo na destinacijo ali le ta vpliva na njih, legitimne interese, ki jih je treba upoštevati. V praksi to pomeni, da morajo destinacije aktivno identificirati deležnike ter med njimi vzpostaviti sodelovanje (Douglas in Heike, 2013).

Pomemben, a pogosto zapostavljen deležnik so ravno turisti. Kljub temu da so v središču turistične dejavnosti, jih upravljavci destinacij pogosto ne vključujejo v procese odločanja ali pa jih ne obravnavajo kot ključne akterje. Prav tako se premalo raziskuje, kaj turisti sploh menijo o destinacijskem upravljanju, njegovih ukrepih in ciljih. Raziskava na Novi Zelandiji je to vrzel poskušala zapolniti z izvedbo fokusnih skupin med gosti hostlov. Turiste so spraševali štiri ključne stvari: ali je destinacije treba upravljati, zakaj je upravljanje sploh

potrebno, kaj naj zajema ter kaj razlikuje dobre destinacije od slabih (Douglas in Heike, 2013).

Rezultati so pokazali, da turisti slabe destinacije prepoznavajo preko dejavnikov kot so visoke cene, prekomerni turizem, slaba dostopnost, nečistoča in občutek nevarnosti. Nasprotno pa unikatnost in izrazita lokalna identiteta ključno pripomoreta k dobri destinaciji. Večina udeležencev meni, da je destinacije potrebno upravljati, vendar pa mora biti to izvedeno dovolj subtilno, da ne uniči avtentičnosti prostora in občutka svobode turista. Kot ključne elemente upravljanja so izpostavili marketing, informiranje turistov, infrastrukturo, varnost, kakovost storitev in nadzor cen. Ob tem so poudarili tudi pomen osnovnih standardov, kot sta čistoča in skrb za okolje (Douglas in Heike, 2013).

2.3.1 Funkcije destinacijskega upravljanja

Destinacije morajo za uspešno in učinkovito upravljanje turizma jasno definirati ključne funkcije destinacijskega upravljanja. Različni viri definirajo temeljne funkcije na nekoliko različne načine, vendar so cilji in osnovni okvir običajno zelo podobni. V nadaljevanju je zato najprej predstavljena opredelitev ključnih funkcij destinacijskega upravljanja s strani poročila World Bank Group (2022), ki najbolj celostno povzame bistvo funkcij in jih jasno predstavi z delitvijo na ključne in podporne funkcije. Za primerjavo sledi še povzetek funkcij po UNWTO (2019), ki funkcije definira na nekoliko drugačen način. Potrebno je razumeti, da se v praksi same funkcije po navadi razlikujejo od teorije in so prilagojene specifičnim potrebam destinacije.

Poročilo World Bank Group (2022) deli funkcije destinacijskega upravljanja na ključne in podporne. Podporne funkcije podpirajo in omogočajo delovanje ključnih funkcij.

Ključne funkcije (World Bank Group, 2022):

- Strateško in operativno načrtovanje, ki vključuje razvoj destinacijske strategije in akcijskega načrta. Uspešen razvoj zahteva temeljito raziskovanje trga, analiziranje trendov in konkurence ter vključevanje ključnih deležnikov za usklajenost z dolgoročnimi cilji destinacije.
- Raziskave in obveščanje omogočata, da je oblikovanje strategije in operative podprto z dokazi, ne predvidevanji. Glavne koristi vključujejo razumevanje uspešnosti destinacije in organizacije DMO, trenutnih in potencialnih trgov, poslovnega okolja, zunanjih trendov in konkurence.
- Razvoj produktov in doživetij z namenom izboljšanja turistične ponudbe, ki lahko pomaga pri izpolnitvi ciljev, kot so podaljšanje bivanja, povečanje vrednosti, zmanjšanje sezonskosti ter večja vključenost lokalne skupnosti.
- Trženje in prodaja, katerih končni cilj je povečati število obiskovalcev, pri čimer mora destinacija prepoznati zahteve ciljnih trgov, določiti konkurenčni položaj, izpostaviti

ključne elemente ponudbe in njene dodane vrednosti ter za program promocije in prodaje izbrati najučinkovitejše medije in kanale.

- Informiranje in storitve za obiskovalce, ki so ključen element trženja destinacije, saj izboljšujejo kakovost obiskovalčeve izkušnje, podaljšujejo bivanje, povečujejo porabo ter spodbujajo ponovne obiske in priporočila. Poleg tega krepijo blagovno znamko destinacije ter širijo njene zgodbe za povečanje privlačnosti in prepoznavnosti.
- Organizacija in razvoj dogodkov je učinkovito orodje za promocijo destinacije, privabljanje medijske pozornosti, spodbuditev aktivnosti na družbenih omrežjih in učinkovit način za pridobitev dodatnih sredstev.
- Razvoj kadrovskih virov, saj je vsak stik za obiskovalca edinstven in pomembno vpliva na njegovo mnenje o destinaciji, kar ima dolgoročen učinek na ponovne obiske in priporočila . Ključno je podpirati usposabljanje turističnega osebja, razvoj mikro, majhnih in srednje velikih podjetij (MSP) ter turističnih šol (World Bank Group, 2022).

Podporne funkcije (World Bank Group, 2022):

- Vključevanje partnerjev in deležnikov, ki spadajo v tri glavne sektorje: javni sektor, zasebni sektor ter prostovoljne, nevladne in neprofitne organizacije.
- Zagovorništvo in korporativna komunikacija, zlasti pri komunikaciji z deležniki in vladnimi organizacijami, katerih politike lahko pomembno vplivajo na industrijo, neposredno ali posredno. Pomembno je tudi oblikovanje zagovorniških skupin in sodelovanje z mediji.
- Zbiranje sredstev in finančno upravljanje. Javne nekomercialne organizacije, kot na primer DMO-ji, se po navadi v večji meri financirajo iz javnih sredstev, donacij in komercialnih prihodkov (npr. prodaja vstopnic, spominkov). S pridobivanjem dodatnih komercialnih prihodkov si zagotavljajo možnosti za nadaljnji razvoj.
- Nadzor in merjenje uspešnosti, ki vključuje redne raziskave med obiskovalci, podjetji in lokalnim prebivalstvom ter analizo podatkov nacionalnih platform, kreditnih kartic in mobilnih operaterjev, kar omogoča celostno spremljanje uspešnosti in uresničevanja strateških ciljev.
- Digitalizacija, ki omogoča učinkovitejše upravljanje destinacij, enostavno sodelovanje deležnikov in hitro izmenjavo podatkov (World Bank Group, 2022).

Malo drugačen pristop k delitvi funkcij predvideva poročilo Svetovne turistične organizacij, ki funkcije razdeli v tri ključne stebre; strateško vodstvo, učinkovita izvedba in učinkovito upravljanje (UNWTO, 2019):

- Strateško vodstvo opredeljuje funkcije povezane z vlogo pri razvoju in izvedbi strateškega načrta in turistične politike, definiranjem strateške vizije, zbiranjem in analizo podatkov, koordinacijo turističnega sektorja na splošno in v času krize, vzpostavitvijo trajnostnega programa upravljanja, povezovanjem deležnikov in gradnjo partnerstev ter promocijo destinacije.

- Učinkovita izvedba se navezuje na regulacijo turističnega sektorja, razvoj, izvedbo, kontrolo in merjenje trženjskega načrta za prostočasni in poslovni turizem, uvedbo in uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), spodbujanje in promocijo investicij, spodbujanje inovacij in podjetništva v turizmu, spodbujanje razvoja turistične ponudbe, proizvodnjo in distribucijo promocijskega materiala, informacijske storitve za turiste, razvoj kadrovskih služb, človeških virov in izobraževanja turističnega kadra ter zagotavljanje kvalitetnega turizma na destinaciji.
- Učinkovito upravljanje zajema naslednje funkcije; uskladitev mandata in vloge DMO-ja s strateškim planom, upravljanje DMO-ja glede na nacionalno in mednarodno sprejete principe upravljanja, upravljanje financ DMO-ja glede na strategijo in mandat, upravljanje človeških virov glede na nacionalno in mednarodno sprejete principe ter uporabo tehnologije na način, da izpolnjuje mandat in strateški načrt (UNWTO, 2019).

V povzetku ključnih funkcij lahko rečemo, da mora DMO nujno izvajati aktivnosti povezane z upravljanjem in koordinacijo turizma na destinaciji. Kot centralni organizacijski subjekt destinacije povezuje različne deležnike ter svoje delovanje gradi preko ustrezne strategije in akcijskega načrta. Pri razvoju turizma je pomembno tudi vključevanje lokalne skupnosti in drugih deležnikov na destinaciji. Poleg tega mora DMO za učinkovito odločanje spremljati turistične tokove, meriti strateške cilje ter zbirati in analizirati podatke. Pomemben vidik delovanja DMO-ja sta tudi tržna dejavnost in promocija. Trženje omogoča pridobivanje dodatnih sredstev, ki jih DMO lahko investira v nadaljnji razvoj turizma, promocija pa krepi prepoznavnost, utrjuje turistično blagovno znamko in privablja nove obiskovalce.

2.3.2 Funkcije destinacijskega upravljanja po ravneh

Poročilo s strani World Bank Group (2022) zelo dobro predstavi že prej naštete funkcije destinacijskega upravljanja, organizirane po ravneh; lokalna, regionalna, nacionalna raven. Ravni so definirane glede na geografski obseg in pristojnosti DMO-jev. Ustrezna organiziranost funkcij po ravneh je ključnega pomena za optimalno delovanje destinacije, minimizacijo finančnih obremenitev, preprečevanje podvajanja nalog, uspešno promocijo, razvoj turističnih produktov ipd.. Si pa seveda posamezna destinacija funkcije po ravneh razporedi glede na svojo strukturo in potrebe.

Strateško in operativno načrtovanje (World Bank Group, 2022):

- Nacionalna raven oblikuje nacionalno turistično strategijo, ki deluje kot okvir za regionalne strategije in ima podporno vlogo preko deljenja strateških nasvetov in podatkov zbranih na nacionalni ravni.
- Regionalna raven oblikuje regionalne turistične strategije, ki morajo biti skladne z nacionalno strategijo in vključevati lokalno raven.
- Lokalna raven destinacije, pripravi akcijski načrt v okviru regionalne strategije.

Raziskave in obveščanje (World Bank Group, 2022):

- Nacionalna raven ima primarno vlogo pri naročanju ekonomskih raziskav in raziskav trga, spodbujanju in razumevanju pomembnosti velike količine podatkov (angl. big data) ter dajanju nasvetov/ureditvi okvira za zbiranje podatkov na lokalni/regionalni ravni.
- Regionalna raven pripravi regionalno platformo za pomoč pri razvoju, promociji in upravljanju destinacije, hkrati pa regiji prilagojeno uporablja tudi podatke pridobljene na nacionalni ravni.
- Lokalna raven uporablja regionalne in nacionalne podatke ter zbira podatke predvsem s strani obiskovalcev in zaposlenih.

Razvoj produktov in doživetij (World Bank Group, 2022):

- Nacionalna raven ima podporno vlogo (nasveti in/ali financiranje) pri razvoju produktov in doživetij, ki so v skladu s ciljnimi trgi.
- Regionalna raven ima primarno vlogo pri kombiniranju obstoječih turističnih doživetij na tematski osnovi, in sicer skupaj z nacionalno avtoriteto in drugimi regionalnimi DMO-ji.
- Lokalna raven ima primarno vlogo pri ustvarjanju in izboljševanju produktov, storitev in doživetij ter primarno vlogo pri zagotavljanju privlačnega okolja, infrastrukture in turističnih objektov.

Trženje in prodaja (World Bank Group, 2022):

- Nacionalna raven zagotavlja platformo, ki obsega različne distribucijske kanale za ciljne trge in usmerja svoj fokus na mednarodno trženje.
- Regionalna raven preko ustanavljanja regionalnih trženjskih partnerstev z različnimi deležniki in drugimi regijami podpira nacionalno trženje, ima primarno vlogo pri trženju na domačem in tujih trgih ter zbira, upravlja in distribuira digitalne vsebine preko nacionalne platforme.
- Lokalna raven izvaja lokalno trženje znotraj regije in ima podporno vlogo pri razvoju trženjskih partnerstev na regionalni ravni.

Informiranje in storitve za obiskovalce (World Bank Group, 2022):

- Nacionalna raven določa standarde za storitve, namenjene obiskovalcem.
- Regionalna raven ima primarno vlogo pri razvoju digitalnih informacijskih storitev in koordinira regionalno informacijsko mrežo.
- Lokalna raven je na osnovi nacionalnih standardov odgovorna za informiranje na sami lokaciji, namenjeno obiskovalcem in regionalni informacijski mreži.

Organizacija in razvoj dogodkov (World Bank Group, 2022):

- Nacionalna raven zagotavlja podporo nacionalnim dogodkom in koordinira dogodke, ki vključujejo sodelovanje več različnih destinacij.

- Regionalna raven zagotavlja podporo pri večjih turističnih dogodkih ter skupaj z nacionalno avtoriteto pomaga koordinirati dogodke, ki vključujejo več destinacij.
- Lokalna raven ima primarno vlogo pri izvajanju in izboljševanju dogodkov za privabljanje ciljnih trgov.

Razvoj kadrovskih virov (World Bank Group, 2022):

- Nacionalna raven ima primarno vlogo pri razvoju strategije za zaposlovanje in usposabljanje osebja.
- Regionalna raven skrbi za koordinacijo izobraževanja in usposabljanja , in sicer z namenom zagotavljanja kvalificiranega osebja na ravni regije.
- Lokalna raven ima primarno vlogo pri promociji in izvajanju usposabljanj (World Bank Group, 2022).

2.3.3 Prednosti uspešnega destinacijskega upravljanja

Poročilo UNWTO (2019) razlaga, da destinacije z učinkovitim destinacijskim upravljanjem, ki ga koordinira in vodi DMO, ne glede na njegovo obliko upravljanja, v splošnem lažje sledijo turističnim trendom, uvajajo inovacije in se bolje prilagajajo potrošniškim vzorcem. Pogosto so tudi bolj odporne na zunanje spremembe in izzive, učinkovite pri načrtovanju in razvoju turističnih produktov ter bolj agilne pri sprejemanju odločitev. Poročilo podrobneje predstavi nekaj ključnih prednosti, ki jih destinacija z ustreznim destinacijskim upravljanjem lahko doseže in h katerim mora stremeti.

Destinacije morajo vzpostaviti eno ali več konkurenčnih prednosti, ki jim bodo omogočale konkuriranje z ostalimi uspešnimi destinacijami. Za konkurenčnost sta ključna dva pogoja; vzpostavitev ustrezne pozicioniranosti destinacije, ki poudarja avtentičnost in edinstvenost destinacije ter zagotavljanje vrhunskih doživetij in ustreznega razmerja med ceno in kakovostjo. Pomembna prednost je lahko tudi zagotavljanje trajnosti. Z ustreznim načrtovanjem in upravljanjem lahko destinaciji zagotovi ekonomsko vzdržnost, okoljsko, družbeno in kulturno celovitost, pomaga preprečevati družbene konflikte ter varuje lokalni način življenja, vrednote in tradicijo pred vplivi turizma. Destinacija mora stremeti k krepitvi institucionalnega upravljanja. Sposobnost destinacije, da usklajuje prizadevanja in združuje vse deležnike pod vodstvom organizacijske entitete (DMO-ja v takšni ali drugačni obliki), namreč prispeva k izboljšanju institucionalnega upravljanja destinacije ter olajšuje dialog in proces odločanja v smeri skupne vizije destinacije. Prav tako lahko prednost predstavlja izogibanje podvajanju in prepoznavanju vrzeli. DMO je v primerjavi z drugimi entitetami na ravni destinacije v boljšem položaju, da prepreči prekrivanje in podvajanje pobud ter prepozna morebitne vrzeli, ki jih je treba reševati za učinkovito upravljanje destinacije. Destinacija mora znotraj destinacijskega upravljanja razmišljati tudi o razpršitvi koristi turizma. DMO-ji so v edinstvenem položaju, da preko razpršitve turističnih prihodkov in z njim povezanih koristi ustvarijo spodbuden okvir za vključujočo rast turizma, ki koristi tako

lokalnim podjetjem kot tudi skupnosti. Fokus je vredno nameniti tudi vzpostavljanju turistične kulture, saj nobena turistična destinacija ne more biti dolgoročno trajnostna in konkurenčna, če pri načrtovanju in upravljanju turizma ne upošteva glasu lokalne skupnosti in prebivalstva ne informira o družbeno-ekonomskem pomenu turističnega sektorja. Pomembna prednost je tudi povečevanje turističnega donosa. S ciljnim trženjem in razvojem lahko destinacija namreč podaljša povprečno dolžino bivanja obiskovalcev, poveča njihovo povprečno porabo, zmanjša sezonskost, meri nosilno zmogljivost in razprši turistične tokove ter s tem poveča donos na obiskovalca. Zadnja predvidena prednost je gradnja močne in živahne turistične blagovne znamke. DMO-ji vse bolj prepoznavajo pomen in moč dobro zasnovanih blagovnih znamk, ki so tesno povezane z identiteto in vrednotami destinacije. Uspešna blagovna znamka ne le obogati izkušnjo obiskovalcev, temveč tudi spodbuja njihovo zvestobo in ponovne obiske (UNWTO, 2019).

Je pa na tem mestu potrebno poudariti, da problem pogosto ne nastane toliko pri prepoznavanju ustreznih rešitev in smernic za vzpostavitev uspešnega destinacijskega upravljanja in posledično destinacije, temveč se v praksi zatakne pri njihovi izvedbi. Ravno to problematiko obravnava kvalitativna raziskava dveh turških destinacij (Kuşadası in Didim), ki sta primera slabše razvite destinacijske organiziranosti in se soočata s podobnimi izzivi v praksi. Avtorji so analizirali podatke, zbrane med ključnimi deležniki in mnenjskimi vodji. Proces zbiranja podatkov je potekal približno dve leti in je vključeval uvodno srečanje, štiri delavnice, pet sestankov ter sedem poglobljenih intervjujev, namenjenih dodatni razjasnitvi ugotovitev (Tanrisevdi in drugi, 2021).

Analiza delavnic je pokazala, da so ključni problemi destinacij predvsem pomanjkanje koordinacije med deležniki, okoljski in infrastrukturni izzivi ter neusklajen in šibek pristop k promociji destinacije. Poleg tega so bili kot pomembni izzivi izpostavljeni tudi pomanjkanje usposobljenega kadra, nejasne strategije za ciljne trge, pomanjkljiva zakonodajna ureditev in izrazita sezonskost. Glavni vzrok teh težav je predvsem slabo sodelovanje in neusklajenost med institucijami, kljub zavedanju o pomenu skupnega delovanja. Dodatno k temu prispevajo omejena finančna sredstva, nejasne odgovornosti, kratkoročna usmerjenost deležnikov ter zunanji dejavniki, kot so politične spremembe, zaradi katerih se načrti pogosto ne izvedejo v praksi (Tanrisevdi in drugi, 2021).

2.4 Destinacijsko upravljanje in destinacijske organizacije v Sloveniji

Poglavje se osredotoča na razvoj destinacijskega upravljanja in vlogo destinacijskih organizacij v Sloveniji s poudarkom na problematiki razvoja regionalnih destinacijskih organizacij. Slovenija kot destinacija nenehno raste in pridobiva na pomenu, saj vedno več ljudi prepoznava njen potencial in privlačnost. V luči tega je ključno, da organizacijska struktura in struktura upravljanja sledita temu razvoju, ga podpirata ter omogočata učinkovito usklajevanje in trajnostni razvoj turizma, ki bo v korist turističnim deležnikom, obiskovalcem in lokalnim skupnostim.

2.4.1 Organizacijska struktura slovenskega turizma

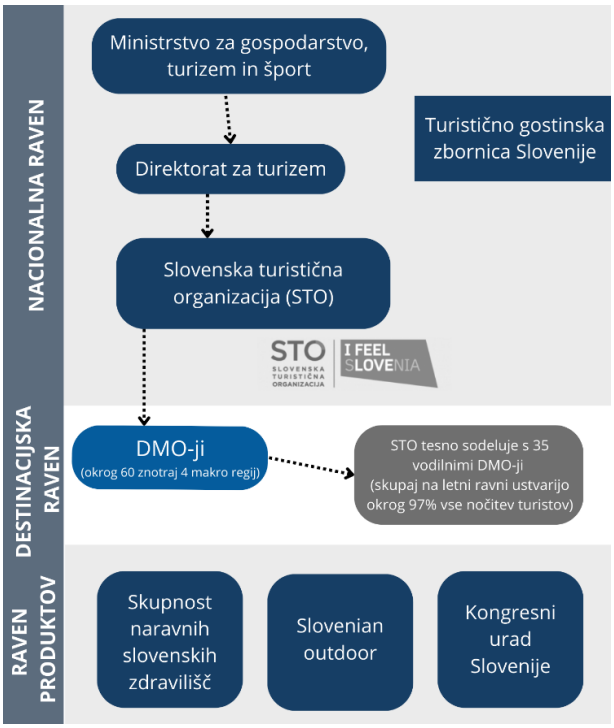
Na nacionalni ravni deluje Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. Eno izmed šestih ključnih področij delovanja ministrstva predstavlja turizem. Pod okriljem ministrstva za turizem na nacionalni ravni skrbijo Direktorat za turizem, ki se ukvarja z zakonodajo in razvojem turizma ter Slovenska turistična organizacija (v nadaljevanju STO), ki deluje v okviru Direktorata za turizem in katere osrednja naloga je trženje in promocija Slovenije, kot turistične destinacije, na internacionalni ravni. Dodatno se STO osredotoča na poslovno komunikacijo z deležniki na domačem in tujem trgu ter na raziskave in razvoj s področja turizma. Na nacionalni ravni deluje tudi Turistično gostinska zbornica Slovenije, kot močna, nevladna organizacija v Sloveniji (Zmrzlikar, 2024).

Na destinacijski/lokalni ravni delujejo DMO-ji. Le ti so ustanovljeni in v večji meri financirani s strani občin. Občine nimajo določenega zakonskega minimuma znotraj proračuna, ki so ga primorani nameniti turizmu, zato je obseg financiranja DMO-ja odvisen tudi od tega kako občina prioritizira turizem. V Sloveniji je DMO-jev več kot 60. Slovenska turistična organizacija tesno sodeluje s 35 vodilnimi DMO-ji, ki skupaj na letni ravni ustvarijo okrog 97% vseh turističnih nočitev (Zmrzlikar, 2024).

Na ravni razvoja turističnih produktov, je vredno omeniti Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč, organizacijo Slovenian outdoor in Kongresni urad Slovenije, kot osrednjo kontaktno točko za organizacijo dogodkov (Zmrzlikar, 2024).

Poleg tega v Sloveniji deluje tudi širši podporno-finančni sistem, ki vključuje razvojne agencije, finančne sklade in evropske mehanizme. Med pomembnejše akterje sodita SPIRIT Slovenija, ki prek razvojnih razpisov, investicijskih spodbud in programov internacionalizacije podpira tudi turistična podjetja, ter Slovenski podjetniški sklad, ki zagotavlja finančne instrumente za mala in srednje velika podjetja. Ti akterji ne sodelujejo neposredno v hierarhičnem upravljanju turizma, vendar pomembno vplivajo na investicijsko dinamiko, infrastrukturni razvoj in dolgoročno konkurenčnost turističnega sektorja. Na sliki 1 je za lažje razumevanje predstavljena shematska ponazoritev strukture slovenskega turizma.

Slika 1: Organizacijska struktura slovenskega turizma



Vir: lastno delo na podlagi Zmrzlikar (2024).

2.4.2 Strategija slovenskega turizma 2022-2028

Strategija slovenskega turizma 2022 – 2028 opredeljuje sedem politik, ki naj bi pripomogle k uspešni in trajnostni rasti turizma. Politika 6 obravnava izziv učinkovitosti upravljanja na destinacijski in podjetniški ravni.

V Sloveniji nimamo vzpostavljene enotne sistemske organizacije turizma. Področja horizontalnega in vertikalnega povezovanja, upravljanja in razvoja turizma so tako na lokalni kot tudi regionalni in nacionalni ravni prepuščena samoiniciativnim deležnikom. Posledično imamo v praksi zelo različne rešitve. Na lokalnem nivoju, kjer je turističnih organizacij največ, so v turistično razvitejših občinah ustanovili destinacijske organizacije – to so večinoma javni zavodi. Ponekod se na lokalni ravni s turizmom ukvarjajo turistična društva ali društva, ki so poleg turizma odgovorna še za druga področja, kot sta na primer področji športa in kulture. V določenih primerih na lokalni ravni za turizem ni pristojne entitete in področje pade pod upravljanje regionalne razvojne agencije (v nadaljevanju RRA). Na regionalni ravni pristojnih destinacijskih organizacij sploh nimamo. Poleg RRA-jev so se regionalno razvile tudi druge iniciative povezovanja, vendar brez sistemsko določenih kriterijev in strukture. Ta raznolikost, brez okvirja, predstavlja veliko oviro pri želenem povezovanju in poenotenem delovanju turizma na vseh treh nivojih (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

Politika 6 s tem namenom opredeljuje strateški cilj vzpostavitve kompetentnih in učinkovitih upravljavskih struktur. Takšne strukture naj bi bile ključnega pomena za (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219):

- učinkovito upravljanje turističnih tokov destinacije;
- usmerjanje in nadzor turizma, ki bo spoštoval trajnostna načela;
- krepitev poslovnega okolja, ki bo prispevalo k rasti kakovosti storitev in večji dodani vrednosti;
- tesnejše povezave med realno ponudbo in tržnimi aktivnostmi;
- učinkovitejše sodelovanje in povezovanje na vertikalnih in horizontalnih ravneh.

Temu sledi tudi nekaj razvojnih ciljev, ki posredno ali neposredno vplivajo na turizem in so ključna za dosego strateškega cilja. Neposredni razvojni cilji se osredotočajo na krepitev destinacijskih organizacij, vzpostavitev digitalno podprtega sodelovanja, opolnomočenje STO pri upravljanju razvoja ter optimizacijo finančnih virov za turizem. Posredni razvojni cilji pa poudarjajo pomembnost uravnoteženosti kakovosti in obsega turistične ponudbe, zmanjševanje sezonskosti preko razvoja ustreznih produktov, segmentov in časovne razporejenosti obiska, dvig kompetenc in motivacije kadrov, okrepitev (zelenih) lokalnih verig vrednosti in projektov med deležniki, povečanje možnosti izrabe podjetniških priložnosti v turizmu, uravnavanje in upravljanje turističnih tokov ter uresničevanje (zelene) obljube v praksi (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

V preteklem strateškem obdobju sta STO in Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport poskušala reševati problem nejasne organiziranosti turizma preko vzpostavitve makro destinacij/makro regij. Makro destinacije so štiri geografska območja, ki pokrivajo celotno Slovenijo. Ta območja so alpska Slovenija, Mediteran in kraška Slovenija, termalna – panonska Slovenija ter Ljubljana in centralna Slovenija. Po besedah ministrstva se je to izkazalo za učinkovit marketinški in komunikacijski koncept, ki pa ni primeren za razvojne in upravljavske vsebine (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

Posamezna makro destinacija vključuje več vodilnih destinacij. Tudi vodilne destinacije, so bile v preteklem strateškem obdobju koncept, ki naj bi pripomogel k jasnejši strukturi slovenskega turizma. Kot že omenjeno, je takšnih destinacij 35, njihovo število pa se povečuje z vstopom manjših, manj kompetentnih destinacij. Vodilne DMO-je razumemo kot ključne gradnike vseslovenske turistične podobe, katerih glavna naloga je, da skupaj z drugimi deležniki skrbijo za razvoj in upravljanje lokalne turistične ponudbe, spodbujajo rast kakovosti storitev in prispevajo k večji kakovosti doživetja in končni dodani vrednosti zasebne in javne turistične ponudbe (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

Za naziv vodilne destinacije se lahko potegujejo vsi DMO-ji, pridobijo pa ga le tisti, ki izpolnjujejo določene kriterije. Ker kriteriji niso bili kvantificirani, so si vodilne destinacije

med seboj še vedno zelo različne po obsegu dejavnosti (npr. število turističnih nočitev) in organizacijskih oblikah. Večina vodilnih DMO-jev je oblikovana kot javni zavod, dva sta organizirana kot Gospodarsko interesno združenje (GIZ), šest pa je d.o.o.-jev, ki so v večji meri regionalne ali lokalne razvojne agencije, kjer turizem predstavlja le eno izmed dejavnosti (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

Strategija turizma 2022 – 2028 predvideva ohranitev koncepta vodilnih DMO-jev in jasnejšo, zaostreno opredelitev kriterijev, ki jih morajo takšne destinacije izpolnjevati. Posledično se bo verjetno število vodilnih DMO-jev nekoliko zmanjšalo. Ključna elementa za pozicioniranje destinacije naj bi bila po novem program in vsebina dela ter zadostna finančna sredstva. Statistika nočitev, na prvi pogled najbolj očitno merilo, pa ni več ključna, le priporočena (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

Strategija predvideva tudi razvoj tako imenovanih perspektivnih DMO-jev, ki ne izpolnjujejo kriterijev za vodilni DMO. Perspektivni DMO so lahko lokalne skupnosti, turistični ponudniki in društva ter drugi zainteresirani deležniki, ki bi na (geografsko in programsko) zaokroženem območju želeli razvijati turizem. Omogočeno jim je, da ustanovijo perspektivni DMO, katerega ključna vloga je razvoj lokalne turistične ponudbe, spodbujanje lokalnega podjetništva in investicij za turizem, informiranje turistov znotraj destinacije, graditev lokalnih povezav in sodelovanja, promocija lokalne turistične ponudbe ter urejanje skupne turistične infrastrukture v sodelovanju z lokalno skupnostjo in drugimi deležniki destinacije. S konceptom perspektivnih DMO-jev nacionalna raven odpira sistem upravljanja turizma navzdol in omogoča vsem zainteresiranim deležnikom, da sodelujejo pri upravljanju in razvoju turizma (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

2.4.3 Ustanovitev regionalnih organizacij v Sloveniji

V Sloveniji trenutno nimamo razvitih formalnih regijskih turističnih struktur oziroma, kakor jih imenuje Strategija slovenskega turizma 2022 – 2028, regijskih destinacijskih organizacij. Pretekli poskusi regionalnega povezovanja se v praksi večinoma niso obnesli, saj so bili predlogi razviti na podlagi zemljevida statističnih regij, kar pa ni nujno najboljši kriterij za povezovanje.

Dober primer neformalnega regijskega povezovanja v Sloveniji je Skupnost Julijske Alpe. Nastala je kot rezultat povezovanja zainteresiranih deležnikov po osamosvojitvi Slovenije. Deležniki so namreč uvideli, da bi jim skupni razvoj lahko pripomogel k ustreznem pozicioniranju v alpskem prostoru. Danes je v skupnosti 12 občin in 6 destinacijskih organizacij. Skupnost izvaja skupno promocijo, se udeležuje sejemskih nastopov, razvija odlične regijske produkte (npr. Juliana Trail) in koncept destinacijske kartice, vključuje lokalno skupnost ipd. Vedno več pozornosti pa namenja tudi poenotenemu upravljanju regije, ki se izvaja predvsem preko delitve primerov dobre prakse, skupnega upravljanja ključnih atrakcij in razvijanja trajnostne mobilnosti celotne regije. Financirajo se s prispevki

članov in občin znotraj zaokroženega regijskega območja, s katerimi imajo podpisane pogodbe o sodelovanju in dodatnem financiranju (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

Strategija ocenjuje, da je najprimernejši pristop organiziranja regijskih destinacijskih struktur v Sloveniji povezovanje na osnovi dobrih praks in skupnih interesov, spodbujen z nacionalne ravni. Predpogoj je smiselna geografska, programska, prometna, zgodovinska ipd. zaokroženost območja ter interes za skupno financiranje. RDO-ji naj bi ključno pripomogli k celostnemu razvoju turizma in gradnji konkurenčne mednarodne pozicije Slovenije, preko reševanja regionalnih infrastrukturnih in razvojnih problemov, trženjskih in promocijskih aktivnosti na mednarodnih trgih, gradnje močnejših regionalnih turističnih blagovnih znamk ter zagotavljanja visoko kakovostnih storitev in višje dodane vrednosti na regionalni ravni. Z namenom spodbude regionalnega razvoja, so bili v strategiji določeni tudi minimalni pogoji, ki jih mora organizacija izpolnjevati, če želi postati RDO (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022, str. 201–219).

Vprašanje smiselnosti uvedbe RDO-jev v Sloveniji odpira številne dileme. Slovenija je razmeroma majhna država s približno 60 lokalnimi DMO-ji, med katerimi jih je 35 definiranih kot vodilnih, ki skupaj ustvarijo kar 97 % vseh nočitev. Poleg tega ima država jasno opredeljene štiri turistične makro destinacije in STO kot nacionalni DMO (Zmrzlikar, 2024). Mnoge izmed vodilnih destinacije že danes zelo uspešno razvijajo lastno strategijo, turistično znamko in celovito turistično ponudbo. Prenos določenih pristojnosti, odgovornosti in moči na novo oblikovane RDO-je bi lahko posledično zavrl njihov dosedanji napredek ter povzročil podvajanje funkcij, povečane finančne obremenitve države, morebitno izgubo delovnih mest ipd. Po drugi strani bi novo ustanovljeni RDO-ji prevzeli bolj pomembno vlogo na področju promocije, sodelovanja turizma z deležniki izven turizma, strateškega načrtovanja, zbiranja in analize podatkov ter splošne prisotnosti na globalnem turističnem trgu.

S to dilemo se ukvarja tudi Priročnik za delo destinacijskih organizacije (Slovenska turistična organizacija, 2025), ki na to temo obravnava tri pristope. Popolna združitev funkcij, kjer bi se več vodilnih ali perspektivnih organizacij povezalo v eno regijsko entiteto, ki bi prevzela vse funkcije in aktivnosti. Obstoječi vodilni in perspektivni DMO-ji bi bili v tem primeru ukinjeni. Druga potencialna oblika sodelovanja, ki jo priročnik predvideva, je delna združitev funkcij, kjer bi se le določene funkcije prenesle na regijsko entiteto, medtem ko bi vodilni in perspektivni DMO-ji še vedno delovali. Tretji pristop je tako imenovan prevzem funkcij, kjer bi ena izmed vodilnih destinacij na določenem območju prevzela funkcije regijske organizacije ter koordinirala preostale. Del funkcij bi se posledično prenesel nanjo. Tudi tukaj vodilni in perspektivni DMO-ji ostanejo.

Popolna združitev funkcij je v tem kontekstu opredeljena kot primerna oblika sodelovanja za turistična območja, ki se še razvijajo, saj bi zaradi povezovanja potencialno pridobila močnejši promocijski in upravljavski položaj na trgu. Med ključne prednosti sodijo večja

moč na trgu, bolj usklajeno delovanje, možnost razvoja skupne blagovne znamke ter boljši pogoji za rast in razvoj turističnega gospodarstva oziroma turističnega ekosistema. Slabosti pa vključujejo tveganje izgube lokalne identitete, manjšo prilagodljivost specifičnim potrebam manjših območij ter možen odpor lokalnih deležnikov zaradi centralizacije odločanja (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Delna združitev funkcij je primerna za razvita turistična območja z dobro prepoznavnostjo na trgu, kjer operira več vodilnih destinacij in obstaja bogat sistem turističnih ponudnikov. Prednosti tega modela so sinergija na področju promocije, učinkovitejša raba virov ter skupne razvojne usmeritve, ob hkratnem ohranjanju določene stopnje avtonomije posameznih destinacij. Med slabostmi izstopajo večja kompleksnost upravljanja, možnost nejasne razmejitve odgovornosti med lokalno in regionalno ravnjo ter potencialna neučinkovitost zaradi podvajanja določenih funkcij (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Prevzem funkcij je najprimernejši pristop za območja z eno močno, prepoznavno vodilno destinacijsko organizacijo, ki ima okrog sebe bogat ekosistem ponudnikov in močno podobo na trgu. Hkrati mora imeti zadostne kapacitete in kompetence, da lahko prevzame regijsko vlogo. Prednosti tega pristopa so uporaba že obstoječe organizacijske strukture, lažja implementacija sprememb ter hitrejše operativno delovanje brez vzpostavljanja nove institucije. Slabosti pa vključujejo tveganje neenake zastopanosti manjših destinacij, morebitne napetosti zaradi koncentracije moči ter odvisnost celotnega območja od ene osrednje organizacije (Slovenska turistična organizacija, 2025).

3 PRIMERI DOBRE PRAKSE

V tem poglavju so predstavljeni štirje primeri dobrih praks, ki se navezujejo na uspešno vzpostavitev regionalnih turističnih struktur v tujini. Primeri se med seboj nekoliko razlikujejo, kar dodatno omogoča širok nabor pogledov in pristopov k vzpostavitvi RDO. V nadaljevanju so ločeno predstavljene le ključne ugotovitve in povzetki raziskave posameznega primera.

3.1 Nova Zelandija

Novo Zelandijo sestavljata dva otoka, 14 nacionalnih parkov in kopica mest. Kot destinacija je poznana po svoji čudoviti, unikatni naravi in kulturi, ki obiskovalcem omogočata številna doživetja, med katerimi najbolj izstopajo športne aktivnosti, avanturizem, raziskovanje in relaksacija v objemu narave (Tourism New Zealand, brez datuma.). Mednarodni turizem je v letu 2024, za Novo Zelandijo predstavljal drugega največjega izvoznika, saj so zabeležili kar 3,31 milijona prihodov od mednarodnih turistov, ki so skupaj turizmu doprinesli več kot 12 milijard €. Ključne trge destinaciji predstavljajo Avstralija, Združene države Amerike (v

nadaljevanju ZDA), Kitajska in Velika Britanija (Ministry of Business, Innovation and Employment, 2025).

Nova Zelandija je pionirka na področju razvoja turizma. Novozelandski Oddelek za turizem in zdravilišča (angl. Department of Tourist and Health Resorts) je bil namreč prva vladna ustanova na svetu, ustanovljena posebej za razvoj turistične dejavnosti. Danes je turizem širše zastopan tako na nacionalni, kot tudi regionalni in lokalni ravni (Regional Tourism New Zealand, 2023).

Na nacionalni ravni je turizem voden direktno preko Ministra za turizem, ki pa ga podpira Ministrstvo za gospodarstvo, inovacije in zaposlovanje (v nadaljevanju MBIE). MBIE sodeluje z različnimi organizacijami/oddelki, ki podpirajo razvoj turizma, njegovo zakonodajo, zbirajo in analizirajo podatke ter podpirajo investicije. Vlada na letni ravni nameni več kot 100 milijonov € za financiranje Tourism New Zealand (TNZ) – vladne organizacije, ki deluje kot nacionalna turistična organizacija Nove Zelandije. Primarna vloga TNZ je promocija Nove Zelandije kot turistične destinacije na internacionalni ravni (Regional Tourism New Zealand, 2023).

Meja med regionalno in lokalno ravnjo je na Novi Zelandiji nekoliko zabrisana in poenotena. Na lokalno-regionalni ravni obstajata dve obliki upravljanja; regionalni sveti in teritorialne lokalne oblasti (okrožni in mestni sveti), ki so v bistvu zelo podobni občinam. Teritorialne lokalne oblasti (angl. Territorial Authority, v nadaljevanju TA) so glavni financerji regionalnih turističnih organizacij (angl. Regional Tourism Organization, v nadaljevanju RTO), saj letno v regionalno mrežo skupaj vložijo več kot 41 milijonov €. RTO-ji torej ne zastopajo strogo lokalnega ali regionalnega nivoja, vendar ta dva združujejo. Teritorialne lokalne oblasti poleg financiranja nase prevzemajo tudi druge naloge. Preko naložb v atrakcije ter zagotavljanja storitev in infrastrukture, ki jih uživajo tako prebivalci kot obiskovalci delujejo kot ključna razvojna organizacija. Nekateri TA-ji prav tako financirajo in upravljajo informacijske centre za obiskovalce, medtem ko drugi to odgovornost prenesejo na regionalne turistične organizacije ali druge organizacije. Mrežo RTO-jev povezuje Regionalna turistična organizacija Nove Zelandije (angl. Regional Tourism New Zealand, v nadaljevanju RTNZ) – organizacija, ki deluje in se financira preko članstva. Naloga RTNZ-ja je zastopati regionalne turistične organizacije po celotni državi, zagovarjati njihove interese, spodbujati sodelovanje znotraj in onkraj mreže ter si prizadevati za trajnostno rast in blaginjo turizma v regijah. Poleg tega RTNZ svojim članom zagotavlja podporo, vire in strateško vodstvo, s ciljem reševanja izzivov, delitve dobrih praks in spodbujanja pozitivnih rezultatov za regionalni turistični sektor (Regional Tourism New Zealand, 2023).

Pred pandemijo koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019 – covid-19) je turizem Nove Zelandije cvetel. Ravno hitra rast pa je pokazala posledice in izzive pomanjkljivega upravljanja destinacij, pri čemer sta bila prekomerni turizem in degradacija okolja med najbolj vidnimi negativnimi učinki. Nasprotno je pandemija razkrila vplive

premalo turizma in njegove negativne posledice na gospodarsko blaginjo lokalnih skupnosti. Ne glede na to, ali je skupnost trpela zaradi prevelikega ali premajhnega števila obiskovalcev, je bil za odpravo s tem povezanih družbenih in ekonomskih izzivov potreben bolje načrtovan upravljavski pristop. Kot odgovor na reševanje teh razpok je turistična strategija v letu 2019 izpostavila pomembnost destinacijskega upravljanja. Pomembno je poudariti, da gre destinacijsko upravljanje Nove Zelandije še korak dlje, tj. proti konceptu skrbništva. Na Novi Zalandiji ta koncept lepo povzamejo Te Ao Māori načela – skrbništvo (kaitiakitanga), gostoljublje (manaakitanga) in odnosi (whanaungatanga). Ta načela opozarjajo na to, da turizem ne bi smel zgolj ohranjati, temveč bi moral aktivno prispevati k izboljšanju okolja, kulture in skupnosti destinacije (Regional Tourism New Zealand, 2023).

MBIE je leta 2020 dodatno oblikovalo in objavilo tudi Smernice za upravljanje destinacij, ki naj bi delovale kot poenoten okvir za ustrezen razvoj in oblikovanje načrtov za upravljanje destinacij (angl. Destination Management Plan – DMP) znotraj 31 obstoječih regij Nove Zelandije. S tem se je nabor funkcij destinacijskega upravljanja premaknil onkraj trženja in se razširil na širši ekosistem destinacije, vključno z razvojem doživetij, privabljanjem investicij, usposabljanjem kadra in sledenjem trajnostnim praksam (Regional tourism New Zealand, 2023).

Prve regionalne turistične organizacije – ekvivalent DMO-jev, so se na Novi Zelandiji pojavile že leta 1986, ko je takratni novozelandski Oddelek za turizem predlagal vzpostavitev okvira in tri letnega financiranja za vzpostavitev RTO-jev. Pred tem so imele številne teritorialne lokalne oblasti razvite javne službe za odnose z javnostjo. V tri letnem procesu je bilo ustanovljenih 22 RTO-jev, katerih primarna funkcija je bila predvsem promocija na regionalni ravni. Skozi čas so RTO-ji preko različnih iniciativ pridobivali na pomenu. Povečevalo se je njihovo število in zadolžitve, ki so se od promocije razširile proti koordinaciji in povezovanju deležnikov ter destinacijskem upravljanju. Smernice za upravljanje destinacij, ki jih je MBIE objavilo leta 2020, so občutno prestrukturirale, kar so RDO-ji do takrat poznali. Nacionalna raven jim je v želji po vzpostavitvi ustreznih načrtov za upravljanje destinacij podelila dodatna sredstva. Regionalne turistične organizacije so priložnost zagrabile in se v večji meri proaktivno lotile razvoja načrtov. Trenutno imajo skoraj vse regije dobro razvit turistični sistem, nekatere pa svoje naloge opravljajo tako uspešno in učinkovito, da so postale vzor in primer dobre prakse ne le za Novo Zelandijo, vendar tudi za mednarodno raven (Regional Tourism New Zealand, 2023).

Danes na območju Nove Zelandije deluje 31 RTO-jev, ki imajo različne strukture in operativne modele. Največ jih deluje kot občinsko nadzorovane organizacije (angl. Council-Controlled Organisation – CCO). Temu sledijo registrirana društva in oddelki znotraj občin. Najmanj je tako imenovanih "trust" organizacij, ki je pravna oblika, kjer ena oseba (organizacija) upravlja premoženje v korist druge osebe (organizacije), le eden izmed RTO-jev pa je podjetje z omejeno odgovornostjo. RTO-ji lahko pokrivajo eno ali več občinskih območij, 17 pa jih celo sodeluje z agencijami za gospodarski razvoj, ki jih financirajo lokalne oblasti. Še vedno obstaja nekaj občin, ki niso zajete v delovanje RTO-jev, vendar so v

manjšini. Prav tako je pomembno poudariti, da za ustanovitev RTO-ja trenutno ne obstajata uradna politika ali potreben nabor pogojev/meril (Regional Tourism New Zealand, 2023).

Namen, funkcije in odgovornosti RTO-ja po navadi definirata višina financiranja in sredstva, ki so mu na voljo. Kljub raznolikosti, je bila izvedena raziskava, kjer so RTO-je vprašali kaj so njihove ključne in podporne funkcije. Rezultati so predstavljeni na sliki 2 (Regional Tourism New Zealand, 2023).

Slika 2: Funkcije RTO-ja na Novi Zelandiji



Vir: lastno delo na podlagi Regional Tourism New Zealand (2023).

Lahko opazimo, da se ključne funkcije in aktivnosti RTO-jev v večji meri navezujejo na področje trženja in promocije ter destinacijskega upravljanja. Ključne aktivnosti, vezane na destinacijsko upravljanje so predvsem tiste, kjer RTO lahko neposredno sodeluje in vpliva. Aktivnosti, ki vključujejo večje število deležnikov in po obsegu presegajo turizem, pa spadajo pod podporne. V takšnem primeru imajo RTO-ji koordinacijsko vlogo, hkrati pa zastopajo interese, svetujejo ali podpirajo druge subjekte, ki izvajajo delo (Regional Tourism New Zealand, 2023).

Na Novi Zelandiji vlada na letni ravni vloži okrog 97 milijonov EUR za delovanje organizacije TNZ. Na nacionalni ravni, so leta 2019 uvedli tudi tako imenovani Davek za ohranjanje in turizem za mednarodne turiste (angl. International Visitor Conservation and Tourism Levy – IVL), ki je usmerjen v zbiranje sredstev za investicije v turizem in konzervacijo. V okviru mehanizma mora večina mednarodnih obiskovalcev, ki zaprosijo za vizo ali elektronsko dovolilnico za potovanje na Novo Zelandijo (angl. New Zealand Electronic Travel Authority – NZeTA), za vstop na Novo Zelandijo plačati nepovratno dajatev v višini 100 USD. RTO-ji so večinoma financirani s strani lokalnih oblasti, predvsem preko regionalnih davkov na komercialne in stanovanjske nepremičnine. Čeprav ni zakonsko pogojeno, imajo občine (TA-ji) največji vpliv na načrtovanje in upravljanje turizma znotraj regij. Hkrati vlagajo tudi v infrastrukturo, atrakcije in storitve za skupnosti,

kar podpira tudi potrebe turizma. Financiranje se med RTO-ji zelo razlikuje, odvisno pa je predvsem od velikosti in značilnosti regije ter od politične in družbene volje pri določanju višine davkov in podpori turizma. Pogosto financiranje ni sorazmerno z vrednostjo turistične dejavnosti v regiji, saj enotna metodologija za določanje višine sredstev ne obstaja. V proračunskih letih 2020/21 in 2021/22 so RTO-ji delovali z večjimi proračuni, saj so prejeli dodatna sredstva za okrevanje po pandemiji, vendar se je to financiranje zdaj po večini že izteklo. Za proračunsko leto 2023/24 je bilo ob koncu leta 2022 preko ankete ugotovljeno, da bo 29 % RTO-jev delovalo s proračunom, manjšim od 500.000 EUR, 61 % pa s proračunom pod 1 milijonom EUR. Hkrati je 91 % RTO-jev razložilo, da bi potrebovali dodatna sredstva za izpolnitev vse večjih pričakovanj s strani lokalnih skupnosti (Regional Tourism New Zealand, 2023).

Razvoj RTO-jev in same strukture turizma na Novi Zelandiji zajema kar nekaj dobrih praks (Regional Tourism New Zealand, 2023):

- Občine (TA-ji) niso zgolj ključni financerji RTO-jev, ampak vlagajo tudi v infrastrukturo, atrakcije in storitve za skupnosti, kar kaže na holistični pristop – turizem se razvija skupaj s potrebami prebivalcev.
- Koncept skrbništva, ki narekuje, da turizem ni samo privabljanje turistov, ampak temelji na skrbništvu nad naravo, kulturo in lokalno skupnostjo – to pomeni, da mora turizem povečevati kakovost okolja in družbe, ne pa ga le izkoriščati.
- Podprta standardizacija destinacijskega upravljanja in finančne spodbude, ki jih je vlada zagotovila leta 2020. Preko iniciative so se uspešno razvili destinacijski plani RTO-jev, ki so pripomogli k poenotenemu delovanju in kakovosti upravljanja po vseh regijah.
- RTO-ji niso prepuščeni sami sebi, ampak jih podpira in povezuje organizacija RTNZ.

Opredeljeni so bili tudi štirje izzivi, ki bodo v prihodnje zahtevali dodatno pozornost (Regional Tourism New Zealand, 2023):

- Pomanjkanje varnega in trajnostnega financiranja, ki bi omogočilo dolgoročno strateško načrtovanje, učinkovito izvajanje pričakovanih in želenih funkcij RTO-jev, omogočilo večjo stabilnost, samostojnost in manj kratkoročnih taktičnih odločitev.
- Pomanjkanje poenotene zakonodaje za vse nivoje turizma. Trenutno izven zakona o Turistični organizaciji, ki se nanaša na TNZ, ni poenotene zakonodaje, ki bi se nanašala na celotno državo.
- Potreba po poenoteni turistični strategiji, ki bo izražala skupno vizijo ter bo holistična in vključujoča.
- Merjenje vplivov turizma za vse štiri dimenzije blaginje (ekonomsko, okoljsko, družbeno in kulturno) preko vzpostavitev nacionalnega sistema za zbiranje turističnih podatkov (TDMIS).

3.2 Ontario, Kanada

Ontario leži v vzhodnejšem delu Kanade in je najbolj naseljena provinca v državi. Na jugu meji na Združene države Amerike. Hkrati je dom glavnega mesta Kanade – Ottawa in največjega mesta Kanade – Toronta. Pokrajina Ontaria je zelo raznolika, od živahnih urbanih središč do prostranih gozdov, jezer in naravnih znamenitosti, kot so na primer dobro poznani Niagarski slapovi. Po prihodu turistov je Ontario glede na ostale Kanadske province na prvem mestu. V letu 2022 so prihodki s strani turizma znašali skoraj 24 milijard EUR, k BDP-ju države pa je turizem prispeval več kot 23,5 milijard EUR. V letu 2022 je turizem v Ontariu omogočil zaposlitev več kot 360 tisoč posameznikom. Domači turisti (prebivalci province Ontario) so v letu 2019 predstavljali 62,5 % obiskovalcev, sledili so obiskovalci iz ZDA (13,7 %), obiskovalci iz čezmorskih trgov (15,9 %) in obiskovalci iz drugih provinc Kanade (8,3 %) (Destination Ontario, brez datuma).

Ker Ontario ni država, v tem primeru ne moremo govoriti o klasični delitvi na nacionalno, regionalno in lokalno raven organizacije turizma, vendar pa ima sama provinca Ontario turistično strukturo vseeno razvito v treh ravneh. Na ravni province turizem vodi organizacija Destination Ontario. Njena naloga je promocija turizma znotraj Ontaria, po celotni Kanadi in po svetu. Ustanovljena je bila leta 1999 kot agencija Ministrstva za turizem, kulturo in iger na srečo, ki se je do leta 2024 imenovalo Ministrstvo za turizem, kulturo in šport. Destination Ontario upravlja upravni odbor, sestavljen iz poslovnih voditeljev, ki jih imenuje guverner Ontaria z upoštevanjem priporočila Ministrstva za turizem, kulturo in igre na srečo. Organizacija ima tudi izvršno vodstvo, ki je odgovorno za vsakodnevno delovanje, izvajanje strategij in vodstvo zaposlenih (Destination Ontario, brez datuma). Na provincialni ravni je pomembno tudi Združenje turistične industrije Ontaria (Tourism Industry Association of Ontario – TIAO), ki deluje po modelu članstva in je vladno prepoznana kot glas turizma. Na svoji uradni spletni strani organizacija navaja, da je njen ključni namen zastopanje interesov članov pri obravnavi pomembnih političnih vprašanj, ki vplivajo na razvoj turizma, ter prizadevanje za večje razumevanje pomena turizma kot pomembnega gospodarskega sektorja in ustvarjalca delovnih mest v vseh regijah province (https://www.tiaontario.ca/).

Na regionalni ravni ima Ontario uradno razvitih 13 RTO-jev. Večinsko so regije dobro turistično razvite in organizirane ter imajo izvršnega direktorja, upravni odbor in ekipo zaposlenih ter izvajajo lastno regionalno promocijo, in sicer tako za turiste kot tudi za turistično industrijo in partnerje. Organizacija Ontario, katere podkategorija je Destination Ontario, ima javno objavljeno jasno strukturo, zemljevide, kontakte in linke do spletnih strani posameznega RTO-ja, hkrati pa ponuja tudi dostop do statističnih podatkov, ki jih zbira s pomočjo regij. RTO-ji sicer nimajo regionalne organizacije oziroma združenja, ki bi jih povezovalo, vendar pa je zaželeno, da tesno sodelujejo tako z ministrstvom in organizacijo Destination Ontario kot tudi z drugimi regijami in lokalnimi organizacijami (Government of Ontario, 2023).

Tudi na lokalni ravni lahko najdemo destinacijske organizacije. V večji meri se pojavljajo predvsem tam, kjer v okviru regije obstajajo večja mesta ali pomembne turistične znamenitosti. Kot primer navajamo RTO 5 (Greater Toronto Area) znotraj katerega delujeta dva DMO-ja – Destination Toronto in Visit Mississsauga in RTO 2 (Niagara Canada) z DMO-jem Niagara Falls Tourism (Government of Ontario, 2023).

Leta 2009 je vlada Ontaria v okviru Ontario Tourism Competitiveness Study izdala dokument z naslovom Discovering Ontario - A report on the future of tourism. V njem je bila, kot eno izmed petih idejnih področij skupnega delovanja, izpostavljena ideja vzpostavitve regionalnih struktur, ki naj bi turistom pomagale pri orientaciji skozi provinco in jih spodbudile, da ostanejo dlje. Hkrati je velikost in raznolikost Ontaria smiselna izhodiščna točka za vzpostavitev regij, ki bi povečale konkurenčnost, organiziranost in poudarile unikatno ponudbo v provinci. Poročilo je predlagalo 11 regij (Ontario Tourism Competitiveness Study, 2009).

Kot odgovor na poročilo je ministrstvo ustanovilo 13 turističnih regij, znotraj vsake pa močan RTO, ki naj bi pripomogel h koordinaciji in konkurenčnosti turizma Ontaria (Ministry of Tourism, Culture and Sport, 2014). Regionalne meje so bile določene po procesu obsežnega posvetovanja z več kot 500 turističnimi partnerji iz celotne province, preko 13 javnih posvetovanj, 17 načrtovalnih sej in skoraj 200 pisnih ter spletnih prispevkov. Poseben poudarek so dali temu, da morajo biti regije trajnostne, zajeti edinstvene skupke turističnih produktov ter vključevati že obstoječe blagovne znamke in partnerstva. Ministrstvo je dodatno upoštevalo tudi dejavnike, kot so mnenja in pogledi turistov, potovalni vzorci obiskovalcev, skupni trgi, naravne značilnosti pokrajine in obstoječa infrastruktura (Government of Ontario, 2023).

Leta 2010 je proračun Ontaria vseboval zavezo o financiranju regionalne strukture. To je omogočilo vzpostavitev regionalnih turističnih organizacij (RTO-jev) in začetek njihovega dela, ki je v prvi vrsti zajemalo trženje, razvoj turističnih produktov in podporne storitve. Že med pogajanji je bilo doseženo tudi splošno soglasje o tem, da ena rešitev ne ustreza vsem, kar je bilo tudi razvidno iz pregleda turističnih prihodov in prihodkov po regijah (Tourism Industry Association of Ontario, 2014). Skozi leta so se zadolžitve in proračuni RTO-jev spreminjali in povečevali. Provincialna vlada je ves čas podpirala regionalni razvoj in delo RTO-jev, kar pa se je kazalo tudi v financiranju, ki ga je nudila vsako leto (Ministry of Tourism, Culture and Sport, 2014).

Danes na območju Ontaria deluje 13 RTO-jev, ki so po strukturi neodvisne, s strani industrije vodene in neprofitne organizacije ter zagotavljajo vodstvo in usklajevanje za podporo konkurenčnosti in trajnosti turističnih regij (Government of Ontario, 2024). Ministrstvo zahteva, da regionalne turistične organizacije skladno z Zakonom o neprofitnih organizacijah, vzpostavijo upravni odbor in ustrezno strukturo upravljanja kot pogoj za financiranje. Upravni odbor morajo sestavljati predstavniki zasebnega sektorja in deležniki

iz turistične industrije, ki skupaj razpolagajo s potrebnimi poslovnimi znanji za usmerjanje strateškega razvoja in rasti turizma (Ministry of Tourism, Culture and Sport, 2023).

Ključna vloga oziroma funkcija RTO-jev je destinacijski razvoj turističnih regij preko sodelovanja z različnimi deležniki na destinaciji. Področja destinacijskega razvoja, ki v končni fazi vplivajo na konkurenčnost in ekonomsko uspešnost turizma so strateško planiranje, ki med drugim vključuje jasno definiran letni poslovni načrt – centralen dokument, raziskave in razvoj (R&R) ter pet stebrov regionalnega turističnega programa, ki so (Ministry of Tourism, Culture and Sport, 2023):

- razvoj produktov – cilj je izboljšati doživetje obiskovalcev z dobro zasnovanimi turističnimi produkti, ki ustrezajo trenutnim in prihodnjim potrebam obiskovalcev;
- privabljanje naložb in odnosi z investitorji – cilj je povečanje naložb v turistično industrijo in ustvarjanje višje dodane vrednosti;
- razvoj in izobraževanje kadra – cilj je podpora atrakcijam in turističnemu razvoju ter povečevanje dodane vrednosti iz vidika obiskovalce;
- trženje – cilj je povečevanje prepoznavnosti Ontaria kot turistične destinacije in privabljanje obiskovalcev ciljnih trgov;
- partnerstvo – cilj je, da RTO postane centralni subjekt strateškega usklajevanja in spodbujanja povezovanja med deležniki destinacije.

Za spremljanje in nadzor izvajanja ključnih funkcij RTO-jev je Ministrstvo za turizem, kulturo in igre na srečo, razvilo tudi ključne kazalnike uspešnosti (angl. Key performance Indicator – KPI), ki jih morajo turistične regije spremljati in o njih poročati. Osnovni set kazalnikov je vezan na različne podatke o zaposlovanju v turizmu in prihodu obiskovalcev, dodatno pa je ministrstvo razvilo tudi kazalnike za spremljanje petih stebrov regionalnega turističnega programa (Ministry of Tourism, Culture and Sport, 2023).

Financiranje RTO-jev je sestavljeno iz dveh elementov – baznega financiranja in financiranja iz naslova partnerske alokacije (Ministry of Tourism, Culture and Sport, 2023):

- Bazno financiranje je fiksni letni znesek, ki ga s strani Ministrstva za turizem, kulturo in igre na srečo prejme RTO za izvajanje svojih aktivnosti. Vsota je določena na podlagi letnega poslovnega načrta, ki ga oblikuje RTO in pošlje ministrstvu. Ministrstvo na podlagi načrta po svoji presoji izoblikuje Sporazum o prenosu sredstev (angl. Transfer Payment Agreement, v nadaljevanju TPA) in ga posreduje RTO-ju. Za tem sledi nekaj krogov pregledovanja in ugovorov. RTO mora kot dokaz upravičenosti do pridobljenih baznih sredstev, dosledno pisati tudi celoletno poročilo svojih aktivnostih.
- Financiranje iz naslova partnerske alokacije, je vezano na sposobnost pridobivanja sredstev RTO-ja od regionalnih članov in deležnikov destinacije. Namen partnerskega financiranja je spodbujanje sodelovanja med RTO-ji in različnimi partnerji pri, izkoriščanju regionalnih virov in podpore novim ali dodatnim turističnim dejavnostim. Ministrstvo določi višino partnerskega financiranja kot del skupne dodelitve sredstev

preko TPA-ja. Ministrstvo sredstva za partnerske projekte sofinancira samo, če partnerji prispevajo enak ali višji znesek, presežna sredstva ob koncu projekta pa se vrnejo.

Pomembno je poudariti, da je financiranje RTO-jev namenjeno dopolnjevanju (ne pa nadomeščanju ali konkuriranju) občinskim in drugim obstoječim oblikam podpore turizmu v regiji. RTO-ji morajo vsako leto oddati tudi revidirana finančna poročila. V kolikor je odstopanje od proračuna večje od 10 %, sta potrebna obrazložitev vzrokov in načrt ukrepanja (Ministry of Tourism, Culture and Sport, 2023).

Destinacija Ontario v več pogledih predstavlja dober zgled organizacije in razvoja turizma:

- čeprav Ontario ni država, ima jasno vzpostavljeno strukturo na provincialni, regionalni in lokalni ravni;
- oblikovanje regij je temeljilo na obsežnem posvetovanju, kar je zagotovilo vključujoč pristop;
- ministrstvo za turizem, šport in igre na srečo RTO-jem že dolga leta zagotavlja financiranje in podporo, ki vodi turistični razvoj regij;
- vsak RTO mora imeti zapisan letni poslovni načrt, ki deluje kot osnova za financiranje;
- ministrstvo nudi jasne smernice in dokumentacijo za uspešno delovanje ter poenotenost administrativnih, upravljavskih in organizacijskih aktivnosti RTO-jev;
- poudarek na partnerskem sodelovanju preko dodatne opcije financiranja, ki jo RTO-ji lahko pridobijo.

3.3 Švedska

Na Švedskem je narava vedno prisotna – v mestih, inovacijah in načinu razmišljanja. Diktira način življenja in delovanja celotne države, pri čemer pa turizem ni izjema. Švedska ponuja vse, od živahnega mestnega utripa do zasneženih gorskih verig. S svojo prostrano pokrajino in raznolikim podnebjem privablja številne obiskovalce – ljubitelje kulture, športa, raziskovanja, pa tudi tiste, ki si preprosto želijo doživeti pravo zimsko pravljico. V letu 2024 je po številu obiskovalcev zasedla drugo mesto v nordijski regiji, saj se je kar ena četrtina vseh obiskovalcev turistično udejstvovalo ravno na Švedskem (Statista, 2025). V letu 2023 je Švedsko obiskalo kar 7.53 milijona mednarodnih obiskovalcev, katerih turistična poraba je znašala več kot 9 milijard EUR. Ključne trge v letu 2023 so za Švedsko predstavljale Nemčija, Norveška, Danska, ZDA in Nizozemska (RoadGenius, 2025).

Na nacionalni ravni za upravljanje turizma skrbita dve ključni organizaciji. Švedska agencija za ekonomsko in regionalno rast (Tillväxtverket) in Visit Sweden, ki kot 100-odstotno državno podjetje, deluje pod okriljem Ministrstva za podnebje in gospodarstvo. Agencija – Tillväxtverket je na področju turizma odgovorna za uradno turistično statistiko ter širjenje znanja o razvoju in vplivih turizma v povezavi s švedskim gospodarstvom. Glavna naloga Visit Sweden pa je promocija Švedske na mednarodnem turističnem trgu, s ciljem povečati privlačnost in konkurenčnost Švedske kot turistične destinacije, povečati izvoz z naslova

turizma in spodbujati zaposlovanje v turističnem sektorju (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Visit Sweden je za lažje razumevanje regionalne ravni Švedsko turistično razdelila na tri območja; severno, osrednjo in južno, tej delitvi pa je posebej dodala še tri ključna mesta – Stockholm, Göteborg in Malmö. Znotraj posameznega območja je definiranih več ključnih regij, ki skrbijo za turistični razvoj območja. Posamezna regija ima razvito regionalno turistično organizacijo. Danes na Švedskem obstaja 21 RDO-jev, ki delujejo in se povezujejo v okviru Regionalne mreže za gostinstvo in turizem. Na regionalni ravni ima Švedska tudi okrožja, ki pa jih ne smemo enačiti s turističnimi regijami. Kljub temu, da se okrožja in turistične regije v večji meri prekrivajo, je primarni namen regij povezovanje za razvoj turizma na območjih, ki so geografsko/kulturno/zgodovinsko ali kako drugače povezana in imajo podobne turistične aktivnosti. Definirana okrožja pa so bolj vezana na politično, strukturno in finančno shemo v državi (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Tudi na lokalni ravni lahko najdemo turistične organizacije oziroma DMO-je. Poleg treh ključnih mest (Stockholm, Göteborg in Malmö), ki imajo vsako posebej razvit močan DMO, tudi v drugih regijah obstajajo lokalne turistične organizacije. Nacionalna raven namreč ni določila poenotenega modela upravljanja, kar je za sabo prineslo zelo organski razvoj turističnih struktur. Regije so se glede na njihove potrebe in značilnosti samostojno odločile, kakšna oblika upravljanja jim najbolj ustreza, zato se njihove organizacijske strukture med seboj razlikujejo. Posledično lahko v nekaterih primerih znotraj regije deluje tako RDO kot tudi različne lokalne turistične organizacije. Ponekod, predvsem tam, kjer lokalna turistična raven ni tako razvita, pa obstaja izključno regionalna destinacijska organizacija (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Na lokalni ravni danes obstaja približno 40 lokalnih DMO-jev, ki so vključeni v Švedsko mrežo organizacij za destinacijsko upravljanje. Da se organizacija kvalificira kot lokalni DMO, mora izpolnjevati naslednje kriterije (Slovenska turistična organizacija, 2025):

- zaposlovati vsaj pet redno zaposlenih,
- občina, v kateri se nahaja, mora imeti vsaj 50.000 prebivalcev,
- občina mora biti uvrščena med top 30 občin na Švedskem glede na
    - število nočitev v hotelih,
    - število nočitev v vseh komercialnih kapacitetah.

3.3.1 Regionalne destinacijske organizacije

RDO-ji so po lastništvu in strukturi v večji meri javne ali javno-zasebne organizacije. Pri njihovem upravljanju je zelo pomembna tudi vloga zasebnega sektorja, katerega člani so po navadi del upravnega odbora organizacije, včasih pa celo delni lastniki. Če je turizem v regiji dobro razvit tudi lokalno (mesta, občine, kraji, območja), poleg RDO-ja lahko najdemo tudi lokalne DMO-je in destinacijska podjetja (angl. Destination Management Company, v

nadaljevanju DMC). Takšne organizacije so lahko javne, zasebne ali javno-zasebne. Njihovo sodelovanje z RDO-jem je odvisno od lastnih potreb, interesov in prednosti, ki jih s tem pridobijo (Slovenska turistična organizacija, 2025).

RDO-ji se med seboj razlikujejo tudi po funkcijah, ki jih opravljajo. Obseg funkcij je odvisen od potreb regije. Posledično se nekateri RDO-ji fokusirajo na trženje in promocijo, drugi aktivno sodelujejo pri razvoju, nekateri pa svoje vire predvsem usmerjajo v tržne dejavnosti. Okvir funkcij je v večji meri posledica regionalne turistične strategije, organizacijske strukture in nabora produktov/storitev. V veliko primerih je na regionalnem nivoju razvita skupna turistična blagovna znamka in platforma za povezovanje deležnikov, preko katere RDO deluje kot koordinator in spodbujevalec turizma (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Pomembno je poudariti, da Švedska nima turističnega davka, kar pomeni, da RDO-ji in DMO-ji v večji meri svoja sredstva pridobivajo s strani občin. Tako kot v Sloveniji občine nimajo določenega zakonskega minimuma proračuna, ki ga morajo podeliti turističnim organizacijam. Tudi nacionalna raven običajno ne podeljuje dodatnih sredstev za financiranje regionalnih in lokalnih turističnih organizacij. Če organizacija želi pridobiti dodatna sredstva lahko ustrezno alocira obstoječa sredstva in se z občinami in člani zasebnega sektorja pogaja za višji prispevek k turizmu, bolj proaktivno izvaja tržne dejavnosti ali pa se prijavlja na nacionalne razpise za podelitev dodatnih sredstev (Slovenska turistična organizacija, 2025).

3.3.2 Visit Dalarna

Dalarna je ena izmed najpomembnejših turističnih destinacij in regij na Švedskem. Leta 2023 je bila glede na število komercialnih turističnih prenočitev četrta največja regija na Švedskem, saj so zabeležili kar 16 milijonov prenočitev turistov, od česar je bilo 84 % prenočitev opravljenih s strani švedskih turistov, 16% nočitev pa so opravili mednarodni turisti. Dalarna posluje vse letov, z viškoma pozimi in poleti (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Visit Dalarna je eden izmed RDO-jev Švedske. Ustanovljena je bila s strani 15 občin v regiji Dalarna, ki so hkrati tudi njeni lastniki. Ob njeni ustanovitvi so bili ukinjeni vsi lokalni DMO-ji. Pobuda za ustanovitev RDO-ja se je začela že leta 2009, do leta 2017 pa so vse občine združile svoje proračune in dejavnosti v občinsko podjetje Holding Dalarna AB, ki je danes lastnik Visit Dalarna. Visit Dalarno upravlja upravni odbor, ki je sestavljen tako iz predstavnikov občin (50 %) kot tudi zasebnega sektorja (50 %). Zasebni sektor izbere predsednika, celoten odbor pa imenuje direktorja Visit Dalarna (Slovenska turistična organizacija, 2025).

V regiji danes obstaja tudi nekaj samostojnih DMC-jev, ki ne sodelujejo z Visit Dalarna, saj se njihovi interesi križajo ali pa se jim sodelovanje finančno ne splača. Za sodelovanje z

Visit Dalarna je namreč potrebno predložiti pristojbino, kar pa se dovolj samostojno močnim DMC-jem zdi nesmiselno, saj ne potrebujejo podpore s strani regionalne organizacije. Kljub temu Visit Dalarna z zasebnim sektorjem sodeluje s preko 1.000 partnerskimi sporazumi. Podjetja na podlagi sporazuma prispevajo v proračun in sodeluje pri upravljanju, vendar pa nimajo lastniškega deleža v podjetju Visit Dalarna (Slovenska turistična organizacija, 2025).

V letu 2024 je imela Visit Dalarna skupni proračun v višini 5,47 milijona evrov, ki je bil financiran preko prispevkov občin (51 %), zasebnega sektorja in dodatnih virov (49 %), kot so partnerski sporazumi, svetovalne storitve podjetjem, provizije iz naslova rezervacij in digitalne prodaje ter prihodki s strani oglaševanja. Manjši delež proračuna pa so zasedala tudi dodatna sredstva iz regionalnih, nacionalnih in evropskih projektov (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Če primerjamo trenutni proračun s prejšnjim, ko je v regiji delovalo več manjših lokalnih DMO-jev namesto enega RDO-ja, lahko vidimo, da je nižji, vendar pa so sredstva porabljena veliko učinkovitejše. Tudi število zaposlenih se je zmanjšalo na približno 40, hkrati pa se je spremenila tudi njihova struktura. Veliko število turističnih informatorjev je izgubilo službe, novo zaposleni pa so predvsem usposobljeni strokovnjaki s področja inovacij, sodelovanja in razvoja podjetij. Ob transformaciji so poleg lokalnih DMO-jev zaprli vrata tudi vsi informacijski centri v regiji, namesto katerih so ob pomoči zasebnega sektorja uvedli več kot 60 informacijskih točk, hkrati pa so ukinili tudi prodajo blaga in spominkov in so se usmerili na spletno prodajo vstopnic, nastanitev, potovalnih paketov ipd. (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Danes je Visit Dalarna turistični grozd, ki povezuje podjetja, inštitucije znanja, javne organizacije ter globalne partnerje na tujih trgih. Strategija se osredotoča na tri stebre; trajnostni razvoj, graditev mednarodne podobe in digitalizacijo. Ključni fokus organizacije je razvoj, ki vključuje sodelovanje z zasebnim sektorjem, razvoj turističnih produktov in doživetij skupaj z zasebnim sektorjem ter razvoj znanja in kompetenc zasebnega sektorja.

Švedska je ena izmed redkih držav, ki ne zaračunava turistične takse, zato skoraj vsi prispevki občin in regij za razvoj turizma prihajajo iz njihovih proračunov. Posledično je ključni izziv za delovanje Visit Dalarne zagotavljanje dolgoročnega financiranja, predvsem prepričevanje občin, da ohranijo stabilno finančno podporo. Tukaj lahko najdemo podobnosti s Slovenijo, saj je zagotavljanje stabilnega financiranja DMO-jev izjemen izziv tudi pri nas (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Primer Dalarne je lahko interpretiran kot radikalen, saj so ukinili lokalne DMO-je in jih združili v RDO. Poleg tega imajo tudi dokaj stroge kriterije za uvrstitev v mrežo lokalnih DMO-jev. Proces tranzicije ni bil lahek in je zahteval veliko odrekanj, tudi kadrovskih in finančnih. Ne glede na to, je očitno, da so bile narejene nekatere spremembe na bolje (Slovenska turistična organizacija, 2025):

- uspeh temelji na podpori podjetjem, skupnem učinkovitem trženju in vzpostavljanju močnih partnerstev;
- skupaj gradijo regionalno blagovno znamko in večje mednarodne prodajne priložnosti, kar koristi celotni destinaciji;
- dosegajo večjo učinkovitost – z manjšimi sredstvi dosegajo boljše rezultate;
- z združevanjem virov se izboljšuje strokovno znanje in možnost za razvoj in inovacije;
- beležijo povečanje števila obiskovalcev - v letu 2024 je Dalarna zabeležila relativno rast števila nočitev domačih in tujih gostov, ki je bila višja kot v Stockholmu.

3.4 Anglija

Anglija obiskovalcem ponuja edinstveno kombinacijo dinamičnih mest, slikovitega podeželja, unikatne kulture in raznolike kulinarike. Turizem ima v njenem gospodarstvu pomembno vlogo. London kot največje in eno izmed najbolj prepoznavnih mest v državi, je bil leta 2024 drugo najvišje uvrščeno mesto v Evropi po številu mednarodnih prihodov – takoj za Istanbulom. Na nivoju Velike Britanije je turistična industrija v letu 2024 prispevala več kot 334 milijarde EUR, kar je predstavljajo 10 % celotnega BDP-ja. Največ obiskovalcev Anglije prihaja iz ZDA, sledijo pa obiskovalci iz Francije. Z več kot 6,5 milijona obiskovalcev je bil Britanski muzej v Londonu leta 2024 najbolj obiskana turistična atrakcija ne le v Angliji, ampak v celotni Veliki Britaniji (Condor Ferries Ltd., brez datuma).

Na nacionalni ravni je za turizem Anglije odgovorna Visit England, nacionalna turistična organizacija za Anglijo. Visit England, skupaj z Visit Britain, nacionalno turistično agencijo za Veliko Britanijo (Anglija, Škotska, Wales), deluje pod krovno organizacijo Visit Britain/Visit England. Pomembno vlogo ima tudi Ministrstvo za kulturo, medije in šport (angl. Department for Digital, Culture, Media and Sport – DCMS), ki turizem podpira tako, da zagotavlja financiranje, se ukvarja s turistično politiko ter pomaga Visit Britain/Visit England pri strateškem načrtovanju in odločitvah. Uradno statistiko za turizem, ki pomaga pri sprejemanju odločitev, objavlja Urad za nacionalno statistiko (angl. Office for National Statistics – ONS) (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Regionalna raven v Angliji je zaradi njene velikosti nekoliko bolj zapletena. V osnovi ima devet uradnih ekonomskih regij, ki so po velikosti in populaciji vse večje od Slovenije. Posamezna regija ima štiri do šest podregij, tako imenovana okrožja ali metropolitanska območja, ki so primerljiva s turističnimi regijami Slovenije. Leta 2020 se je v Angliji začela razvijati iniciativa za razvoj DMO-jev na podregionalni ravni, na podlagi katere so se razvila tako imenovana Lokalna partnerstva za razvoj ekonomije obiskovalcev (angl. Local Visitor Economy Partnerships, v nadaljevanju LVEP). Do danes je bilo v podregionalno mrežo sprejetih 37 LVEP-jev, ki jih lahko razdelimo v tri kategorije (Slovenska turistična organizacija, 2025):

- obstoječi vodilni DMO-ji, ki so pridobili akreditacijo za vstop v mrežo (zajema 21 LVEP-jev);

- obstoječi DMO-ji, skupaj z bližnjimi manjšimi območji, ki so pridobili akreditacijo za vstop v mrežo (zajema 4 LVEP-je);
- skupina obstoječih DMO-jev in drugih relevantnih deležnikov, ki so skupaj ustanovili krovno organizacijo in pridobili akreditacijo za vstop v mrežo (zajema 12 LVEP-jev).

Lokalna raven je pred iniciativo obstajala in še vedno obstaja. Po vzpostavitvi mreže, je obveljalo splošno prepričanje, da bodo v podregiji po vzpostavitvi LVEP-ja marsikje lokalni DMO-ji ostali, le da bo po novem njihova komunikacija z Visit England potekala preko LVEP-ja. Vredni omembe so tudi DMO-ji večjih mest, kot na primer Visit London, Visit Manchester itd., ki so zaradi svoje velikosti in proračuna ključni igralci na trgu (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Iniciativa LVEP, se je v Angliji začela razvijati leta 2020. Cilj je bil razvoj nacionalne mreže močnejših in konsistentnejših DMO-jev na podregionalni ravni. Julija 2022 je vlada sprejela pobudo in alocirala okrog 4,6 milijona € organizaciji Visit England, ki je imela primarno vlogo pri razvoju in omogočitvi mreže. Vlada ni zagotovila dodatnega financiranja za podporo novim DMO-jem, niti ni določila območij, ki naj bi jih pokrivale na novo ustanovljene podregionalne organizacije. Dodatno v Angliji ni turističnega davka, kar pomeni, da lokalno/občinsko financiranje za turizem izvira iz proračuna, ki je večinsko pokrit preko lokalnih davkov in vladnega financiranja (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Na novo predlagana mreža deluje po pristopu od spodaj navzgor, ki temelji na akreditacijski shemi. Če kandidati izpolnjujejo določene kriterije dobijo naziv LVEP-ja in postanejo člani nacionalne mreže, ki je koordinirana in podprta s strani Visit England. Kriteriji, ki jih morajo DMO-ji izpolnjevati se delijo na osrednje kriterije in kriterije rasti. Osrednji kriteriji poskrbijo za ustrezno kvalifikacijo kandidatov pred vstopom v mrežo, kriteriji rasti pa spodbujajo delovanje in krepijo odpornost LVEP-jev med njihovim delovanjem. Kriteriji so v skladu z nacionalno strategijo in prioritetami ter stremijo k izpolnjevanju potrebe po boljšem sodelovanju, z namenom doseganja večjega vpliva turizma (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Ker postopek razvoja mreže poteka od spodaj navzgor in LVEP-ji ne dobijo financiranja neposredno od vlade, je pričakovano, da se bodo posledično njihovi poslovni modeli, upravljavski aranžmaji, pravne strukture in drugi elementi razlikovali glede na stanje v posamezni podregiji (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Vseeno obstaja skupek upravljavskih kriterijev, ki jih morajo po navodilih nacionalne ravni upoštevati vsi LVEP-ji (Slovenska turistična organizacija, 2025):

- oblikovati morajo odbor, z vplivnim, močnim predsednikom/co;
- z ključnimi financerji in interesnimi skupinami morajo imeti sklenjene sporazume o sodelovanju, kjer je jasno zapisano, da LVEP predstavlja vodilni organ v sektorju turizma podregije;

- v skladu z nacionalno strategijo morajo izoblikovati načrt destinacijskega upravljanja/ turistično strategijo ter akcijski načrt;
- razviti je potrebno letni poslovni/razvojni načrt, ki opredeljuje načrtovane programske aktivnosti in z njimi povezan proračun;
- sodelovati morajo z drugimi lokalnimi DMO-ji na njihovem območju.

LVEP-ji nimajo določenega standardnega pravnega statusa. Velika večina LVEP-jev, predvsem v zgoraj naštetih prvi in drugi kategoriji, je neprofitnih organizacij (zasebna podjetja z omejeno odgovornostjo glede na delnice ali podjetja z omejeno odgovornostjo glede na jamstvo). Znotraj tretje kategorije večinski delež LVEP-jev predstavljajo neformalna partnerstva z skupnim dogovorom, brez formalnega pravnega statusa (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Primarni cilj vzpostavitve mreže, je zagotovitev rasti turizma Anglije. LVEP-ji naj bi pri tem predstavljali vodilno podregionalno silo za trženje in upravljanje destinacij. Izboljševali naj bi turistično ponudbo, krepili lokalno in nacionalno sodelovanje, privabljali investicije in zagotavljali pozitiven doprinos turizma k lokalni skupnosti. Na sliki 3 so definirane njihove ključne **funkcije** (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Slika 3: Ključne funkcije LVEP-jev



Vir: lastno delo na podlagi Slovenska turistična organizacija (2025).

Financiranje in proračuni LVEP-jev se zaradi novosti koncepta še razvijajo, podatki o količinah in virih financiranja pa še niso bili zbrani in analizirani. Kljub temu je že danes razvidno, da je vzpostavitev LVEP-jev zahtevala skoraj ničelna ali ničelna dodatna sredstva, kar pomeni, da so se obstoječi proračuni turistične/lokalne ekonomije prerazporedili. Pri tem obstajajo izjeme, kot je bil na primer podregija Sussex, kjer je lokalna oblast občutno povišala financiranja za več kot 550 tisoč € letno, za dve leti. Generalno gledano je primarna zahteva za LVEP dovolj začetnih sredstev za vzpostavitev in delovanje na način, da tako ali

drugače vpliva na obstoječo turistično ekonomijo. Če organizacija uspešno posluje, pa je pričakovati, da bo sčasoma tudi sama pridobila dodatna sredstva, pridobitev le-teh pa bo postala enostavnejša (Slovenska turistična organizacija, 2025).

LVEP-ji so definirani kot ključni partnerji organizacije Visit Britain/Visit England. Sodelovanje v podregionalni mreži jim omogoča participacijo pri nacionalnih iniciativah, kot so na primer marketinške kampanje, novinarske ture in poslovni dogodki. Hkrati se lahko prijavijo tudi na katerikoli program za podelitev sredstev s strani Visit Britain/Visit England. Imajo dostop do znanja in pomoči na področjih distribucije, dostopnosti, trajnosti in marketinga. Preko sodelovanja v mreži lahko sodelujejo pri razvoju in izvajanju strategije trajnostne turistične ekonomije v Angliji ter k oblikovanju potrošniške blagovne znamke. Prav tako se lahko povezujejo in sodelujejo z drugimi LVEP-ji znotraj programa, delijo dobre prakse, znanje ter rešujejo probleme, povezane z destinacijskim upravljanjem. Upravičeni so tudi do nacionalno priznanega statusa, ki med drugim vključuje uporabo priznanega logotipa Visit England (Slovenska turistična organizacija, 2025).

Od začetka vzpostavitve mreže je minilo približno tri leta. Nacionalna raven iniciative ni dodatno financirana, hkrati pa tudi ni podrobno definirala pravne in organizacijske strukture LVEP-jev. Glede na vse to, bi lahko rekli, da je napredek zelo dober (Slovenska turistična organizacija, 2025):

- Anglija je uspešno demonstrirala, kaj se lahko doseže preko akreditacijskega procesa z jasno določenimi kriteriji in podprtega z dobrim podpornim in svetovalnim centrom (Visit England).
- Vzpostavitev LVEP-jev jim omogoča bolj strukturiran in usmerjen razvoj turizma ter manjšo fragmentacijo sistema.
- Fleksibilnost modela omogoča različne pravne in organizacijske oblike, kar je smiselno zaradi medregijske raznolikosti.
- LVEP-ji dobijo številne prednosti, možnosti in podporo ob vstopu v mrežo.
- Sodelovanje v mreži je lokalne oblasti in druge lokalne deležnike spodbudilo, da so povečali svojo podporo in/ali se povezali z sosednjimi območji z namenom razširitve dostopnih sredstev.
- Kljub skoraj ničelnemu dodatnemu financiranju se je sistem začel učinkovito vzpostavljati z redistribucijo obstoječih sredstev.
- Mreža omogoča medsebojno učenje, sodelovanje, deljenje znanja in usklajevanje med LVEP-ji.

Potrebno je upoštevati, da je LVEP mreža v nastajanju (angl. work in progress). Na jugu Anglije LVEP-ji še niso vzpostavljeni, pogosto zaradi pomanjkanja financiranja. Zaradi pristopa od spodaj navzgor se organizacije razlikujejo po modelih, strukturah in kakovosti delovanja, kar je dobro, hkrati pa lahko vodi v sistemske nekonsistentnosti. Nejasna je tudi učinkovitost nekaterih partnerstev brez formalne strukture. Kljub temu model spodbuja lokalni razvoj turizma, sodelovanje in potencialne dolgoročne sinergije. Anglija si je z

uvedbo LVEP mreže postavila trdne temelje za prihodnji razvoj turizma (Slovenska turistična organizacija, 2025).

3.5 Primerjalna analiza primerov dobre prakse

Primerjalna analiza štirih primerov dobre prakse kaže, da imajo vse obravnavane države jasno vzpostavljeno nacionalno raven turističnega upravljanja, medtem ko se regionalni modeli nekoliko razlikujejo. V večji meri so na regionalni ravni razvite različne oblike sodelovanja, lokalna raven pa deluje zelo minimalno, predvsem preko DMO-jev večjih mest ali DMC-jev. Tudi financiranje v večji meri temelji na lokalnih, občinskih sredstvih, imajo pa RDO-ji močno podporo tudi na nacionalni ravni, ki tako ali drugače sofinancira njihovo delovanje.

Skupni imenovalec vseh sistemov je poudarek na povezovanju deležnikov, strateškem razvoju destinacij, trženju, razvoju produktov ter krepitvi zmogljivosti turističnega sektorja. Med dobrimi praksami izstopajo:

- holističen in vključujoč pristop vzpostavljanja regionalne mreže – vključeni so različni deležniki destinacije, odločitve pa se sprejemajo po obsežnem posvetovanju;
- standardizirana shema regionalne mreže, ki omogoča umerjen in strukturiran razvoj – jasno določena pravna struktura organizacij, RDO-ji morajo imeti letni poslovni načrt kot osnovo za financiranje itd.;
- centralna regionalna entiteta, ki povezuje RDO-je in jih podpira;
- dodatna finančna podpora regionalnim entitetam z nacionalne strani, ki razbremenjuje lokalne vire in dodatno spodbuja regionalni razvoj.

Hkrati pa se pojavljajo tudi določeni izzivi:

- pomanjkanje dolgoročnega in stabilnega vira financiranja v nekaterih primerih;
- neenakomerna razporeditve sredstev in finančnih zmožnosti med regijami, kar posledično zavira poenoten razvoj;
- izzivi pri usklajevanju pristojnosti med ravnmi upravljanja;
- pristop od spodaj navzgor, ki sicer omogoča fleksibilnost, a lahko privede do sistemskih nekonsistentnosti in nejasnih partnerskih struktur.

V sklepu lahko rečemo, da se tako v Sloveniji kot tudi v tujini destinacije soočajo s podobnimi izzivi, zlasti na področju financiranja in organizacijske strukture. Analiza primerov dobre prakse kaže, da se v tujini uporabljajo in kot najučinkovitejši pogosto izkažejo hibridni modeli regionalnega povezovanja, ki temeljijo na sodelovanju javnega in zasebnega sektorja ter omogočajo prilagajanje specifičnim lokalnim značilnostim in potrebam okolja. Ključnega pomena pa je, da so takšni modeli ustrezno finančno podprti in določeni z jasnim zakonodajnim okvirom. Le tako je mogoče zagotoviti strukturiran,

usklajen in dolgoročno vzdržen razvoj destinacijskega upravljanja, ki presega parcialne interese.

V prilogi 2 lahko najdemo tabelo, ki povzame bistvo vsakega izmed štirih primerov iz tujine: kakšna je organizacijska struktura na vseh treh ravneh, model financiranja, ključne funkcije in lastniška struktura RDO. Na koncu so izpostavljeni še pozitivni učinki in dobre prakse ter izzivi, povezani s samo vzpostavitvijo in delovanjem RDO.

4 ANALIZA

Glede na to, da se slovenski turizem in njegove ključne destinacije aktivno razvijajo že več kot 30 let, se je potrebno vprašati, ali bi bilo smiselno spreminjati sistem, ki se je gradil vsa ta leta, ter prestrukturirati turizem. V kolikor da, kako in na kakšen način k temu pristopiti? S tem vprašanjem se med drugim ukvarja tudi Priročnik za delo destinacijskih organizacij (Slovenska turistična organizacija, 2025), ki opredeli tri možne pristope – popolna združitev funkcij, delna združitev funkcij in prevzem funkcije. Priročnik znotraj ključnih prispevkov poudari, da je proces reorganizacije slovenskega turizma treba izpeljati od spodaj proti vrhu, ob vključevanju vseh deležnikov. V skladu s priročnikom menim, da je pri obravnavani problematiki ključno razumeti perspektivo lokalnih DMO-jev, ki bi bili zaradi reorganizacije najbolj prizadeti. Marsikateri DMO-ji že dolga leta gradijo lastno turistično podobo, upravljavsko strukturo in neodvisno sprejemajo strateške odločitve. V določenih primerih reorganizacije bi lahko DMO-ji izgubili svojo neodvisnost in bili primorani predati nekatere strateške funkcije regionalnemu nivoju, preostanek šibkejših DMO-jev pa bi bil potencialno lahko celo ukinjen, njihove naloge oziroma vsebine pa pridružene večjim strukturam.

Glavni namen raziskave je zato zbrati in analizirati poglede DMO-jev v Sloveniji, glede prestrukturiranja in uvedbe RDO-jev. Za ciljni segment sem izbrala vodilne DMO-je, saj bodo v vsakem primeru neizogibno soočeni s spremembami, hkrati pa so dovolj razviti in organizacijsko zreli, da se lahko poglobljeno ukvarjajo z vprašanji, kot so izguba avtonomije, preoblikovanje moči blagovne znamke ter prevzemanje dodatnih nalog in funkcij v okviru regionalnih struktur.

Ključno vprašanje, ki si ga ob tem postavljam, je, ali bi morala Slovenija ubrati pot **revolucije**, kjer bi z uvedbo RDO-jev korenito prestrukturirala turistični sistem, ali **evolucije**, kjer bi opolnomočili destinacijske organizacije, ki bi se po zaostrenih kriterijih uvrstile med vodilne DMO-je in postale neke vrste regionalne nosilke razvoja. Morda pa obstaja tudi tretja, **alternativna pot – hibridni model**, ki bi lahko ponudil kompromis med obema pristopoma in hkrati omogočil nadaljnjo nadgradnjo turistične strukture.

Revolucija v tem kontekstu pomeni reorganizacijo celotnega turističnega sistema, kar za sabo prinese ustanovitev RDO-jev, ki bi delovali na smiselno zaokroženih regionalnih območjih. Na teh območjih bi občutno zmanjšali število lokalnih DMO-jev oziroma bi jih ukinili, ostali bi le DMO-ji večjih mest/destinacij, ki najbolj potrebujejo svojo lokalno

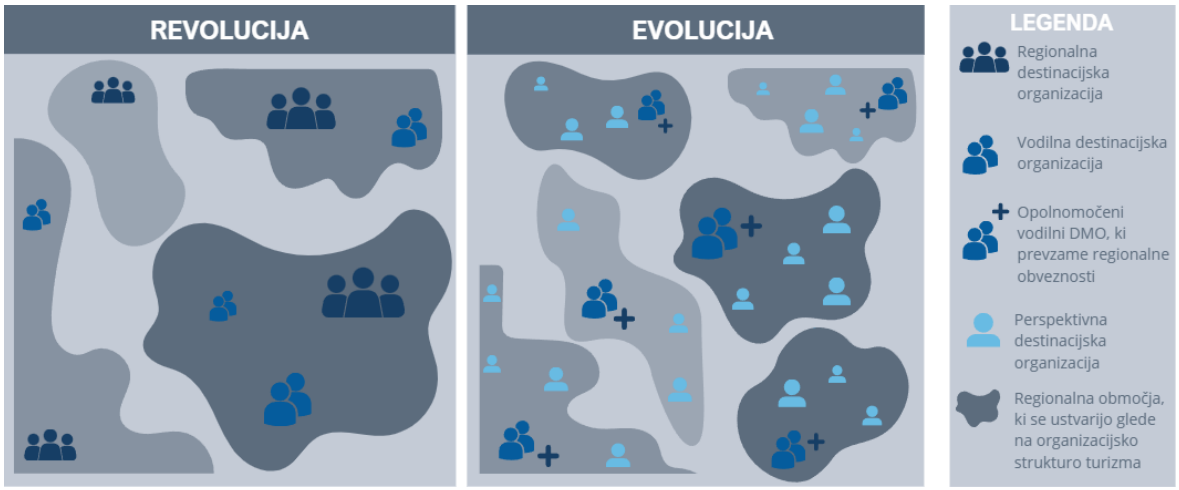
entiteto. Ta pristop je v bistvu zelo podoben oziroma izhaja iz pristopa popolne združitve funkcij, ki je opredeljen v Priročniku za delo destinacijskih organizacij. S tem pristopom bi zmanjšali fragmentiranost sistema in povečali stroškovno učinkovitost. Funkcije in aktivnosti po ravneh bi se morale na novo opredeliti, da ne bi prišlo do podvajanja. Regionalna raven bi imela večji poudarek na strateškem razvoju, medtem ko bi preostali lokalni DMO-ji prevzeli funkcije iz področja operative. Pri tem je treba pomisliti na več faktorjev, kot sta na primer relokacija oziroma dodatno financiranje novonastalih struktur in kadrovski viri. Zaradi reorganizacije bi se verjetno nekatera delovna mesta odprla, druga pa zaprla. Bi v RDO-ju torej delali ljudje, ki so bili pred ustanovitvijo RDO-ja že zaposleni v obstoječih DMO-jih, ali bi bilo potrebno zaposliti dodatne ljudi?

Evolucija po drugi strani ne predvideva ustanovitve RDO-jev, temveč ponovno določitev vodilnih DMO-jev, ki bi si naziv pridobili z izpolnjevanja poostrenih kriterijev – pristop, povzet po pristopu prevzema funkcije, definiranem v Priročniku za delo destinacijskih organizacij. Novi kriteriji bi verjetno pomenili zmanjšanje števila vodilnih DMO-jev, ti pa bi po pridobitvi naziva postali nosilci regionalnega razvoja ter na svoja pleča prevzeli dodatne funkcije in aktivnosti. Regionalna območja, ki bi se z opolnomočenjem vodilnih DMO-jev ustanovila, bi bila verjetno manjša kot v primeru revolucije, saj bi bilo vodilnih DMO-jev več kot RDO-jev – v primeru revolucije. Evolucija predvideva tudi perspektivne DMO-je, ki bi sodelovali z vodilnimi ter prevzeli več operativnih funkcij in aktivnosti. Glede na to, da bi v primeru evolucije vodilni DMO-ji prevzeli dodatne zadolžitve, ki bi zahtevale dodatno delo in potencialno večji obseg kadra, je smiselno razmišljati tudi o večjem obsegu sredstev. Sredstva bi lahko vodilnim DMO-jem podelile občine in perspektivni DMO-ji ali pa bi morala priti s strani države.

Alternativna pot oziroma hibridni model v tem kontekstu predstavlja vse možne vmesne poti, ki bi jih pri preoblikovanju organiziranosti turizma še lahko ubrali. To je lahko bodisi delna združitev funkcij, kot jo definira Priročniku za delo destinacijskih organizacij, bodisi drugačen pristop, ki ga še nismo obravnavali.

Zavedam se, da sta evolucija in revolucija dve skrajnosti. Namensko sem izbrala tak pristop, saj se mi zdi, da predstavitev dveh skrajnosti pogosto spodbudi ljudi, da začnejo iskati srednjo, alternativno pot. Cilj raziskave je iz zbranih podatkov ugotoviti v kolikor se vodilne destinacije bolj nagibajo k večjemu preoblikovanju ali postopnemu nadgrajevanju obstoječega sistema. Njihova mnenja in predlogi lahko ponudijo dragocene vpoglede ter potencialno razkrijejo tudi morebitne alternativne rešitve za razvoj slovenske turistične strukture. Na sliki 4 sta za lažje razumevanje tudi vizualno predstavljena oba skrajna pristopa.

Slika 4: Shema organizacije slovenskega turizma v primeru revolucije in evolucije



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju so zapisana raziskovalna vprašanja, ki izhajajo iz teoretičnega okvira in celostno povzamejo ključna področja, ki sem jih želela raziskati. Vprašanja so skozi proces raziskovanja delovala kot kompas ter mi pomagala pri ustreznem oblikovanju intervjujev in preučevanju primerov iz tujine.

R1: Kaj so največje prednosti in slabosti trenutnega sistema destinacijskega upravljanja v Sloveniji?

R2: Ali bi vodilne destinacije ocenile potrebo po uvedbi regionalnih destinacijskih organizacij kot podporo ali kot oviro za njihov nadaljnji razvoj?

R3: Ali bi bile vodilne destinacije pripravljene prevzeti večjo odgovornost in širše pristojnosti, če bi jim država zagotovila ustrezna sredstva in podporo?

R4: Kako lahko Slovenija prilagodi svoj model organizacije na podlagi tujih primerov prehoda na regionalni sistem upravljanja turizma?

4.1 Metodologija

Za raziskavo je bila v celoti uporabljena kvalitativna metoda, tako za zbiranje podatkov kot tudi samo analizo. Pridobitev informacij je bila izvedena na več različnih načinov, končni cilj pa je bil ustrezno odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Dodatno bi rada poudarila, da je bila umetna inteligenca, natančneje ChatGPT, uporabljena izključno kot jezikovno orodje za pregled slovničnih napak in kot pomoč pri slogovnem preoblikovanju besedila. Uporaba je bila omejena na izboljšanje stavčne strukture, iskanje ustreznejših sopomenk ter jasnejšo formulacijo, brez vpliva na vsebinsko zasnovo ali ugotovitve.

Najprej so bili v poglavju 3, kot primer uspešne vzpostavitve regionalnih turističnih struktur v tujini raziskani primer Švedske, Anglije, Nove Zelandije in Ontaria, Kanada. S predstavniki Švedske je bil v okviru Priročnika za delo destinacijskih organizacij izveden spletni intervju, po predhodno posredovanih vprašanjih. Anglija pa je za namen istega priročnika samostojno odgovorila na posredovana vprašanja, torej je bil z njimi izveden neke vrste samoizpolnilni vprašalnik oziroma anketni intervju. Nova Zelandija in Ontario, Kanada, sta bila za namen magistrskega dela preučena v obliki študije primera, saj imata destinaciji na temo regionalnih turističnih struktur javno dostopno gradivo. V magistrskem delu so predstavljeni le povzetki ključnih ugotovitev.

Za celovit vpogled v situacijo v Sloveniji je bilo v nadaljevanju izvedenih šest polstrukturiranih intervjujev in en samoizpolnilni vprašalnik s predstavniki vodilnih DMO-jev, ki so predhodno prejeli vprašanja, da so se lahko pripravili in predali čim več informacij. Okviren nabor vprašanj intervjujev, je naveden v prilogi 1. Intervjuji so bili izvedeni individualno, z možnostjo prilagajanja zaporedja in dodatnih podvprašanj glede na tok pogovora. Izbrani vodilni DMO-ji so bili Maribor, Celje, Velenje, Vipavska dolina, Škofja Loka, Bled in Kranjska Gora, torej raznoliki primeri glede na velikost, stopnjo razvoja in geografsko pozicioniranost. V sami analizi identiteta predstavnikov ostaja anonimna.

Povzetkom intervjujev sledi tematska analiza (kvalitativna metoda), ki je bila uporabljena za analizo podatkov, pridobljenih iz intervjujev s predstavniki vodilnih DMO-jev. Analiza je sledila induktivnemu pristopu, kar pomeni, da so kode in teme izvirale neposredno iz podatkov in ne iz vnaprej določenega teoretičnega okvira. Tak pristop je namreč omogočil večjo odprtost za nepričakovane vsebine. Analiza je bila podprta tudi z uporabo programskega orodja Atlas.ti (https://atlasti.com/), ki omogoča sistematično organizacijo podatkov, kodiranje ter lažje združevanje kod in določitev ključnih tem. Ker gre za induktivni pristop, kode in teme niso bile predvidene vnaprej, saj so se oblikovale šele po podrobnem pregledu in interpretaciji intervjujev.

Kot že omenjeno, je bil končni cilj raziskovanja, na podlagi pridobljenih in analiziranih informacij, doma in iz tujine, uspešno odgovoriti na raziskovalna vprašanja, zato se sama raziskava zaključi s predstavitvijo ključnih ugotovitev in odgovori na zastavljena vprašanja. Za konec pa sledijo še omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

4.2 Tematska analiza in ugotovitve

V prilogi 3 lahko najdemo tabelo, kjer so na podlagi predhodne tematske analize, predstavljene ključne teme, podteme in njim pripadajoče kode. Tem je osem. V nadaljevanju so zapisani vsebinski povzetki le-teh.

Tema 1 – Vloga in funkcije lokalnih DMO se navezuje na naloge, ki naj bi jih po mnenju intervjuvancev opravljale in jih opravljajo lokalni DMO-ji. Nabor je dokaj standarden in v skladu z dokumentacijo in priročniki, ki funkcije DMO obravnavajo: od operativnih,

izvedbenih funkcij, trženja in promocije in različnih podpornih funkcij, do koordinacijske, razvojne in upravljavske vloge DMO-ja.

Velik poudarek so intervjuvanci dali ravno na koordinacijsko vlogo in vlogo upravljavca. DMO-ji morajo delovati kot platforma, na katero se turistično gospodarstvo lahko priključi. Skrbno morajo komunicirati ključne usmeritve, dogodke in strategije ter delati na povezovanju lokalne skupnosti, turističnega gospodarstva in obiskovalcev. Vedno bolj aktivno pa se DMO-ji ukvarjajo tudi s stebrom upravljanja. Intervjuvanec A, je na to temo povedal naslednje: *»Ko govorimo o turizmu, najprej pomislimo na nastanitvene obrate, del gostinske dejavnosti, v zadnjem času pa še na turistične agencije. To je tisti del turizma, kjer relativno jasno vemo, kako deluje, koga nagovarja in komu je namenjen. Upravljanje destinacije pa je tista, pogosto manj vidna, a odločilna plast, ki zagotavlja, da se turizem razvija na način, ki hkrati ohranja naravno okolje, zagotavlja zadovoljstvo lokalnega prebivalstva in – kar je ključno – krepi lokalno ekonomijo. Turizem kot industrija sam po sebi ni problematičen. Opažam pa, da danes premajhen delež sredstev, ki jih turizem ustvari, dejansko ostane v lokalni skupnosti. Zato vidim eno izmed pomembnih nalog zavoda tudi v tem, da se aktivno vključujemo v širše sfere upravljanja destinacije – od upravljanja prostora in umeščanja infrastrukture do sodelovanja na področjih, kot je na primer delovna zakonodaja.«*

Tema 2 – Funkcije RDO obravnava funkcije, ki naj bi jih in jih v določeni meri že opravljajo regionalne entitete, ki trenutno obstajajo. RDO-ji bi morali prevzeti krovne, najvišje funkcije upravljanja regionalne destinacije, torej na nek način regionalni razvoj v širšem pomenu. Pri tem pa je zelo pomembno, da upoštevajo specifike posamezne destinacije znotraj regije.

RDO mora sodelovati tudi pri razvoju in koordinaciji turistične in generalne infrastrukture ter regijske mobilnosti, znotraj katere se posebej poudarja kalibracija javnega prevoza. Zadolženi so za razvoj regijskih produktov in doživetij ter programskih temeljev. Tako kot lokalni DMO-ji morajo tudi RDO-ji delovati kot koordinator in povezovalec, le v večjem obsegu. Hkrati pa lahko produktno povezujejo z drugimi lokalnimi/regijskimi destinacijami.

Delovati morajo tudi na področju trženja in promocije, kot krovna blagovna znamka znotraj katere pa obstajajo posamezne destinacije z jasno identiteto. Prevzeti morajo širšo komunikacijo, predvsem v tujini in na večjih trgih, pomembna pa sta tudi udeležba na sejmih in trženje regijskih produktov in doživetij. Ravno pri promociji se intervjuvanci niso uskladili z mnenji, saj se je nekaterim zdelo boljše, da se promocija premakne na regionalno raven, kjer sta proračun in doseg večja, spet drugi pa so menili, da mora biti promocija tako na lokalni kot tudi regionalni ravni in naslavljati različne segmente**.** Na to temo je intervjuvanka B povedala naslednje: *»Kar se tiče promocije, je njen obseg v veliki meri odvisen od ciljnega trga. Če se denimo oglašujemo v Vidmu, se lahko predstavljamo na ožji ravni. V kolikor ciljamo širši trg, npr. ZDA, pa je to absolutno preozko. Trenutno sicer*

delujemo samostojno, saj širša regionalna entiteta še ni vzpostavljena, vendar bi v primeru vključitve v večjo enoto zagotovo prilagodili promocijsko strategijo.«

Pomembna vloga RDO-ja je tudi dialog z STO, ministrstvi in drugimi nacionalnimi entitetami. Zaželena je tudi določena mera zagovorništva/lobiranja znotraj političnih struktur. Pri omembi politike je potrebno poudariti, da ni zaželeno, da RDO postane politična organizacija ali le nova administrativna struktura. Delovati mora kot podaljšana roka STO-ja, ki jo vodijo načela strokovnosti in je namenjena pospeševanju razvoja turizma. Predvsem na začetku RDO lahko nastopi kot institucija v ozadju, ki skrbi za organizacijo, finančno alokacijo, infrastrukturo in druge krovne funkcije.

Ne smemo pozabiti na podporne naloge, kot so na primer zbiranje in analiza podatkov, ki RDO-jem omogoča sprejemanje z dejstvi podprtih odločitev, potencialna vzpostavitev rezervacijskega sistema, oblikovanje usmeritev in spodbud za turistično gospodarstvo, zagotavljanje znanja in podatkov itd. Najbolj ključno pa je to, da RDO deluje kot prodajna platforma oziroma tako imenovano tržišče (angl. marketplace) na katerega se gospodarstvo lahko priključi in v njem vidi dodano vrednost.

Sledi **tema 3 – Financiranje in finančna vzdržnost DMO**, ki opozarja na kar nekaj omejitev in razvojnih potreb. Trenutno v proračunu DMO-jev večinsko prevladujejo javna, občinska sredstva. Kot dodaten vir financiranja se DMO-ji prijavljajo na različne razpise in projekte, nekaj sredstev pa pridobijo tudi preko komercialnih dejavnosti. Ta sredstva predstavljajo med 10 do 40% proračuna, zelo odvisno od aktivnosti destinacije in naklonjenosti občine do turizma.

Financiranje DMO-jev je po mnenju intervjuvancev nestabilno. Proračun turističnih organizacij je pretirano odvisen od političnih ciklov in občinskih vodstev. Nihanje proračuna jim povzroča dodatne upravljavske izzive in otežuje dolgoročno načrtovanje. Trenutni finančni model je dolgoročno nevzdržen. Prav tako so nekateri vodilni DMO-ji izrazili, da je sredstev za delovanje zavoda sicer dovolj, vendar pa so glede na njihove ambicije in željo po razvoju in investicijah finančno podhranjeni. Večina sredstev gre v namene rednega programa, pod kar spadajo tudi prireditve, ki poberejo prevelik del proračuna. Na dolgi rok bi bila zaželena vzpostavitev fiksnega, stabilnejšega, dolgoročnega modela javnega financiranja. Tako bi DMO-ji več sredstev lahko namenili razvoju destinacije in promociji.

Tema 4 – Financiranje RDO predstavi celostno sliko financiranja regionalnih entitet: kako se financirajo obstoječe organizacije, kam gredo sredstva in kakšne so želje po finančnem modelu v prihodnosti. Trenutne regionalne organizacije uporabljajo za delovanje RDO-ja lastna sredstva. Le ta pridobijo preko sistema članarin ali preko partnerskih pogodb. V regionalni proračun prispevajo tako občine kot tudi lokalni DMO-ji, ki so vključeni v regionalno shemo. V Skupnosti Julijske Alpe na primer je kriterij prispevka v proračun vezan na število nočitev na destinaciji. Sredstva, ki jih prispevajo turistični zavodi, porabijo predvsem za skupne sejemske nastope. V Mariboru pa so preko dviga turistične takse na

primer uspeli povečati obseg sredstev, ki jih zdaj investirajo v razvoj regionalnega turizma. Intervjuvanec A, je o proračunu ene izmed že obstoječih regionalnih entitet povedal naslednje: *»Znesek je za potrebe našega delovanja dovolj velik, za neke večje premike, pa ni dovolj. To smo tudi jasno prepoznali. Takšnih projektov niti ne moremo niti ne želimo izvajati sami. Naša vloga je predvsem v tem, da ponudimo znanje, podatke in koordinacijo ter te projekte pomagamo usmerjati občinskim službam ali državi.«* Kot je intervjuvanec A že poudaril, sredstva za večje premike niso zadostna, kar so poudarili tudi drugi predstavniki vodilnih destinacij. RDO-ji imajo v primeru ustreznega financiranja še velik potencial. Dejstvo je, da uspešen in celosten regionalni razvoj zahteva visoke vložke.

Finančni vložki v regionalni proračun morajo biti preplet različnih virov, pri čemer destinacije večinoma niso naklonjene zgolj alokaciji obstoječih sredstev. Destinacije imajo potrebo po stabilnem viru financiranja, ki bi prišel s strani države, vsaj na začetku, da regionalnim entitetam damo zagon in jim omogočimo gradnjo temeljev. To je v intervjuju lepo predstavila tudi intervjuvanka B: *»Zelo dobrodošla bi bila vsaj začetna podpora z nacionalne strani. To bi pomirilo začetni strah ljudi – kako in ali bo uspelo –, ki za nikogar ni prijeten. Podpora z nacionalne strani bi destinacijam pokazala, da se nimajo česa bati. Posledica sodelovanja bi lahko bili tudi povečani tržni prihodki s strani skupnega tržišča (angl. marketplace), kar bi pomenilo manjšo odvisnost od občinskega financiranja. Hkrati bi občine s časoma opazile pozitivne učinke in razvoj turizma ter morda primaknile kakšen evro več.«* Regionalni razvoj ni enostavna stvar in zahteva kar nekaj vlaganj, med drugim tudi finančnih. Občine trenutno večinsko financirajo lokalne DMO-je in so posledično že dokaj obremenjene, zato je pomembno, da regionalne strukture poleg občin financiramo tudi preko državnih pomoči, projektov, razpisov in tržnih prihodkov.

Sledi **tema 5 – Izzivi regionalnega povezovanja**, ki podrobneje opisuje ključne izzive povezane z ustanavljanjem RDO-jev. Regionalna shema med drugim zajema pomisleke vezane na institucionalne in administrativne elemente. Trenutno je po mnenju intervjuvancev shema vodilnih in regijskih destinacij pretirano administrativno in številčno usmerjena in ne upošteva raznolikost slovenskih destinacij – geografsko, po razvitosti, velikosti, turističnem obisku itd. Model regionalne ureditve, ki ga predvideva zakonodajni okvir temelji na dolgi tradiciji, ki pa je v slovenskem prostoru nimamo – turizem je mlada panoga stara dobrih 30 let. RDO-ji trenutno delujejo bolj ali manj kot dopolnilna dejavnost, ki jo pokrivamo z obstoječim kadrom in sredstvi.

Med izzive povezane z vzpostavitvijo RDO spadajo tudi dodatna birokracija, pomanjkanje kompetentnega kadra in sredstev za njihovo plačilo ter izguba določenih funkcij/aktivnosti na lokalnem nivoju. Hkrati je bila na temo funkcij izražena tudi skrb glede podvajanja le-teh. V primeru regionalnega povezovanja je potrebna jasna delitev funkcij in aktivnosti, ki preprečuje podvajanje in tako imenovano »vrtičkanje« med destinacijami.

Kot problem je bila izpostavljena tudi geografka raznolikost lokalnih destinacij. Določena območja že sodelujejo na produktnem nivoju, se skupaj udeležujejo sejmov in vlagajo

sredstva v skupinsko oglaševanje za optimizacijo stroškov, vendar pa nimajo potrebe po tem, da »bi bili pod isto streho«, saj so geografsko vseeno nekoliko različni in ne vedo, kako bi se njihov RDO imenoval. Njihovo regionalno povezovanje pa lahko otežujejo tudi različne prioritete/interesi občin v katerih se turistični zavodi nahajajo ter stopnja njihove razvitosti in finančne moči.

Daleč najbolj odmevna skrb lokalnih DMO-jev je bila izguba identitete lokalnih destinacij. Poudarili so, da je pri razvoju regije, njeni promociji in oblikovanju turistične ponudbe ključno ohraniti zavedanje, da regijo sestavljajo posamezne lokalne destinacije – kot koščki sestavljanke. Vsaka izmed njih ima svoj edinstven karakter in identiteto, ki jo dela unikatno ter hkrati predstavlja temelj za oblikovanje celostne in prepoznavne regionalne identitete. O lokalni identiteti je spregovorila tudi intervjuvanka B: *»Identiteta je med drugim tudi stvar lokalnega prebivalstva. Ko so me v enem izmed intervjujev vprašali, kdaj bom zadovoljna, sem odgovorila – in priznam, da še nisem tam – da bom zadovoljna takrat, ko bo vsak prebivalec naše destinacije, res vsak, postal ambasador kraja, v katerem živi. Ko bo z veseljem na ulici pomagal turistu, mu razložil, kje je, ter svoj domači kraj z veseljem predstavljal in zastopal tudi v tujini. Tukaj pridemo do vprašanja identitete. Če bi vzpostavili regijsko organizacijo z imenom, ki ga ljudje ne bi začutili, bi to pomenilo izgubo identitete. Če nekdo v srcu čuti svoj lokalni kraj, potem mora biti tam doma in tam, na svojem lokalnem območju, sprejemati obiskovalce. Moj pomislek je torej, do katere mere bi lahko ohranili identiteto lokalnega okolja in mikrodestinacij, če bi ustvarili regijsko strukturo, pod katero bi združili več lokalnih okolij in jo – karikiram – poimenovali »Mavrična dežela«.*

Tema 6 – Prednosti regionalnega povezovanja deluje kot kontrast teme 5, in predstavi kaj so po mnenju intervjuvancev prednosti regionalnega povezovanja. Prvi sklop prednosti se veže na trženjske in promocijske učinke. Razdrobljenost promocije pri nagovarjanju tujih in večjih trgov vodi v neučinkovitost, zato je skupna promocija veliko bolj stroškovno učinkovita in ima boljši učinek. Regionalna promocija opolnomoči lokalne destinacije in povečuje njihovo prepoznavnost na mednarodni ravni. Iz tega razloga sta tudi regionalna blagovna znamka in skupne udeležbe na sejmih zelo pomembna faktorja povezovanja.

Hkrati RDO vidi turistično situacijo iz ptičje perspektive, kar pomaga pri usklajevanju lokalnih interesov in zmanjševanju »vrtičkanja«. Regionalni nivo ima tudi večji potencial tako na področju razvoja destinacije kot tudi samega strateškega planiranja in odločanja. Generalno gledano regionalni razvoj spodbuja konkurenčnost lokalnih destinacij, kar je za vse zmagovalna (angl. win-win) situacija.

Kot ključno prednost RDO-ja so bili izpostavljeni tudi ekonomski in sinergijski učinki, kot je optimizacija stroškov pri skupnih aktivnostih. Regionalno povezovanje destinacijam omogoča aktivnosti in udeležbe, ki si jih same mogoče ne bi mogle privoščiti oziroma bi si jih v omejenem obsegu.

Z intervjuvanci sem spregovorila tudi o trenutnem turističnem sistemu, ki ga opisuje **tema 7 – trenutni sistem destinacijske organiziranosti v Sloveniji**. Tema obsega ključne prednosti in omejitve ter vlogo zasebnega sektorja v turističnem sistemu. Kot ključna prednost je bila izpostavljena neposredna vključenost DMO-jev v lokalno okolje. Ravno lokalne turistične organizacije najbolje poznajo lokalno okolje in njegove deležnike, zato jim ustreza in se jim zdi prav, da ohranjajo neposreden stik. Pomembno je, da se v primeru regionalnega povezovanja obdržijo lokalne entitete.

Kot ovira trenutnega sistema so bili izpostavljeni kadrovski izzivi – kadrovska podhranjenost, pomanjkanje kompetenc, fluktuacija in različne ravni strokovnosti. Dodatno je bil izpostavljen problem preobremenjenosti lokalnih DMO-jev z operativnimi nalogami. Tukaj je bila posebej omenjena slovenska »bolezen«, ki se kaže v organizaciji velikega števila mikroprireditev. To temo je med drugim komentirala tudi intervjuvanka C in povedala naslednje: *»Generalno se v Sloveniji pogosto srečujemo s hiperprodukcijo mikroprireditev, kar po mojem mnenju ni idealno. Takšna strategija izgublja fokus destinacije in lahko celo omejuje gospodarsko dejavnost.«*

Kadrovsko zahtevno je tudi projektno delo, ki zaposlenim ne prinese dodatnega plačila. Generalno gledano je delo v turističnih javnih zavodih zelo dinamično in zahteva hitrejše prilagajanje, nova znanja in večjo odzivnost. Iz tega izhaja potreba po dodatnih sredstvih, večji fleksibilnosti pri zaposlovanju in bolj prilagodljivem sistemu delovanja turističnih zavodov.

Slovenski turizem se sooča z izrazito razdrobljenostjo, ki se kaže tako v velikem številu DMO-jev kot tudi v fragmentiranosti trženjske funkcije in posledično slabi strateški usklajenosti razvoja. Prevelika odvisnost DMO-jev od političnih odločitev ter močan vpliv lokalne politike na vodilne destinacije dodatno omejujeta dolgoročno in strokovno vodenje destinacij. Na nacionalni ravni STO - po mnenju predvsem manjših, slabše razvitih destinacij - v večji meri podpira že uveljavljene destinacije z višjim obsegom obiska in nočitev, medtem ko manjše destinacije, ki bi potrebovale večjo podporo, te podpore ne prejmejo v zadostnem obsegu. *»Z vidika vodilnih destinacij v razvoju se nam zdi, da STO finančno in vsebinsko pogosto bolj podpira že uveljavljene destinacije z večjim obsegom obiska in nočitev. Šibkejše vodilne destinacije bi po našem mnenju morale biti deležne intenzivnejše podpore ter višjih finančnih spodbud, saj smo še v fazi vzpostavljanja prepoznavnosti. Prav zaradi tega moramo v promocijo vlagati bistveno več napora in sredstev kot že dobro poznane destinacije.«* (Intervjuvanka D).

Iz vidika upravljanja pa je bilo izpostavljeno, da bi moral biti razvoj turizma v domeni specializiranih zavodov za turizem in ne regionalnih razvojnih agencij (RRA), saj slednje nimajo primarnega fokusa na destinacijsko upravljanje. To je lepo poudarila tudi intervjuvanka C: *»Kdo je tisti, ki pelje razvoj turizma? Moja teza je, da so to zavodi, ustanovljeni prav za turizem, saj je turizem samostojna panoga, ki zahteva sistematičen in kontinuiran razvoj. Razvojne agencije bi se morale osredotočati predvsem na vodenje trdih*

investicij, kot so na primer kolesarske povezave in druga infrastrukturna omrežja, medtem ko naj bi zavodi skrbeli za razvoj ponudbe, promocijo in koordinacijo turizma kot celote.« Pomemben izziv pa predstavlja tudi nepovezanost destinacijskega upravljanja z drugimi občinskimi službami, ki pokrivajo področja, kot so promet, prostor in okolje.

Določenim turističnim zavodom poseben izziv predstavlja tudi zasebni sektor, katerega sodelovanje in vlaganje v turizem je v Sloveniji premajhno. Hkrati pa je tudi turistično gospodarstvo včasih premalo aktivno in neodzivno za turistične iniciative.

Tema 8 – Modeli in prihodnji razvoj regionalne sheme iz več vidikov povzame pogled intervjuvancev na vpeljavo regionalne sheme, njihove usmeritve, želje in predloge. Ena izmed tematik obravnava njihovo vizijo o modelu regionalnega povezovanja. Velike podpore je bil deležen koncept organskega regionalnega povezovanja – glede na interese, geografske značilnosti in/ali željo po skupnih produktih. Poudarili so, da se mora formalizacija regionalne ureditve zgoditi organsko, skozi čas in glede na potrebe destinacij. Pogosto ravno dolgoletno sodelovanje in uspešna koordinacija organsko poskrbita za ustrezno regionalno vzpostavitev in delitev funkcij – dober primer tega je Skupnost Julijske Alpe, ki obstaja že več kot 30 let in je skozi leta razvila svoj model sodelovanja.

Model revolucije ni prejel najbolj pozitivnega odziva, saj se vsem vodilnim destinacijam zdi pomembna njihova lastna avtonomija in ohranitev lokalnih turističnih zavodov kot gradnikov identitete lokalnega okolja. Generalno gledano bi lahko rekli, da sta turistična raznolikost in lokalne zgodbe v Sloveniji pomembni in gradita naš turizem.

Pogovarjali smo se tudi o smiselnosti modela evolucije – opolnomočenja obstoječih vodilnih destinacij po strožjih kriterijih, ki bi nato prevzele širši obseg funkcij in regionalni razvoj. Model je prejel nekaj pohval, hkrati pa tudi kritik. Trenutno dobro razvite vodilne destinacije, ki imajo že danes izkušnje z vodenjem zahtevnih projektov, organizacijo mednarodnih dogodkov in razvojem 5-zvezdičnih doživetij, bi bile sposobne in so pripravljene prevzeti večji obseg zadolžitev in funkcij. Je pa potrebno razumeti, da bi za uspešno širitev potrebovali dodatne kadrovske in finančne vire, zlasti na področjih, kot so trajnost, digitalizacija, trženje na tujih trgih in strateško planiranje. Kritika modela se predvsem povezuje z dejstvom, da so vse destinacije močni podporniki regionalnega povezovanja in imajo zanj interes, zato bi lahko rekli, da se jim sama evolucija zdi »premalo«. Izpostavljeni izzivi, povezani z evolucijo, se nanašajo predvsem na dejstvo, da takšen pristop ni smiseln, saj ne odpravlja problema drobljenja oziroma »vrtičkanja«. Poleg tega lahko vodi v podvajanje aktivnosti ter v dodatne in nepotrebne stroške vezane na informacijske sisteme in druge podporne funkcije.

Potencial so intervjuvanci izrazili tudi v hibridnem modelu – hkratna vzpostavitev regijske entitete in opolnomočenje vodilnih destinacij. Hibridni model združuje prednosti evolucije in revolucije. To dejstvo sta zelo lepo predstavili intervjuvanki E in F: *»Osnovo bi predstavljal močan lokalni DMO, ki ohranja izvedbeni del, neposreden stik z lokalnimi*

ponudniki, prebivalci in obiskovalci – saj prav tu nastaja avtentičnost, ki je bistvo slovenskega turizma. Na drugi strani pa bi lahko RDO prevzeli strateško in koordinacijsko raven: pripravo skupnih regijskih strategij, usklajeno promocijo na tujih trgih, nastope na sejmih ter razvoj regijsko povezanih produktov. Na ta način bi se zagotovila močnejša mednarodna prepoznavnost, hkrati pa bi destinacije ohranile svojo identiteto in avtonomijo pri razvoju vsebin. Tak model bi omogočal tudi večjo fleksibilnost – regije bi se lahko povezovale po različnih produktnih oseh (npr. Slovenia Underground, Slovenia Green, Slovenia Unique Experiences ...), ne le po administrativnih mejah. S tem bi dosegli najboljše iz obeh svetov.«

Podobno izjavo, ki potrjuje potencial hibridnega modela in pomembnost sinergijskega učinka je podala tudi intervjuvanka C: *»Se pa strinjam, da je vodilne destinacije v naslednjih nekaj letih treba okrepiti, hkrati pa graditi tudi na regiji. Ko se okrepijo regije, se sinergično okrepijo tudi vodilne destinacije – druga brez druge ne morejo funkcionirati. Regije peljejo razvojno – promocijsko – produktno krovno zgodbo in hkrati gradijo blagovno znamko, hkrati pa vodilne destinacije gradijo svojo lokalno, osnovno identiteto, ki regiji daje pestrost in v bistvu omogoča razvoj regije.«*

Izpostavljeno je bilo tudi dejstvo, da imamo v Sloveniji že dolgo časa kulturno, geografsko in zgodovinsko zakoreninjene statistične regije, kar po eni strani otežuje vzpostavitev novih regij, po drugi strani pa omogoča priložnost vzpostavitve regij znotraj že obstoječih geografskih okvirov. Intervjuvanki E in F sta temo komentirali takole: *»Slovenija se že naravno deli na regije, ki jih vsi dobro poznamo – pokrajine, kot so Gorenjska, Štajerska, Prekmurje, Koroška, Notranjska, Primorska in Dolenjska. Te identitete so zgodovinsko, kulturno in geografsko močno zakoreninjene, zato se zdi nesmiselno, da v turizmu vsakih nekaj let znova »odkrivamo toplo vodo« in na novo vzpostavljamo regionalne strukture. Seveda podpiramo povezovanje, vendar pa je treba imeti pred očmi, da je Slovenija zelo majhna država, ki jo večina tujih gostov dojema kot eno destinacijo. Prevelika razdrobljenost na nove regije lahko povzroča dodatno birokratizacijo in zmedo, namesto da bi prispevala k večji učinkovitosti. Bolj smiselno bi bilo, da bi se držali že obstoječih pokrajin ali statističnih regij kot naravnih regijskih enot in v njih spodbujali sodelovanje – zlasti na produktnih nivojih (npr. skupna promocija kulturnega, industrijskega, podzemnega, zelenega turizma). Tako bi lahko dosegli večjo jasnost, enostavnost za obiskovalce in hkrati omogočili, da se destinacije organsko povezujejo glede na zgodovinsko in geografsko logiko, ne pa po novih administrativnih modelih, ki se vsakih nekaj let spreminjajo.«*

Omenjena je bila tudi opcija regionalnih organizacij po modelu že obstoječih štirih turističnih makroregij, ki pa generalno gledano ni bila dobro sprejeta. Makroregije so bile namreč bolj ali manj vzpostavljene za naloge trženja in promocije ter na nek način »vsiljene«, posledica česar so tudi določena geografska odstopanja pri razvrščanju destinacij v regije.

Predstavniki vodilnih destinacij so opozorili tudi na hitro spremenljivost in nestabilnost administrativnih modelov. Večinoma ne čutijo potrebe po vzpostavitvi splošnega administrativnega regionalnega modela na nacionalni ravni in imajo občutek, da ne bi deloval, saj so si destinacije med sabo preveč različne. Nasprotno vodilne destinacije sprejemajo in si želijo podporo regionalnemu povezovanju iz nacionalne strani, a na drugačne načine.

Eden izmed predlaganih načinov je bil, da bi STO/ministrstvo, delovalo kot koordinator regionalnega turizma. RDO-ji bi bili lahko celo pod okriljem STO-ja, kot njegova podaljšana roka. S tem bi se izognili vzpostavljanju novih administrativnih struktur in nepotrebnih stroškov. Prav tako si vodilne destinacije za regionalno povezovanje želijo s strani države več razpisov in svojevrstnih finančnih spodbud. Kar se tiče same delitve funkcij in aktivnosti po ravneh pa je bilo mnenje razdvojeno. Nekateri so podporniki organskega razvoja funkcij med lokalno in regionalno ravnjo skozi čas, spet drugi pa bi si želeli da nacionalni nivo predstavi vsaj nek predlog/shemo delitve funkcij. Ne glede na to, pa je bilo jasno izraženo poenoteno mnenje, da bi bila v prihodnosti zaželena zakonska ureditev ustreznih regionalnih okvirov, preko katerih bi bilo regionalno povezovanje na nivoju države pravno formalno urejeno, kot to deluje ponekod v tujini, kjer so regionalne organizacije organizirane kot samostojni subjekti.

Kot že razloženo v prejšnjih temah, RDO-ji trenutno delujejo po neformalnem principu pogodbenega sodelovanja ali članarin, za kadrovske kapacitete uporabljajo že obstoječ kader iz javnih zavodov, finančna sredstva pa pridobivajo od občin in lastnih virov. Nekaj sredstev so pridobili tudi na razpisih za regionalno povezovanje, ki jih država počasi uvaja. Intervjuvanec A mi je med pogovorom o formalizaciji in razvoju RDO-jev zaupal naslednje: *»Kar se tiče formalizacije regionalne ureditve, mi zagovarjamo organski pristop. To pomeni postopen razvoj in oblikovanje shem, ki so najbolj smiselne za določen prostor in čas, nato pa jih po potrebi urediti tudi znotraj pravnih okvirov. Če bi lahko sami izbirali pravno obliko, bi nam zagotovo bolj ustrezala javno-zasebna formacija, vendar pa so naša sredstva javna. Z vidika transparentnosti smo se zato odločili za javni zavod kot edino ustrezno možnost.«*

Kot zadnji element obravnavane teme je potrebno omeniti še eno specifiko in sicer položaj ter mnenje manjših, slabše razvitih in obrobnih destinacij – destinacije, ki se geografsko ali strukturno nahajajo na robu bolj povezanih območij in že ustvarjenih regionalnih struktur. Manjše destinacije imajo za začetek slabši trženjski učinek. Ker so slabše prepoznane za promocijo in trženje turizma potrebujejo proporcionalno več sredstev. Ravno zato, jim sodelovanje v regionalni shemi še toliko več pomeni, saj jim občutno poveča možnosti promocije in udeleževanja na dogodkih/sejmih, ki se jih drugače zaradi finančnega ali drugih mankov nebi uspeli udeležiti. Ko govorimo o njihovi vključitvi v regionalno shemo, je treba upoštevati dva ključna vidika. Prvi se nanaša na dejstvo, da se obrobne destinacije, kot so na Gorenjskem denimo Škofja Loka, Kamnik in Kranj, v regionalne sheme samoiniciativno praviloma težje vključujejo. Kot odgovor na ta izziv se te destinacije vse pogosteje

povezujejo z regijskimi shemami in drugimi destinacijami na produktni ravni. Zato bi takšnim destinacijam bolj ustrezalo, da bi nacionalna raven prevzela večjo vlogo pri določevanju turističnih regij. Po drugi strani, pa se manjše destinacije v primeru da dobijo priložnost lažje vključijo v regije, saj še nimajo tako močno razvite in zakoreninjene blagovne znamke, ki zahteva dodatno previdnost pri odnosu do promocije in trženja regionalne znamke.

4.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Za konec so v nadaljevanju navedeni še odgovori na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila v okviru raziskave.

R1: Kaj so največje prednosti in slabosti trenutnega sistema destinacijskega upravljanja v Sloveniji?

Odgovor na obravnavano vprašanje je podrobneje razložen že znotraj tem 3 in 7, vseeno pa bom tukaj še enkrat na kratko izpostavila obravnavane prednosti in izzive.

- V širšem smislu bi lahko rekli, da ključna prednost leži v neposredni vključenosti DMO-jev v lokalno okolje. Ravno oni so namreč tisti, ki okolje najbolje poznajo, imajo stik z deležniki in posledično lahko gradijo na avtentičnosti ter identiteti destinacije. Podrobneje ta koncept zajema:
    - dobro poznavanje lokalne identitete in virov, saj lokalni DMO-ji poglobljeno razumejo značilnosti destinacije, kar omogoča avtentično oblikovanje turistične ponudbe iz zgodb;
    - krepitev lokalnega sodelovanja in zaupanja, kar prispeva k večjemu zaupanju med deležniki ter spodbuja sodelovanje med javnim, zasebnim in nevladnim sektorjem;
    - spodbujanje razvoja manjših ponudnikov, ki bi na regionalni ravni težje prišli do izraza.
- Prednost lokalnih turističnih entitet leži tudi v tem, da so se zaradi manjše organizacijske strukture sposobni hitreje prilagajati in odzivati na spremembe na trgu, krizne situacije ali specifične potrebe ponudnikov.
- Eden izmed pogosteje izpostavljenih izzivov je bil kader – kadrovska podhranjenost, pomanjkanje kompetenc, fluktuacija in različne ravni strokovnosti.
- Sledi izziv preobremenjenosti DMO-jev z operativo, kamor spada tudi hiperprodukcija mikroprireditev, ki turističnim zavodom pobere kar nekaj časa in sredstev, učinek pa ni nujno večji od vložka.
- Projekti kot dodaten vir sredstev in razvoja za destinacije so sicer dobra priložnost, ampak so lahko kadrovsko obremenjujoči in ne prinesejo dodatnega plačila zaposlenim.
- Sistemski problem je razdrobljenost turizma in fragmentiranost, ki se kaže v velikem številu DMO.

- Zelo odmevni izziv je pretirana odvisnost DMO-jev od političnih odločitev ter močan vpliv lokalne politike na vodilne destinacije.
- Po mnenju manjših, slabše razvitih destinacij STO bolj podpira že dobro razvite, uveljavljene destinacije, medtem ko manjše destinacije, ki bi potrebovale več podpore – sploh promocijsko – ne prejmejo podpore v zadostnem obsegu.
- Vodilne destinacije menijo, da mora biti razvoj turizma v domeni specializiranih zavodov za turizem in ne RRA.
- Izziv nepovezanosti lokalnih turističnih zavodov z drugimi občinskimi službami, ki pokrivajo področja, kot so promet, prostor in okolje.
- Slabo odzivanje in sodelovanje s strani zasebnega sektorja in/ali turističnega gospodarstva.
- Nestabilno financiranje DMO-jev. Nihanje proračuna povzroča dodatne upravljavske izzive in otežuje dolgoročno načrtovanje. Na dolgi rok bi bil zaželen bolj stabilen, fiksen vir financiranja.
- Proračun DMO-jev pretirano odvisen od političnih ciklov in občinskih vodstev.
- Dolgoročno nevzdržen model financiranja.
- Premalo sredstev za razvoj in investicije.

R2: Ali bi vodilne destinacije ocenile potrebo po uvedbi regionalnih destinacijskih organizacij kot podporo ali kot oviro za njihov nadaljnji razvoj?

Vodilne destinacije regionalno povezovanje podpirajo in jim je v interesu. Vse destinacije so se pripravljene povezovati in se tudi že povezujejo produktno. Prav tako vlagajo v skupne promocijske aktivnosti in skupne nastope na sejmih, kar prispeva k stroškovni učinkovitosti.

Glede samega modela upravljanja RDO so pogledi in predlogi nekoliko različni, kar pa po izvedbi raziskave zagotovo lahko rečemo, je, da si destinacije ne želijo izgubiti lokalnih turističnih entitet, ki gradijo identiteto in karakter lokalnega turizma – revolucija, oziroma tako imenovana popolna združitev funkcij, kot opredeljena v Priročniku za delo destinacijskih organizacij, torej glede na izvedeno analizo ni ustrezen pristop. Največ podpore in pozitivnih odzivov imata organski razvoj regij skozi čas in glede na potrebe prostora – kar je v bistvu primer Skupnosti Julijske Alpe, ter hibridni model, ki predstavlja mediano med evolucijo in revolucijo. Če potegnemo črto, se organski in hibridni model v resnici razlikujeta predvsem po tem, na kakšen način se določijo regije. Organski pristop to »zadolžitev« predaja lokalnim destinacijam, medtem ko hibridni model pričakuje zakonsko urejeno strukturo ali vsaj usmeritve iz nacionalne strani. Hibridni model bi bil v tem pogledu bolj optimalen za obrobne destinacije in področja, kjer se regionalno povezovanje samo od sebe še ni začelo vzpostavljati.

Prej smo govorili o organskem razvoju regij, ko pa govorimo o organskem načinu regionalnega povezovanja, v bistvu lahko rečemo, da do neke mere izhaja iz logike evolucije. Če pogledamo na primer Skupnost Julijskih Alp, lahko vidimo, da je sestavljena iz več destinacij, ki vse finančno, kadrovsko in z znanjem prispevajo v skupno shemo.

Vzpostavljeno imajo sicer skupno regionalno območje – biosferno območje Julijske Alpe, nimajo pa še RDO-ja. Koordinacijo, ki je nekako najbližje upravljanju, sicer trenutno prevzema Turizem Bohinj, vendar po obsegu ni v polnosti na nivoju pravega RDO-ja. V kolikor bi se v prihodnosti do dobra razvil zakonodajni okvir na tem področju in povečala finančna podpora, pa obstaja velika možnost, da se bodo trenutna organska povezovanja, ki že obstajajo po Sloveniji, zaradi lastnih interesov formalizirala.

Znotraj hibridnega modela povezovanja, ki predpostavlja usmeritve nacionalne ravni glede oblikovanja regij, ostaja odprto vprašanje: ali bi nacionalna raven zgolj opredelila regije ali pa bi hkrati na novo ustanovila tudi regionalne organizacije oziroma bi v posameznih regijah nadgradila že obstoječe destinacije v vlogo RDO. Tukaj so tudi mnenja in pogledi intervjuvancev nekoliko različna in neopredeljena. Ker hibridni model zajema širok razpon pristopov – od postopne evolucije do bolj prelomnih, »revolucionarnih« sprememb – dokončen odgovor na to vprašanje za zdaj ostaja odprt.

Evolucija kot razvoj regij je dobila mešane odzive – ima namreč svoje pluse in minuse. Nekatere bolj razvite vodilne destinacije so ob dodatni finančni in zakonski podpori pripravljene prevzeti večji obseg funkcij, a je pa tukaj prisoten tudi dvom. Bo evolucija res zmanjšala fragmentiranost sistema in »vrtičkanje«? Regionalna entiteta je v tem kontekstu potrebna ravno zaradi ptičje perspektive, ki jo ponuja, ter ustreznega usklajevanja interesov deležnikov. Iz vidika regionalnega povezovanja pa je evolucijsko povezovanje ravno začetek, ki ga ubirajo in so ga že ubrale številne destinacije po Sloveniji.

V zaključku lahko rečemo naslednje:

- vodilne destinacije vidijo regionalno povezovanje kot podporo svojemu delovanju. Aktivno si prizadevajo za sodelovanje in že danes ustvarjajo različna partnerstva, ki temeljijo na organskem razvoju regij in evolucijskem povezovanju;
- povezovanje jim omogoča predvsem učinkovitejše promocijske aktivnosti, celosten razvoj destinacij in optimizacijo stroškov;
- hkrati pa poudarjajo potrebo po jasno opredeljenem sistemskem okviru – hibridni model – in stabilnih virih financiranja;
- revolucionarnega pristopa, ki bi pomenil korenito prestrukturiranje sistema, ne prepoznavajo kot ustrezne rešitve;
- čeprav evolucijski pristop ocenjujejo kot sprejemljivo možnost, ga ne razumejo kot nujno optimalno rešitev. Ob tem izražajo določene pomisleke, povezane predvsem z učinkovitostjo upravljanja in križanjem interesov;
- v tem kontekstu se hibridni model kaže kot najustreznejša rešitev. Kljub temu so mnenja in predlogi glede njegovega vsebinskega obsega ter organizacijske zasnove različni, zato končna struktura za zdaj ostaja odprto vprašanje.

R3: Ali bi bile vodilne destinacije pripravljene prevzeti večjo odgovornost in širše pristojnosti, če bi jim država zagotovila ustrezna sredstva in podporo?

Na kratko je odgovor DA. Marsikatera destinacija že danes upravlja z velikimi infrastrukturnimi projekti, imajo izkušnje z mednarodnimi dogodki in vodenjem zahtevnejših projektov. Na tem mestu pa je treba opozoriti, da takšna nadgradnja ni zastonj in bi za sabo prinesla dodatne kadrovske in finančne vire. Drži pa tudi dejstvo, da je slovenski turizem mlad in posledično niso vse vodilne destinacije na poziciji, da bi dodatne naloge sprejele, saj so še v fazah lastnega razvoja. Evolucijski razvoj regij bi bil torej časovno precej zamuden projekt, zato je verjetno bolj smiselno razvoj regij opredeliti ali po hibridnem modelu – okvir/usmeritve po ustanovitvi regij iz nacionalne smeri in potencialna ustanovitev in določitev RDO-jev – ali pa zaenkrat prepustiti definiranje regij destinacijam samim organsko, skozi čas.

R4: Kako lahko Slovenija prilagodi svoj model organizacije na podlagi tujih primerov prehoda na regionalni sistem upravljanja turizma?

Prva stvar, ki je v tujini pogosta praksa, je to, da so na regionalni ravni vsi RDO-ji združeni in dobivajo podporo s strani regionalne centralne entitete. Na Novi Zelandiji je to na primer Regional Tourism New Zealand, na Švedskem pa Regionalna mreža za gostinstvo in turizem. V tujini se takšna praksa izkaže kot učinkovita, saj se regije med sabo lažje povezujejo, delijo primere dobrih praks in bolj uspešno razvijajo skupne iniciative. Slovenija je v primerjavi s Švedsko ali Novo Zelandijo občutno manjša, zato se je potrebno vprašati o smiselnosti ustanovitve dodatne centralne regionalne entitete. V okviru intervjujev sta intervjuvanki E in F na to temo predlagali, da bi kot centralna regionalna entiteta lahko delovala kar STO ali ministrstvo ter skrbela za koordinacijo RDO-jev. S tem bi se izognili ustanovitvi nove administrativne strukture.

Druga dobra praksa v tujini je jasno določena zakonska podlaga, vezana na samo pravno strukturo RDO-jev, in do dobra razčlenjeni kriteriji za vstop v regionalne mreže in/ali akreditacijske sheme. Dober primer tega je Anglija, ki zagotavlja akreditacijski proces z jasno določenimi kriteriji za vstop v LVEP mrežo. Tudi Kanada preko ministrstva nudi jasne smernice in dokumentacijo za poenotenost administrativnih, upravljavskih in organizacijskih aktivnosti v turizmu. To RDO-jem omogoča večjo legitimnost in kredibilnost, hkrati pa podpira profesionalizacijo ter jasno določa naloge in pristojnosti.

Tujina je razvila svoje upravljavske okvire preko vključujočega pristopa. Lep primer tega sta Nova Zelandija in Ontario, Kanada. Holističen pristop organizacije turizma spodbuja vključitev in mnenje vseh deležnikov, od javnega sektorja in turističnega gospodarstva do lokalnih prebivalcev. To kasneje rezultira tudi v boljšem sodelovanju. RDO v takšnem primeru res predstavlja koordinatorja in povezovalca med deležniki na destinaciji in se manj ukvarja z operativnimi izzivi.

V veliko državah, tukaj bi med obravnavanimi primeri izpostavila Švedsko, tudi aktivno vključujejo zasebni sektor, tako v upravljanje kot tudi v lastništvo. Na Bledu so ta problem na primer začeli reševati s partnerskimi pogodbami. Vzpostavili so širšo shemo

sofinanciranja, v katero vključujejo turistično gospodarstvo v najširšem pomenu. Rdeča nit sistema je, da imajo tisti deležniki, ki delujejo in investirajo v skladu s strateškimi in razvojnimi turističnimi usmeritvami določene olajševalne okoliščine, med drugim precej znižan prispevek v shemo.

Na temo vključujočega pristopa in vključevanja zasebnega sektorja je spregovorila tudi intervjuvanka C: *»Regijska organizacija mora predstavljati vez med gospodarstvom in javnim sektorjem, zato je pomembno, da pri odločitvah sodelujeta obe strani. Igra vlogo koordinatorja in povezovalca, vendar pa smo v Sloveniji dokaj minimalistični s tem načinom razmišljanja. V tujini turistične organizacije znajo zelo dobro monetizirati vse svoje dejavnosti in aktivnosti. S tem omogočajo zelo dobro podporo gospodarstvu in posledično ima gospodarstvo interes sodelovati. Gospodarstveniki vedno tehtajo, kaj bodo dali in kaj bodo pridobili – če je rezultat večji od vložka, sodelujejo.«* V Sloveniji je potrebno upoštevati, da imajo turistične organizacije težavo z sodelovanjem in vključevanjem zasebnega sektorja že na lokalni ravni. Na podlagi tega je mogoče sklepati, da bi bilo za povečanje učinkovitosti regijskih povezav mogoče smiselno najprej okrepiti sodelovanje in vključevanje zasebnega sektorja na lokalni ravni, preden se pristopi k širšim regionalnim povezavam.

Zelo pomemben vidik je tudi urejenost modela financiranja RDO. Tega nebi izpostavila kot primera dobre prakse tujine, ampak bolj kot splošno težavo, ki očitno ni problem le v Sloveniji. Tako na Novi Zelandiji, kot tudi na Švedskem in v Angliji obstajajo težave z nestabilnim financiranjem ali pomanjkanjem le-tega. Izjema pa je Kanada, kjer je financiranje zelo dobro urejeno. Ministrstvo je določilo strukturirano shemo – bazno financiranje in financiranje iz naslova partnerske alokacije – ki deluje kot podporni mehanizem poleg že obstoječih finančnih virov, med katerimi so najbolj izrazit vir občine.

4.4 Diskusija

Na podlagi pogovorov z intervjuvanci razumem smiselnost organskega modela razvoja regij, ki temelji na postopnem povezovanju destinacij glede na skupne interese ter geografske, kulturne in druge sorodne značilnosti. Takšno povezovanje izhaja iz dejanskih potreb prostora, kar mu daje večjo legitimnost. Je tudi v skladu z usmeritvami, ki jih predvideva Strategija slovenskega turizma 2022–2028, ki kot najustreznejši model za upravljanje turizma na regijski ravni imenuje prostovoljno povezovanje vodilnih destinacij, utemeljeno na skupnih interesih, dobrih praksah in funkcionalni zaokroženosti območij. Nacionalna raven pri tem igra ključno vlogo spodbujevalca (Slovenska turistična organizacija, 2025). Vendar pa je bilo s strani intervjuvancev jasno izraženo, da je tak proces skozi čas treba ustrezno strukturirati in nadgraditi, da ostane učinkovit in pregleden ter hkrati zagotoviti dobre zakonodajne in finančne temelje. Ravno iz tega razloga, je Priročnik za delo destinacijskih organizacij zelo dober začetek v tem procesu ter odraža vlogo nacionalne ravni kot ključnega usmerjevalca regionalnega razvoja.

Trenutno organsko grajenje regij in postopno evolucijsko povezovanje sledi strategiji ter je po mnenju intervjuvancev ustrezna oblika sodelovanja. Obstaja pa želja po »nekaj več«. Primeri dobre prakse jasno prikažejo, da sta stabilno financiranje in urejena zakonodajna podlaga ključni prednosti za učinkovito delovanje tako lokalnih kot regionalnih turističnih entitet. Brez tega je razvoj regionalnih shem preveč odvisen od trenutnih interesov deležnikov, kar lahko vodi do neenakomernega razvoja in nepoenotene turistične strukture. Razvoj regij zahteva trdne sistemske temelje – tako kot hiše ni mogoče začeti graditi pri strehi, tudi regionalnega upravljanja ni mogoče vzpostaviti brez ustrezne podlage. Zato je smiselno, da se v Sloveniji vzporedno z oblikovanjem in krepitvijo regij aktivno pristopi k standardizaciji modelov delovanja ter zagotavljanju stabilne in predvidljive finančne podpore, ki bo omogočila dolgoročno načrtovanje in vzdržen razvoj – premik iz organskega modela razvoja regij k hibridnemu. Priročnik za delo destinacijskih organizacij na tem mestu sicer prepozna, da se organizacije soočajo z nenehno rastjo pričakovanih aktivnosti na različnih ravneh, čemur njihovi finančni in kadrovski viri ne sledijo, vendar pa se pri tem bolj usmeri v optimizacijo in ustrezno postavljanje prioritet glede funkcij, ki jih bodo DMO-ji izvajali. Prav tako lepo izpostavi tudi javni razpis, namenjen sofinanciranju promocijskih in digitalnih aktivnosti vodilnih destinacij, kjer so v drugem sklopu ciljali na trenutne oblike regionalnega povezovanja v Sloveniji (Slovenska turistična organizacija, 2025). Točno ta razpis je bil tudi omenjen in pohvaljen s strani intervjuvancev kot korak v pravo smer.

Umetno in administrativno določanje regij lahko poseže v že obstoječo identiteto prostora ter oslabi občutek pripadnosti, ki se je skozi čas organsko oblikoval med prebivalci in ponudniki. Regionalna identiteta po mnenju intervjuvancev namreč ni zgolj geografska kategorija, temveč preplet zgodovine, kulture, naravnih danosti in skupnih razvojnih zgodb. Če je regija vzpostavljena brez upoštevanja teh elementov, obstaja tveganje, da ostane zgolj formalna struktura brez dejanske vsebine in podpore deležnikov. To skrb niso izrazili le intervjuvanci, ampak je jasno izpostavljena že v Priročniku za delo destinacijskih organizacij, kjer je izguba identitete predvidena kot ključna slabost pri modelu – popolna združitev funkcij (Slovenska turistična organizacija, 2025). Izguba identitete je bila v tej nalogi tudi glavni razlog zakaj so intervjuvanci izrazili odpor do modela revolucije.

Na identiteto je treba biti pozoren tudi pri samem delovanju destinacij znotraj regije. Regionalno povezovanje ne bi smelo izničiti ali zasenčiti lokalnih blagovnih znamk, temveč jih nadgraditi in povezati v širšo, smiselno celoto. Na to temo je spregovorila tudi intervjuvanka B: *»Regijska entiteta je lahko prisotna predvsem kot institucija v ozadju, katere naloga je skrb za ustrezno organizacijo, finančno alokacijo sredstev, infrastrukturni razvoj in druge krovne funkcije. Ni pa nujno, da je kot blagovna znamka tudi takoj javno izpostavljena. Ljudje namreč praviloma ne sprejemajo dobro stvari, ki so jim vsiljene; enako velja za blagovne znamke, s katerimi se ne morejo poistovetiti. Lahko pa sčasoma, skozi uspešno delovanje in konkretne rezultate, regijska institucija pridobi legitimnost in zaupanje, kar lahko vodi do tega, da se bodo ljudje z njo tudi organsko začeli identificirati.«* Iz tega vidika je bolj primerno, da regija v začetni fazi deluje predvsem kot »stric v ozadju«,

ki skrbi za strateško usklajevanje, podporo razvoju in povezovanje deležnikov – ne pa kot dominantna blagovna znamka, ki bi takoj prevzela osrednjo vlogo na trgu. Še ena trditev, ki govori proti revoluciji in spodbuja organsko povezovanje in postopno vpeljevanje regije.

Izpostavila bi tudi interese posameznih destinacij, ki sicer predstavljajo pomemben vzvod za sodelovanje, vendar pa regije pogosto delujejo iz vidika lastnih prioritet in ne nujno iz širše, sistemske perspektive. Kot smiselna rešitev se kaže vzpostavitev centralne regionalne entitete, ki bi prevzela koordinacijsko vlogo, usklajevala razvoj regionalnega turizma ter določila jasne kriterije, ki bi jih morale destinacije izpolnjevati za dostop do dodatnega financiranja – podobno kot je to urejeno v kanadskem modelu. V tem kontekstu se mi zdi zanimiv predlog intervjuvank E in F, da bi koordinacijsko vlogo pri razvoju regionalnih entitet prevzelo Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. Takšna rešitev bi lahko prispevala k večji preglednosti, pravičnosti in dolgoročni stabilnosti regionalnih povezovanj, hkrati pa bi zmanjšala administrativne in organizacijske stroške, ki bi nastali ob potencialnem ustanavljanju nove centralne regionalne entitete.

Pomemben vidik predstavlja tudi položaj obrobnih destinacij, ki se zaradi različnih razlogov težje vključujejo v obstoječe regionalne sheme. Čeprav formalno niso del teh struktur, ostajajo pomemben element celostnega in uravnoteženega razvoja turizma na ravni države. Takšne destinacije lahko k skupnim regionalnim prizadevanjem po mnenju intervjuvancev prispevajo na drugačen način, na primer preko produktnega sodelovanja. Priročnik za delo destinacijskih organizacij izpostavi, da popolna geografska pokritost Slovenije z regionalnimi in/ali lokalnimi turističnimi organizacijami ni potrebna (Slovenska turistična organizacija, 2025). Ob tem pa vseeno želim dodati tudi perspektivo tovrstnih destinacij, ki sem jo pridobila iz intervjujev. Zaradi ne-vključenosti v formalne regionalne strukture takšne destinacije pogosto nimajo dostopa do določenih virov financiranja ter drugih prednosti, ki izhajajo iz tovrstnih povezovanj in institucionalnih okvirov. Mogoče bi bilo smiselno vzeti v razmislek tudi vzpostavitev mehanizmov dodatne podpore, ki bi upoštevali potrebe takšnih destinacij.

5 OMEJITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJO RAZISKOVANJE

Raziskava je bila po obsegu omejena na sedem intervjujev, kar je bilo za potrebe tematske analize popolnoma dovolj. Če bi se raziskava nadaljevala pa bi po zgledu tujine definitivno ubrala še bolj vključujoč pristop in same intervjuje ali vsaj anketo naredila z vsemi DMO-ji v Sloveniji – vodilnimi in perspektivnimi.

Pomemben vidik obravnavane tematike predstavlja tudi zasebni sektor, ki se po mnenju vodilnih destinacij trenutno premalo aktivno vključuje v obstoječe turistične sheme. V nadaljevanju raziskave bi zato preverila perspektivo zasebnih ponudnikov, ki na situacijo gledajo iz druge perspektive. Posebno pozornost bi namenila njihovemu pogledu na

možnosti vzpostavitve skupnega tržišča (angl. marketplace) ter potrebam in željam glede vključevanja v destinacijsko upravljanje – v bolj ali manj formalnih oblikah – ter razlogom, zakaj jim je to v interesu ali ne. V okviru vprašanj o identiteti bi bilo smiselno raziskati tudi, v kolikšni meri se čutijo kot predstavniki destinacije in njeni promotorji ter ali izgubo identitete v primeru vzpostavitve regionalnih struktur dojemajo kot problematično.

6 SKLEP

Razprava o regionalnem povezovanju v slovenskem turizmu kaže, da se sistem trenutno nahaja na prelomni točki med obstoječim, fragmentiranim modelom destinacijskega upravljanja, opremljenim z organskim razvojem regij, in potrebo po bolj usklajenem, strateško vodenem regionalnem pristopu.

Hibridni model ustanavljanja regij se v tem kontekstu izkazuje kot realistična in politično izvedljiva rešitev, saj omogoča postopno nadgradnjo obstoječega organskega razvoja regij in evolucijskega povezovanja, hkrati pa odpira prostor sistemskim spremembam. Kljub temu pa njegova uspešnost ostaja odvisna od jasnih usmeritev in odločitev na nacionalni ravni. Iz tega razloga ostaja ključno vprašanje do katere stopnje in na kakšen način bo nacionalna raven podprla organski razvoj regij.

Pomen jasno določene zakonske podlage, ki opredeljuje pravni status RDO-jev, njihove naloge ter kriterije za vključevanje v regionalne mreže in sheme nacionalnega financiranja, podpirajo primeri iz tujine. Takšna ureditev prispeva k večji preglednosti, profesionalizaciji in stabilnosti sistema ter zmanjšuje odvisnost razvoja od tako imenovanih ad hoc pobud in neformalnih povezovanj. V slovenskem prostoru odsotnost teh elementov predstavlja ozko grlo in otežuje enotno razumevanje vloge regionalne ravni ter vodi v neusklajen razvoj.

V zaključku je vredno poudariti, da je interes za regionalno povezovanje med vodilnimi destinacijami prisoten. Destinacije si le-tega želijo, vendar pa se zavedajo trenutnih izzivov sistema in potencialnih težav, ki se lahko pojavijo naknadno. Za uspešno regionalno povezovanje je ključno, da se začne z majhnimi, strukturiranimi koraki, ki postopoma postanejo naraven način dela, hkrati pa ohranjajo identiteto lokalnih deležnikov in dodano vrednost za obiskovalce, ki so razlog, zaradi katerega turizem sploh živi in obstaja. Pomembnejša od prisile v strukturo je pragmatična, sodelovalna drža: če nekdo ni takoj vključen, to ni ovira, temveč priložnost, da prispeva k skupnemu uspehu na drugačen način. Razvoj je dolgotrajen proces, ki ga lahko olajša vključujoč in proaktiven pristop.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS. (2022). *Strategija slovenskega turizma 2022—2028*. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma-2022-2028-dokument.pdf.

2. Ministry of Tourism, Culture and Sport. (2023). *RTO Guide update FINAL 2023-10-11.* https://centralcounties.ca/wp-content/uploads/RTO-Guide-update-FINAL-2023-10-11.pdf.
3. Morrison, A. M., Seraphin, H. in Gowreesunkar, V. G. B. (2020). Destination marketing organizations: Roles and challenges. V Gursoy, D. in Chi, C. G. (ur.), *Routledge handbook of destination marketing* (str. 16–34). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315101163-3.
4. Regional Tourism New Zealand. (2023). *Tōnui: A white paper examining the past, present and future of regional tourism in Aotearoa | New Zealand*. https://rtnz.org.nz/wp-content/uploads/2023/05/Tonui-Full-Document.pdf.
5. Slovenska turistična organizacija. (2025). *Priročnik za delo destinacijskih organizacij*. https://www.slovenia.info/uploads/RR2025/STO_Prirocnik_destinacijske_organizacije.pdf.
6. World Bank Group. (2022). *Destination management handbook – A guide to the planning and implementation of destination management.* https://documents1.worldbank.org/curated/en/099451003012313859/pdf/IDU07402ad17053a5043c909eb80cd040870838c.pdf.
7. World Tourism Organization. (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, UNWTO. https://doi.org/10.18111/9789284420841.

LITERATURA IN VIRI

1. Condor Ferries Ltd. (brez datuma). *UK Tourism statistics 2025.* https://www.condorferries.co.uk/uk-tourism-statistics.
2. Destination Ontario. (brez datuma). *Who we are* [domača stran]. https://www.destinationontario.com/en-ca/corporate/who-we-are.
3. Douglas, G. P., in Heike, A. S. (2013). Destination management: The tourists' perspective. *Journal of Destination Marketing & Management, 2*(3), 137–145. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.06.001.
4. Government of Ontario. (2023). *Tourism regions*. https://www.ontario.ca/document/tourism-regions.
5. Government of Ontario. (2024). *Regional tourism organizations: Geographic boundaries*. Ontario Data Catalogue. https://data.ontario.ca/dataset/regional-tourism-organizations-geographic-boundaries.
6. Ministry of Business, Innovation and Employment, (2025, 4. marec). *International Visitor Survey – Year end December 2024 and December Q4 2024 Data Release*. Tourism Evidence and Insights Centre (TEIC). https://teic.mbie.govt.nz/teiccategories/resources/2025/03/04/international-visitor-survey-mailout/.
7. Ministry of Tourism, Culture and Sport. (2014). *Regional Tourism Organizations Guide for 2014-15*. https://rto12.ca/wp-content/uploads/2012/09/RTO-Guide-for-2014.pdf.

8. Ontario Tourism Competitiveness Study. (2009). *Discovering Ontario. A report on the future of tourism*. Ministry of Tourism. https://futureofontarioplace.org/uploads/files/archives/2009-a-report-on-the-future-of-tourism.pdf.
9. RoadGenius. (2025, 17. Oktober). *Sweden Tourism Statistics.* https://roadgenius.com/statistics/tourism/sweden/.
10. Slivar, I., in Dobrile, J. (2018). Stakeholders in a tourist destination – Matrix of possible relationships towards sustainability. *Open Journal for Research in Economics, 1*(1), 1–10. https://doi.org/10.32591/coas.ojre.0101.01001s.
11. Statista Research Department. (2025, 17. december). *Tourism in Sweden - statistics and facts*. Statista. https://www.statista.com/topics/6742/tourism-in-sweden/#topicOverview.
12. Tanrisevdi, A., Ozdogan, O., Acar, V., in Kilicdere, S. (2021). Destination management: Right or wrong measures. *Journal of Global Business Insights*, *6*(1), 1-21. https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1137.
13. Tourism Industry Association of Ontario. (2014). *Mapping Ontario's tourism future - A Five Year Look Back at the Ontario Tourism Competitiveness Study.* https://rto12.ca/wp-content/uploads/2014/05/Consultation-Process-Report-FINAL.pdf.
14. Tourism New Zealand, (brez datuma). *Things to do in New Zealand*. https://www.newzealand.com/int/things-to-do/.
15. UN Tourism. (brez datuma). *Glossary of tourism terms*. United Nations World Tourism Organization. https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms.
16. Zmrzlikar, B. (2024). *Slovenia – Perspectives in sustainability* [PowerPoint diapozitivi]. Neobjavljeno gradivo.

PRILOGE

Priloga 1: Primer vprašanj za polstrukturirani intervju

V nadaljevanju je predstavljen okviren nabor vprašanj, ki sem jih z intervjuvanci obravnavala v polstrukturiranih intervjujih. Pri naboru vprašanj je treba upoštevati, da so bili intervjuji izvedeni v obliki polstrukturiranih pogovorov in vsebinsko delno prilagojeni posameznim intervjuvancem. Sogovorniki so namreč prihajali z destinacij, ki se nahajajo v različnih razvojnih fazah ter na različnih stopnjah vključenosti v procese regionalnega povezovanja.

Trenutno stanje destinacijskega upravljanja v Sloveniji

- Kako ocenjujete trenutni sistem destinacijskega upravljanja v Sloveniji in kaj so po vašem mnenju njegove ključne prednosti in slabosti?
- Katere funkcije in aktivnosti vaš DMO trenutno opravlja?
- Kako je vaš DMO financiran in ali ocenjujete financiranje kot stabilno?
- S katerimi ključnimi izzivi se soočate pri izvajanju nalog destinacijskega upravljanja (zlasti z vidika financiranja, kadrov in strateškega razvoja)?

Povezovanje in sodelovanje

- Kako trenutno poteka sodelovanje med vašim DMO in drugimi deležniki na destinaciji (javni in zasebni sektor)?
- Se vam zdi vključenost zasebnega sektorja zadostna?

Pogled na uvedbo regionalnih destinacijskih organizacij (RDO)

- Kako ocenjujete uvedbo RDO-jev – kot priložnost ali tveganje? Zakaj?
- Katere funkcije bi morale po vašem mnenju prevzeti RDO-ji, da bi prinesli dejansko dodano vrednost?
- Kako bi moral biti po vašem mnenju urejen model financiranja RDO-jev (alokacija obstoječih sredstev in dodatni viri financiranja)?
- Katere so po vašem mnenju glavne "nevarnosti" uvedbe RDO-jev (npr. podvajanje funkcij, dodatna sredstva, zmanjšanje avtonomije obstoječih DMO-jev)?
- Kakšno vlogo bi morala imeti nacionalna raven (STO ali ministrstvo) pri razvoju regionalnih struktur?

Alternativni pristopi razvoja destinacijskega upravljanja

- Bi bila po vašem mnenju smiselna evolucija trenutnega sistema – okrepitev vodilnih DMO-jev (strožji kriteriji, večja pooblastila, dodatna sredstva), ki bi postali nosilci regionalnega razvoja?
- Ali bi bil v tem primeru vaš DMO pripravljen prevzeti večjo odgovornost in širše pristojnosti?
- Ali morda vidite potencial za tretjo, alternativno pot (npr. hibridni model med RDO in okrepljenimi DMO-ji)?

Priloga 2: Primerjalna tabela praks iz tujine

	Nova Zelandija	Ontario, Kanada	Švedska, Dalarna	Anglija
Nacionalna raven	Minister za turizem ob podpori Ministrstva za gospodarstvo, inovacije in zaposlovanje (MBIE) Tourism New Zealand (TNZ)	Destination Ontario, javna agancija pod Ministrstvom za turizem, kulturo in iger na srečo TIAO – glas turizma, model članstva	Švedska agencija za ekonomsko in regionalno rast (Tillväxtverket) Visit Sweden, 100% državno podjetje, ki deluje pod okriljem Ministrstva za podnebje in gospodarstvo	Visit England, skupaj z Visit Britain, deluje pod nacionalno krovno organizacijo Visit Britain/Visit England Ministrstvo za kulturo, medije in šport (DCMS)
Regionalna raven	Regionalni sveti in teritorialne lokalne oblasti – TA, ki so zelo podobne občinam. 31 RTO-jev, katerih delovanje, povezuje in zastopa organizacija Regional Tourism New Zealand (RTNZ), model članstva	13 RTO-jev, ki tesno sodelujejo z Destination Ontario, ministrstvom in med sabo	21 RDO-jev ki delujejo in se povezujejo v okviru Regionalne mreže za gostinstvo in turizem	37 LVEP-jev: • 21 obstoječih, vodilnih DMO-jev • 4 obstoječi DMO-ji, skupaj z bližnjimi manjšimi območji in • 12 skupin obstoječih DMO-jev in drugih relevantnih deležnikov, ki so skupaj ustanovili krovno organizacijo in pridobili akreditacijo za vstop v mrežo
Lokalna raven	Regionalni sveti in teritorialne lokalne oblasti – TA, ki so zelo podobne občinam. 31 RTO-jev, katerih delovanje povezuje in zastopa organizacija Regional Tourism New Zealand (RTNZ), model članstva	Lokalne organizacije so tam, kjer v okviru regije obstajajo večja mesta ali pomembne turistične znamenitosti.	Tri ključna mesta Stockholm, Göteborg in Malmö, vsak svoj DMO 40 lokalnih DMO-jev, ki so vključeni v Švedsko mrežo organizacij za destinacijski management Destinacijska podjetja (DMC)	Po vzpostavitvi LVEP-jev, so na lokalni ravni ostali nekateri lokalni DMO-ji DMO-ji večjih mest

se nadaljuje

Priloga 2: Primerjalna tabela praks iz tujine (nad.)

	Nova Zelandija	Ontario, Kanada	Švedska, Dalarna	Anglija
Lastništvo/ struktura RDO	Občinsko nadzorovane organizacije (CCO) Registrirana društva in oddelki znotraj občin "Trusti" Podjetje z omejeno odgovornostjo	Neodvisne, s strani industrije vodene in neprofitne organizacije	V večji meri javne ali javno-zasebne organizacije	Večina LVEP-jev, v prvi in drugi kategoriji je neprofitnih organizacij (zasebna podjetja z omejeno odgovornostjo glede na delnice ali podjetja z omejeno odgovornostjo glede na jamstvo) V tretji kategoriji večina LVEP-jev tvori neformalna partnerstva, s skupnim dogovorom, brez pravnega statusa
Financiranje	Vlada TNZ-ju na letni ravni nameni okrog 100 milijonov EUR RTO-je večinsko financirajo lokalne oblasti, predvsem preko davkov na nepremičnine TA-ji so glavni financer in RTO-jem namenijo letno več kot 41 milijonov EUR Dodaten vir predstavlja mednarodna turistična dajatev (IVL) – 100 USD na turista	Bazno financiranje – fiksni znesek s strani ministrstva Financiranje iz naslova partnerske alokacije – pridobivanja sredstev RTO-ja od regionalnih članov in deležnikov destinacije Financiranje RTO-jev je namenjeno dopolnjevanju (ne pa nadomeščanju ali konkuriranju) občinskim in drugim obstoječim oblikam podpore	Švedska nima turističnega davka Tudi nacionalna raven običajno ne podeljuje dodatnih sredstev RDO-ji večino sredstev prejmejo s strani občin Nacionalni razpisi, proaktivna tržna dejavnost, pogajanja s javnim in zasebnim turističnim sektorjem, alokacija obstoječih sredstev	Vzpostavitev zahtevala skoraj ničelna ali ničelna dodatna sredstva, alokacija obstoječih sredstev Nacionalni razpisi za dodatna sredstva Članstvo v mreži omogoča tudi različne, nefinančne prednosti

se nadaljuje

Priloga 2: Primerjalna tabela praks iz tujine (nad.)

	Nova Zelandija	Ontario, Kanada	Švedska, Dalarna	Anglija
Ključne funkcije	Znamčenje in trženje destinacije Promocija za poslovne partnerje (npr. turistične agencije, organizatorje potovanj) Odnosi z javnostmi Načrtovanje in strategija razvoja destinacije Priprava vlog za financiranje lastne organizacije Razvoj turističnih produktov in druge razvojne aktivnosti Podpora dejavnostim organizacije Tourism New Zealand (TNZ) Spremljanje mnenj/pogledov obiskovalcev in prebivalcev Zbiranje podatkov, raziskave in analize Razvoj zmogljivosti in znanj v turistični panogi Privabljanje poslovnih dogodkov Podpora članstvu	Razvoj produktov Privabljanje naložb in odnosi z investitorji Razvoj in izobraževanje kadra Trženje Partnerstvo	Trženje in promocija Aktivno sodelovanje pri razvoju Tržne dejavnosti Skupna turistična blagovna znamka Platforma za povezovanje deležnikov Koordinacija turizma	Oblikovanje skupine ključnih deležnikov za potrebe strateškega načrta Spodbujanje in omogočitev razvoja turističnih produktov in doživetij Trženje (tematsko ali geografsko) Organizacija integriranega programa za upravljanje digitalnih podatkov v okviru nacionalnega okvira Zagotavljanje podpore in izobraževanja turističnemu sektorju

se nadaljuje

Priloga 2: Primerjalna tabela praks iz tujine (nad.)

	Nova Zelandija	Ontario, Kanada	Švedska, Dalarna	Anglija
Dobre prakse	Holističen pristop razvoja turizma skupaj s prebivalci Koncept skrbništva Standardizacija destinacijskega upravljanja in finančne spodbude s strani vlade RTNZ podpira RTO-je	Ni država, a ima jasno vzpostavljeno strukturo Oblikovanje regij temelji na obsežnem posvetovanju Dolgoletna finančna podpora ministrstva RTO-jem Ministrstvo nudi jasne smernice in dokumentacijo Vsak RTO mora imeti letni poslovni načrt, kot osnovo za financiranje Partnersko sodelovanje preko dodatne opcije financiranja	RDO-ji so povezani v Regionalno mrežo za gostinstvo in turizem Vključevanje zasebnega sektorja v upravljanje in lastništvo V Dalarni so ukinili lokalne DMO-je in ustanovili RDO, kar je zmanjšalo stroške, poenostavilo sodelovanje, optimiziralo proračun, pospešilo sodelovanje in podporo podjetjem, spodbudilo skupne trženjske aktivnosti in razvoj regionalne blagovne znamke, dvignilo število obiskovalcev in izboljšalo strokovno znanje ter možnost za razvoj in inovacije.	Akreditacijski proces z jasnimi kriteriji za vstop v regionalno mrežo Ustanovitev LVEP-jev omogoča usmerjen in strukturiran razvoj turizma Medregijska raznolikost – fleksibilnost pravne in organizacijske oblike LVEP-jev Ob vstopu LVEP-ji pridobijo podporo, priložnosti za učenje ter izmenjavo znanja Mreža spodbuja povezovanje deležnikov in večje financiranje
Izzivi	Financiranje med regijami ni poenoteno in je nesorazmerno Pomanjkanje varnega in trajnostnega financiranja za RTO-je Pomanjkanje poenotene zakonodaje in turistične strategije za vse nivoje turizma Merjenje vplivov turizma za vse štiri dimenzije blaginje		Zagotavljanje dolgoročnega financiranja – ni turistične takse, vse leži na plečih proračunov občin in regij.	Mlada shema (malo analitičnih podatkov o delovanju) Na jugu Anglije se LVEP-ji pogosto niso vzpostavljeni zaradi pomanjkanja financiranja Pristop od spodaj navzgor lahko vodi do sistemskih nekonsistentnosti Nejasna učinkovitost nekaterih partnerstev brez formalne strukture

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Tabela tem, podtem in kod

PODTEME	KODE	
TEMA 1: Vloga in funkcije lokalnih DMO		
Operativne in izvedbene funkcije	Izvajanje projektov Organizacija dogodkov in prireditev Podpora prireditvam Incoming turistična agencija Vodenje TIC-ev	Vodniška služba Rezervacijski sistem za doživetja in dogodke Sejmi Založništvo Komercialna dejavnost
Trženjske in promocijske funkcije	Promocija Trženje destinacije in produktov Mestni marketing	Razvoj blagovne znamke Privabljanje različnih dogodkov in zaključenih skupin
Razvojna in vsebinska vloga	Razvoj produktov in doživetij Razvoj identitete in avtentičnih vsebin	Kulturna dediščina Vzdrževanje značaja in atmosfere destinacije
Koordinacijske in povezovalne funkcije	Povezovanje in koordinacija deležnikov destinacije Platforma na katero se gospodarstvo lahko priključi Povezovanje lokalne skupnosti s turističnim gospodarstvom	Komunikacija ključnih usmeritev, dogodkov, strategije Krepitev pripadnosti lokalnega prebivalstva in vrednosti turizma preko prireditev
Upravljavske in razvojno-strateške funkcije	Upravljanje destinacije in njene ponudbe Strateško planiranje Premik funkcij DMO k strateškemu razvoju turizma (zeleni turizem, kakovostne vsebine, kulturna dediščina itd.) Upravljanje in vzdrževanje turistične infrastrukture	Vključevanje v širše sfere upravljanja destinacije (upravljanje prostora, infrastrukture, delovna zakonodaja itd.) Ohranjanje ravnotežja med turističnim gospodarstvom, lokalnimi prebivalci in občino Upravljanje in financiranje turistične zveze
Podporne funkcije	Informiranje Izobraževanje Zbiranje in analiza podatkov	Obveščanje Merjenje zadovoljstva prebivalstva in upoštevanje rezultatov pri oblikovanju programa
TEMA 2: Funkcije RDO		
Strateške in krovne upravljavske funkcije	Dolgoročno strateško načrtovanje in usmerjanje regije Prevzem krovnih, najvišjih funkcij upravljanja destinacije Regionalni razvoj v širšem pomenu	Razvojno-produktno-promocijska krovna organizacija Upoštevanje specifik vodilnih destinacij
Razvojne in infrastrukturne funkcije	Razvoj in usklajevanje turistične in generalne infrastrukture Koordinacija regijske mobilnosti in trajnostnih projektov Usklajevanje oziroma kalibracija javnega prevoza	Razvoj regijskih produktov in doživetij Razvoj programskih temeljev

se nadaljuje

Priloga 3: Tabela tem, podtem in kod (nad.)

PODTEME	KODE	
Funkcije koordinacije in povezovanja	Komunikacija in povezovanje s ključnimi deležniki Lajšanje sodelovanja med destinacijami, ponudniki, občinami in državo Koordinacija večjih projektov Vsebinsko povezovanje destinacije	Ustvarjanje ravnovesja med občinami v regijski shemi Vez med gospodarstvom in javnim sektorjem Produktno povezovanje z drugimi destinacijami/regijami Zagotavljanje ravnovesja med lokalno in regionalno ravnjo
Trženjske in promocijske funkcije	Krovna blagovna znamka znotraj katere obstajajo posamezne destinacije z jasno identiteto Skupna promocija regije v širšem obsegu za tuje/večje trge Prevzem širše komunikacije, predvsem v tujini in na večjih trgih	Nastopi na sejmih Trženje produktov in aktivnosti
Institucionalna, zagovorniška in politična vloga RDO	Določena stopnja zagovorništva/lobiranje znotraj političnih in institucionalnih struktur Krovni razvoj in infrastrukturni dialog z ministrstvi in STO RDO kot podaljšana roka STO RDO kot pospeševalec razvoja turizma ne le nova administrativna struktura	Regionalna entiteta ne sme postati politična organizacija RDO-ji morajo delovati po načelih strokovnosti in ne biti pod tako velikim vplivom politike Regionalna entiteta v začetku pristopa predvsem kot institucija v ozadju, ki skrbi za organizacijo, finančno alokacijo, infrastrukturo in druge krovne funkcije
Podporne in sistemske funkcije	Zbiranje in analiza podatkov Zagotavljanje znanja in podatkov kot pomoč občinskim službam in državi pri usmerjanju projektov Platforma/skupno tržišče (angl. marketplace) na katero se priklopijo vodilne destinacije	Vzpostavitev in upravljanje rezervacijskega sistema Oblikovanje usmeritev in spodbud za turistične ponudnike
TEMA 3: Financiranje in finančna vzdržnost DMO		
Struktura in viri financiranja	Prevladovanje občinskega javnega financiranja Tržni prihodki predstavljajo med 10 in 40% vseh prihodkov 1/3 proračuna gre za plače zaposlenih Komercialni prihodki – prodaja spominkov, TIC storitve, provizije pri doživetjih itd	Projektno financiranje kot dopolnilni vir (EU, LAS, STO, MGŠT) Razpisi kot dodaten vir financiranja Povezovanje vseh ključnih deležnikov s partnerskimi pogodbami, kot obliko sofinanciranja
Finančna nestabilnost in omejitve razvoja	Nestabilnost financiranja lokalnih DMO Nihanje proračuna lokalnih DMO Finančna podhranjenost DMO Dolgoročna nevzdržnost finančnega modela Nihanje proračuna lokalnih DMO povzroča dodatne upravljavske izzive in otežuje dolgoročno načrtovanje	Lokalni DMO, glede na ambicije pod financiran Finančna odvisnost DMO od političnih ciklov in občinskih vodstev DMO ima dovolj sredstev za delovanje, a premalo za razvoj kot npr. vlaganje v infrastrukturo, izvajanje večjih projektov itd Premajhna sredstva za sistematično digitalno transformacijo Premajhen delež turističnih prihodkov gre nazaj v lokalno skupnost

se nadaljuje

Priloga 3: Tabela tem, podtem in kod (nad.)

PODTEME	KODE	
Razvojne potrebe in prihodnji finančni modeli	Povečanje tržnih prihodkov na dolgi rok bi zmanjšalo odvisnost od občin Želja po večji porabi sredstev za razvoj in manj za prireditve Vzpostavitev fiksnega in dolgoročnega modela financiranja	Potreba po stabilnejšem javnem financiranju Poraba dodatnih sredstev za razvoj destinacije in promocijo
TEMA 4: Financiranje RDO		
Viri financiranja in finančni modeli RDO zdaj	Projektna sredstva predstavljajo dodaten vir financiranja Trenuten finančni model RDO deluje po principu članarin Kriterij za prispevek financiranja v RDO je sorazmeren z številom nočitev na destinaciji	Vir sredstev za financiranje RDO je med drugim tudi prispevek turističnih zavodov, s čimer se financirajo skupni nastopi na sejmih Uporaba lastnih sredstev za regionalni razvoj Dodatni prihodki, s strani dviga turistične takse, se uporabljajo v namene regionalnega razvoja in povezovanja
Obseg financiranja in poraba sredstev RDO	Obseg sredstev RDO je dovolj velik za delovanje, a premajhen za večje investicije in projekte Nezadostno financiranje regionalne strukture Obseg finančnih sredstev namenjenih za promocijo je na regionalnem nivoju občutno višji kot na lokalnem nivoju	Uspešen in celosten regionalni razvoj zahteva visoke vložke Izdatno financiranje za vzpostavitev RDO-ja Izdatno financiranje lahko zavira samostojnost RDO-ja
Vzpostavitev in dolgoročna ureditev financiranja RDO	Potreba po stabilnem financiranju RDO iz nacionalnega nivoja Vsaj na začetku bi bila za vzpostavitev RDO, dobrodošla finančna podpora iz nacionalne strani (STO/ministrstvo) Zaželena je dodatna finančna podpora občin za razvoj regionalnega turizma Neobstoj zakonske podlage, ki bi določala organiziranost, sofinanciranje in dolgoročno stabilen finančni model regionalnega povezovanja Alokacija obstoječih sredstev – pomembno določiti katere aktivnosti opravlja kdo in v kakšnem obsegu za ustrezno alokacijo sredstev Trženji prihodki turistične regije bi prišli s strani skupnega tržišča (angl. marketplaca)	Financiranje RDO mora biti preplet več vrst financiranja Financiranje RDO ne sme temeljiti zgolj na relokaciji obstoječih sredstev Financiranje RDO kot preplet državnih sredstev in evropskih projektnih virov Viri financiranja RDO: država, občine, razpisi Uvedba finančnega modela RDO neposredno iz prihodkov turističnega gospodarstva

se nadaljuje

Priloga 3: Tabela tem, podtem in kod (nad.)

PODTEME	KODE	
TEMA 5: Izzivi regionalnega povezovanja		
Institucionalni, administrativni in organizacijski izzivi	Birokracija Shema vodilnih in regijskih destinacij je pretirano administrativno in številčno usmerjena Model regionalne ureditve, ki ga predvideva zakonodajni okvir temelji na dolgi tradiciji, ki pa je mi nimamo, turizem je pri nas mlada panoga RDO v Sloveniji kot dodatna dejavnost, ki jo pokrivamo z obstoječim kadrom in sredstvi	RDO sestavljen iz javnih zavodov je zaradi pomanjkanja zakonsko urejenega finančnega okvira odvisen od trga in medsebojnih dogovorov Proces vzpostavitve funkcij in delovanja RDO je dolgotrajen proces, ki zahteva kar nekaj časa Pomislek vzpostavljanja regionalnih struktur in »odkrivanja tople vode« Želja po večji profesionalizaciji, standardizaciji in povezljivosti
Izzivi razdelitve pristojnosti, avtonomije in identitete destinacij	Potreba po jasni delitvi funkcij, ki preprečuje podvajanje in »vrtičkanje« Nevarnost podvajanja funkcij med ravnmi Izguba fokusa kot posledica slabe razdelitve pristojnosti Povezovanje kot nevarnost izgube avtonomije lokalnih DMO Izguba identitete lokalnih blagovnih znamk	Strah pred izgubo karakterja lokalnega okolja Strah pred opuščanjem določenih lokalnih aktivnosti in funkcij Če regija prevzame preveč promocijskih nalog, destinacije lahko izgubijo identiteto in neposreden stik s turisti Za sprejem in poosebitev nove blagovne znamke je potreben čas
Razvojne, kadrovske in interesne omejitve	Brez interesa zasebnega sektorja regionalni razvoj ne more funkcionirati v polnosti Pomanjkanje interesa drugih destinacij kot ovira povezovanja Strah pred ne vključenostjo v RDO shemo Izziv »biti pod isto streho« Usklajevanje interesov različnih občin Različne razvojne prioritete kot ovira povezovanja Geografska raznolikost destinacij	Različna stopnja razvitosti občin znotraj regionalne strukture Neenakomerna razporeditev sredstev, pozornosti in posledično razvoja občin znotraj RDO Omejene finančne zmožnosti manj razvitih občin znotraj regije Dodatno finančno breme za občine v primeru relokacije sredstev Pomanjkanje kompetentnega kadra za vzpostavitev več RDO-jev Pridobitev ustreznega kadra in njihovo plačilo Zaposleni se morajo zavedati, da delajo za skupno dobro, da niso pristranski do določene destinacije znotraj RDO
TEMA 6: Prednosti regionalnega povezovanja		
Promocijski, trženjski in mednarodni učinki	Opolnomočenje in povečanje prepoznavnosti destinacij na nacionalni in širši ravni Dodatna promocija in internacionalizacija Slovenije na tujih trgih Razdrobljenost promocije pri nagovarjanju tujih trgov vodi v neučinkovitost zato je skupna promocija boljša	Skupna tržna znamka omogoča večji promocijski učinek in sistematično razprševanje turističnih tokov Skupni nastopi in sodelovanje na sejmih

se nadaljuje

Priloga 3: Tabela tem, podtem in kod (nad.)

PODTEME	KODE	
Razvojni, strateški in upravljavski učinki regionalnega povezovanja	Regionalno povezovanje bi olajšalo strateško planiranje Učinkovitejše upravljanje destinacij RDO vidi turistično situacijo iz ptičje perspektive in minimizira pretirano »vrtičkanje« Razvoj lokalni DMO-ji prelagajo na RDO, ki je pri tem bolj uspešen	Razvoj mobilnosti celotne regije Večji potencial razvoja skupnih produktov Povezava med regionalnim razvojem in konkurenčnostjo DMO-jev znotraj nje – zmagovalna situacija za vse
Ekonomski učinki, sinergije in podpora manjšim destinacijam	Povezovanje z namenom optimizacije stroškov Zmanjšanje stroškov na skupnih trgih	Regionalno povezovanje destinacijam omogoča aktivnosti in udeležbe, ki si jih sami ne bi mogli privoščiti Regionalno povezovanje kot podpora manjšim destinacijam
TEMA 7: Trenutni sistem destinacijske organiziranosti v Sloveniji		
Prednosti trenutnega sistema destinacijske organiziranosti	Lokalne entitete skrbijo za lokalno okolje, ki ga ravno one najboljše poznajo Lokalni DMO ostajajo blizu lokalnemu okolju	Neposreden stik z deležniki Hitrejše odzivanje na lokalne potrebe s strani lokalnih DMO
Kadrovske, organizacijske in operativne omejitve lokalnih DMO	Kadrovska zasedba je premajhna Kompetence zaposlenih Fluktuacija in pomanjkanje strokovnega kadra Različne kapacitete in ravni strokovnosti DMO-jev Preobremenjenost z operativnimi nalogami Prireditve lokalnim DMO-jem poberejo veliko časa	Projektno delo je kadrovsko zahtevno in ne prinese dodatnega plačila Za uspešno širitev pristojnosti bi DMO potreboval dodatne kadrovske in finančne vire Delo v turističnih javnih zavodih je zelo dinamično in zahteva hitrejše prilagajanje, nova znanja in večjo odzivnost Potreba po večji fleksibilnosti pri zaposlovanju v javnih turističnih zavodih Potreba po bolj prilagodljivem sistemu delovanja javnih turističnih zavodov
Sistemske, razvojne in upravljavske omejitve trenutnega sistema	Razdrobljenost slovenskega turizma Fragmentiranost v smislu velikega števila DMO-jev Razdrobljenost trženjske funkcije Slaba strateška usklajenost Prevelika odvisnost DMO od političnih odločitev Vodilne destinacije so v veliki meri pod vplivom lokalne politike	STO bolj podpira že uveljavljene destinacije z večjim obsegom obiska in nočitev Shema vodilnih in regijskih destinacij je pretirano administrativno in številčno usmerjena Razvoj turizma mora peljati za to ustanovljen zavod za turizem in ne RRA Ključni manko upravljanja destinacije je nepovezanost z občinskimi službami, ki se ukvarjajo s področji, ki niso neposredno vezana na turizem Slaba dostopnost do destinacije (železnica, javni prevoz) Hiperprodukcija prireditev povzroča izgubo fokusa destinacije in omejevanje gospodarske dejavnosti

se nadaljuje

Priloga 3: Tabela tem, podtem in kod (nad.)

PODTEME	KODE	
Vloga zasebnega sektorja in lokalnega okolja v obstoječem sistemu	Premalo vključevanja zasebnega sektorja Sodelovanje in vlaganje zasebnega sektorja v turizem je v Sloveniji izziv	Turistično gospodarstvo je pogosto premalo aktivno in preveč neodzivno Turizem v lokalnem okolju ponekod nima tako močne podpore
TEMA 8: Modeli in prihodnji razvoj regionalne sheme		
Modeli in razlogi za regionalno povezovanje	Organsko in geografsko povezovanje destinacij je ključ Podpora organskemu regionalnemu razvoju Formalizacija regionalne ureditve se mora zgoditi organsko, skozi čas, glede na potrebe prostora in časa Dolgoletno sodelovanje in uspešna koordinacija organsko poskrbita za ustrezno razdelitev funkcij v RDO Gonilna sila regionalnega povezovanja je interes Regionalno povezovanje se lahko začne produktno Trenutno regionalno povezovanje poteka preko neinstitucionalnega, pogodbenega sodelovanja RDO deluje na podlagi pogodbene oblike sodelovanja Hibridni model povezovanja bi omogočal povezovanje regij po različnih produktnih oseh, ne le po administrativnih mejah Potencial hibridnega modela – DMO ohranja izvedbeni del, neposreden stik z deležniki in krepi avtentičnost, RDO prevzema strateško in koordinacijsko vlogo Hibridnem model združuje prednosti evolucije in revolucije	Evolucija lahko povzroči podvajanje aktivnosti in dodatne, nepotrebne stroške Evolucija ni smiselna, ker se s tem ne rešimo drobljenja oziroma »vrtičkanja« Opozorilo na hitro spremenljivost in nestabilnost administrativnih modelov Vsesplošen regionalni model ne bi deloval, ker so si destinacije med sabo preveč različne Ni potrebe po vzpostavitvi vsesplošnega administrativnega regionalnega modela na nacionalni ravni Oblikovanje regionalnih struktur po vzoru štirih makroregij Razvoj regionalnih struktur na podlagi obstoječih slovenskih regij Obstoj kulturno, geografsko in zgodovinsko zakoreninjenih regij Slovenije otežuje ustanovitev novih regij Uporaba obstoječih regij prispeva k jasnosti in enostavnosti za obiskovalca in turistični sistem V tujini so regionalne organizacije organizirane kot samostojni subjekti V tujini turistične organizacije znajo zelo dobro monetizirati vse svoje dejavnosti
Vloga nacionalne ravni pri usmerjanju in podpori regionalnega razvoja	Koordinacijska vloga STO v regionalni shemi RDO kot podaljšana roka STO/pod okriljem STO – izogib nastajanju novih poslovnih subjektov in neposrednih administrativnih stroškov Predlog razdelitve funkcij za regionalno in lokalno raven naj za začetek pride s strani STO STO bi lahko preko RDO-jev razdeljevala sredstva za skupne promocijske aktivnosti doma in v tujini, sejme in razvoj produktov Spodbude s strani države za regionalni razvoj so dobrodošle	Podpora prostovoljnemu regionalnemu povezovanju Omogočanje povezovanja iz nacionalne strani, na podlagi skupnih zgodb, produktov in tržnih interesov Želja, da država zakonsko uredi ustrezne regionalne okvirje in še bolj spodbuja regionalno sodelovanje z razpisi Potreba po jasni delitvi nalog in odgovornosti med nivoji (lokalno, regionalno, nacionalno) Želja po jasnem, sistemsko urejenem okviru za regije

se nadaljuje

Priloga 3: Tabela tem, podtem in kod (nad.)

PODTEME	KODE	
Pripravljenost deležnikov, upravljavski pogoji in razdelitev odgovornosti	Želja po regionalnem povezovanju Močna podpora regionalnemu povezovanju Vodilne destinacije kot pobudniki regionalnega povezovanja Vodilni DMO je pripravljen prevzeti vodilno koordinacijsko vlogo v regionalni shemi DMO je pripravljen prevzeti večji nabor odgovornosti v primeru evolucije Vse destinacije morajo v RDO prispevati sredstva, znanje in kader Vključevanje obstoječega kadra iz lokalnih DMO v regionalno shemo Kadrovske potrebe RDO pokriva z že obstoječim kadrom iz različnih lokalnih DMO Regijska organizacija mora predstavljati vez med gospodarstvom in javnim sektorjem Regija mora upoštevati specifike vodilnih destinacij	Znotraj skupne regionalne blagovne znamke mora vsaka destinacija zase razvijati identiteto in nagovarjati prave segmente RDO mora pridobiti legitimnost in zaupanje, da se bodo ljudje z njim identificirali RDO-ji morajo delovati po načelih strokovnosti in ne biti pod tako velikim vplivom politike Ustrezno razmerje med političnimi faktorji in strokovnostjo pri odločanju v zvezi z RDO-ji Regionalna entiteta ne sme postati politična organizacija Regionalna entiteta v začetku pristopa predvsem kot institucija v ozadju, ki skrbi za organizacijo, finančno alokacijo, infrastrukturo in druge krovne funkcije RDO ne sme DMO-jem naložiti dodatnih administrativnih zahtev – nimajo časa in kadrovskih kapacitet Želja RDO po manjši odvisnosti od občin in političnih shem Vzpostavljanje RDO-jev zahteva pragmatičnost in razumevanje
Položaj manjših in obrobnih destinacij v prihodnji regionalni shemi	Destinacije v razvoju v promocijo in prepoznavnost vlagajo več sredstev in napora Manjše destinacije imajo slabši trženjski učinek Manjše destinacije za širjenje prepoznavnosti potrebujejo več sredstev Manjše, manj poznane destinacije se lažje vključijo v regionalno shemo Regionalno povezovanje je v veliko pomoč manjšim destinacijam	Produktno povezovanje z bolj prepoznavnimi destinacijami, za izboljšanje prepoznavnosti manj znanih destinacij Produktno povezovanje destinacij (ki iz različnih razlogov ne spadajo pod regionalno shemo) z RDO Obrobni položaj otežuje priključitev v obstoječe regijske sheme Za obrobne destinacije bi bilo lažje, da STO prevzame bolj aktivno vlogo pri opredeljevanju turističnih regij

Vir: lastno delo.