

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PREDLOG MODELA REGIONALNE DESTINACIJSKE
ORGANIZACIJE ZA DESTINACIJO GORENJSKA

Ljubljana, 27. September 2009

Edita Granatir Lapuh

IZJAVA

Študentka Edita Granatir Lapuh izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela. Napisala sem ga pod mentorstvom dr. Ljubice Knježević Cvelbar in v skladu s 1. odstavkom 21. člena zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 27. Septembra 2009

Podpis: _____

UVOD	1
1 TEORIJA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA	5
1.1 DEFINICIJA DESTINACIJE	5
1.2 DEFINICIJA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA	9
1.3 RAZLOGI ZA VZPOSTAVITEV DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA	12
1.4 DELEŽNIKI NA RAVNI DESTINACIJE	13
1.5 FUNKCIJE DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA	15
1.6 VLOGA DESTINACIJSKE ORGANIZACIJE (DMO)	17
1.7 MOŽNE PRAVNO FORMALNE OBLIKE DMO-ja	20
1.8 MOŽNI VIRI FINANCIRANJA DMO	21
2 DESTINACIJSKI MANAGEMENT V SLOVENIJI IN PRIMERI DOBRE PRAKSE V EU	22
2.1 RNUST IN DESTINACIJSKI MANAGEMENT	22
2.2 PRIMERI DOBRE PRAKSE DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA V EU	24
2.2.1 AVSTRIJSKA KOROŠKA	24
2.2.1.1 Ključni elementi kvantitativne analize	25
2.2.1.2 Ključni elementi aktualne koroške turistične strategije	28
2.2.1.3 Organiziranost turizma na Koroškem	29
2.2.2 AVIEMORE & CAIRNGORMS, ŠKOTSKA	34
2.2.3 DUMFRIES AND GALLOWAY, ŠKOTSKA	36
3 TURISTIČNA DESTINACIJA GORENJSKA	37
3.1 SPLOŠNE INFORMACIJE O GORENJSKI	37
3.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA TURIZMA NA GORENJSKEM	39
3.2.1 ANALIZA OBSTOJEČE PONUDBE	39
3.2.1.1 Analiza primarne turistične ponudbe	39
3.2.1.1.1 <i>Naravna dediščina in zavarovana območja narave</i>	39
3.2.1.1.2 <i>Kulturna dediščina Gorenjske</i>	40
3.2.1.1.3 <i>Ugotovitve analize primarne ponudbe</i>	41
3.2.1.2 Analiza sekundarne turistične ponudbe	41
3.2.1.2.1 <i>Nastanitveni sektor</i>	41
3.2.1.2.2 <i>Gostinski sektor</i>	42
3.2.1.2.3 <i>Kongresni sektor, dogodki in prireditve</i>	42
3.2.1.2.4 <i>Transportni sektor</i>	43
3.2.1.2.5 <i>Sektor atrakcij</i>	44
3.2.1.2.6 <i>Sektor potovalnih organizacij</i>	45
3.2.1.2.7 <i>Ključne ugotovitve analize sekundarne turistične ponudbe</i>	46
3.2.1.3 Produktna analiza	47
3.2.1.3.1 <i>Ugotovitve iz analize produktov</i>	49
3.2.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA POVPRASEVANJA	50
3.2.2.1 Ključne ugotovitve analize povpraševanja	53
3.2.3 ANALIZA ORGANIZIRANOSTI TURIZMA	54
3.2.4 SWOT ANALIZA	58
3.2.5 ZAKLJUČKI ANALIZE STANJA	60
3.3 PREDLOG KLJUČNIH ELEMENTOV RAZVOJA TURIZMA GORENJSKE	61
3.3.1 PREDNOSTNE USMERITVE	61
3.3.2 VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI	62
3.3.3 NOSILNI PRODUKTI GORENJSKEGA TURIZMA	63
3.3.4 MODEL MREŽNE ORGANIZIRANOSTI TURIZMA V DESTINACIJI GORENJSKA	65

4 MODEL REGIONALNE DESTINACIJSKE ORGANIZACIJE (RDO).....	72
4.1 RAZLOGI ZA VZPOSTAVITEV RDO.....	72
4.2 NALOGE IN PRISTOJNOSTI RDO.....	75
4.3 PRAVNO FORMALNE OBLIKE RDO.....	75
4.4 ORGANI V RDO.....	76
4.5 ČLOVEŠKI VIRI.....	77
4.6 MODELI FINANCIRANJA RDO.....	78
4.7 POVEZAVE Z NACIONALNO IN LOKALNO RAVNJO.....	79
4.8 OPERATIVNI NAČRT RDO ZA TRI LETA.....	81
4.8.1 CILJI.....	81
4.8.2 POZICIONIRANJE RDO.....	82
4.8.3 RAZVOJNI NAČRT RDO.....	82
4.8.4 TRŽENJSKI NAČRT RDO.....	83
4.8.5 ČLOVEŠKI VIRI.....	85
4.8.6 FINANČNI NAČRT.....	85
4.8.6.1 Struktura prihodkov.....	85
4.8.6.2 Struktura odhodkov.....	87
ZAKLJUČEK.....	89
LITERATURA IN VIRI.....	91

<i>Tabela 1: Strategije DMO glede na potencial deležnikov za sodelovanje/ogrožanje.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 2: Razdelitev nalog in odgovornosti med DMO–ji na treh nivojih.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 3: Vloga DMO.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 4: Veriga vrednosti turistične destinacije.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 5: Prednosti in slabosti posameznega predloga.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela 6: Analiza izbire pravnoformalne oblike.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 7: Viri financiranja posameznih funkcij turistične destinacije.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 8: Analiza obstoječih produktov in njihovo povezovanje v regionalne ITP–je.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 9: Prihodi turistov 1990–2008.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 10: Prenočitve turistov na Gorenjskem v obdobju 1990 do 2008.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 11: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti – turizem Gorenjska.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 12: Trenutna razdelitev nalog in odgovornosti na vseh nivojih.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 13: Vloga RDO pri odpravljanju nekaterih problemov gorenjskega turizma.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 14: Razvojni načrt RDO.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 15: Trženjski načrt.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 16: Projekcija prihodkov RDO.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 17: Projekcija stroškov delovanja RDO 2009–2011.....</i>	<i>87</i>

<i>Shema 1: Osnovni elementi turistične destinacije.....</i>	<i>6</i>
<i>Shema 2: Destinacija kot virtualno podjetje.....</i>	<i>9</i>
<i>Shema 3: Destinacijski management.....</i>	<i>10</i>
<i>Shema 4: Življenski cikel destinacije.....</i>	<i>11</i>
<i>Shema 5: Kooperativne funkcije turistične destinacije.....</i>	<i>16</i>
<i>Shema 6: Ciljna organiziranost in medsebojna povezanost (partnerski model) slovenskega turizma.....</i>	<i>23</i>
<i>Shema 7: Organizacijska struktura KW glede na strateške teme in strateške trge.....</i>	<i>31</i>
<i>Shema 8: Nov model organiziranosti na Koroškem.....</i>	<i>33</i>
<i>Shema 9: Organizacijska struktura DMO Dumfries and Galloway.....</i>	<i>37</i>
<i>Shema 10: Krovni regionalni turistični produkti in posamični prioritetni ITP–ji Gorenjske.....</i>	<i>49</i>

<i>Shema 11: Analiza Gorenjske turistične destinacije po Buhalisovem 6 A okvirju</i>	60
<i>Shema 12: Produkti po motivih prihoda</i>	64
<i>Shema 13: Produkti po geografski delitvi</i>	65
<i>Shema 14: Model organiziranosti turizma Gorenjske regije</i>	68
<i>Shema 15: Predlog organov v RDO</i>	76
<i>Shema 16: Dodatni organi, ko postane RDO samostojna pravna oseba</i>	77
<i>Shema 17: Povezave posameznih struktur modela organiziranosti turizma Gorenjske in njihove relacije</i>	80
<i>Graf 1: Prihodi in prenočitve turistov na Koroškem</i>	26
<i>Graf 2: Prenositveni ponudniki</i>	27
<i>Graf 3: Število postelj na Koroškem</i>	27
<i>Graf 4: Gibanje prihodov tujih turistov po mesecih v letu 2008</i>	52
<i>Graf 5: Gibanje dolžine bivanja turistov na Gorenjskem v obdobju 1990 do 2008</i>	53
<i>Graf 6: Delež prenočitev tujih turistov po državah na Gorenjskem, leta 2008</i>	53
<i>Slika 1: Definicija destinacije glede na oddaljenost od turistovega bivališča</i>	6
<i>Slika 2: Destinacija kot stičišče povpraševanja in ponudbe, ter kot hierarhični sistem</i>	7
<i>Slika 3: Predlog regionalnih turističnih destinacij</i>	8
<i>Slika 4: Škotska in turistične regije</i>	34
<i>Slika 5: Pozicija Gorenjske v Sloveniji (s sedeži Upravnih enot) (vir BSC Kranj) str. 38</i>	38
<i>Slika 6: Zavarovana območja in Natura 2000 na območju Gorenjske</i>	40
<i>Slika 7: Tipi tematskih poti</i>	45
<i>Slika 8: Prikaz vseh obstoječih lokalnih turističnih organizacij Gorenjske</i>	56
<i>Slika 9: Prikaz obstoječih TiC-ev po posameznih občinah</i>	56
<i>Slika 10: Ponazoritev sistema delovanja destinacije</i>	71
Priloga 1: PRIKAZ STRUKTURE STALNIH LEŽIŠČ PO POSAMEZNIH TIPIH NA GORENJSKEM	1
Priloga 2: ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI GORENJSKE – DALJŠA VERZIJA	2
Priloga 3: OBRAZLOŽITEV POVEZAVE RDO Z STO, LTO, TIC-I, GOSPODARSTVOM IN TURISTIČNIMI DRUŠTVI	4

UVOD

PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Turizem danes v mednarodnem merilu predstavlja zelo pomembno gospodarsko dejavnost, ki ustvarja 11 % svetovnega BDP, 6 % svetovnega izvoza, 30 % svetovnega izvoza storitev ter zaposluje 9 % svetovne zaposlenosti (UNWTOa, 2009). Zaradi globalizacije vsako leto potuje več ljudi. Po podatkih Svetovne turistične organizacije je bilo v letu 2008 kljub svetovni ekonomski situaciji 924 milijonov turističnih obiskov, 16 milijonov več kot v letu 2007, kar predstavlja 2–odstotno rast. Za leto 2020 strokovnjaki napovedujejo 1,6 bilijona turističnih obiskov (UNWTOb, 2009). Vodilne turistične regije bodo ostale Evropa (717 milijonov turistov), Vzhodna Azija in Pacifik (397 milijonov), Amerika (282 milijona), sledile pa jim bodo Afrika, Bližnji Vzhod in Južna Azija.

Turizem je sicer zelo odvisen od ekonomskih pogojev, vendar je upadanje prometa v turizmu zaradi gospodarske recesije manjše kot v drugih gospodarskih panogah. Turizem ostaja dinamičen in fleksibilen sektor, ki lahko pri okrevanju svetovnega in nacionalnega gospodarstva odigra pomembno vlogo (UNWTOc, 2009). Pri tem je pomembno prilagajanje turistične destinacije trenutnim svetovnim trendom, ki so nastali zaradi recesije: pogostejša so potovanja v destinacije bližje domu, očitno je porast potovanj znotraj domače države, pogostejša so potovanja povezana z obiskom sorodnikov in prijateljev, vračanje v znane destinacije in individualna potovanja. Krajša se povprečna dolžina bivanja, potrošnja se manjša in cena postaja ključni faktor izbire. Povpraševanja in rezervacije zadnji hip so v porastu, bolj kot kdajkoli je ključno sodelovanje med vsemi deležniki v turistični verigi – med javnim in zasebnim sektorjem ter med destinacijami in potovalno industrijo, kar še povečuje pomen destinacijskega managementa.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na konkurenčnost destinacije tako kratkoročno (odzivi na trenutno gospodarsko situacijo) kot dolgoročno je učinkovit management destinacije. Tekmovanje med destinacijami za svoj tržni delež postaja vedno večje in ne dopušča več pasivne organiziranosti turizma, ki je primarno skoncentrirana na promocijo turizma, manj pa na maksimiranje zadovoljstva turista na sami destinaciji (Ritchie, Crouch, 2003, str. 10). Za turista je namreč pomemben celoten spekter storitev, doživetij, izkušenj, ki jih lahko pridobi na določeni destinaciji. Destinacija bo lahko nudila enkratno vrednost gostu, če bo imela ustreznega managerja – destinacijsko organizacijo, ki bo med seboj povezoval različne deležnike v destinaciji k realizaciji skupnega cilja destinacije (Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005; Wang 2008, str. 151). Danes destinacijske organizacije opravljajo kritično vlogo pri graditvi konkurenčnih prednosti lokalnih podjetij in celotne destinacije (Sainaghi, 2005, str.1053). Management turistične destinacije temelji na enakih načelih, poteku in zahtevah kot management podjetja. Glavna razlika je v tem, da pri managementu turistične destinacije kot podjetje nastopa destinacija, ki nastopa na turističnem trgu. (Bieger, 2005, str.61–62)

Mnoge destinacije imajo destinacijske organizacije (DMO), ki pa so navadno odgovorne za marketing destinacije, zanemarjajo pa vlogo strateškega managementa destinacije. Vse večja konkurenca med destinacijami je povzročila, da destinacijske organizacije postajajo »razvojniki

destinacije« (Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005). Zaradi tega se »M« v DMO nanaša na management destinacije in ne le na marketing (Presenza et al., 2005). Avtorji (Bieger, 2005, str. 67; UNWTO, 2007, str. 5; Ritchie, Crouch, 2003, 183-229) uporabljajo različne definicije funkcij destinacijskega managementa. Vsi pa so si enotni, da destinacija potrebuje posebno, centralno organizacijo, ki na ravni destinacije skrbi za koordinacijo in izvajanje posameznih funkcij destinacijskega managementa. Glavne naloge destinacijske organizacije (DMO) po UNWTO so vodenje, planiranje, organiziranje destinacije ter nadzorovanje kakovosti. Za destinacijski management si odgovornost delijo različni nivoji. Tipična je delitev na nacionalni, regionalni in lokalni nivo.

Tudi v Sloveniji obstaja vrsta organizacij na nacionalni in lokalni ravni, ki med seboj povezujejo ponudnike. Žal jih je večina primarno osredotočena na promocijo destinacije, medtem ko so ostale poslovne funkcije, kot so načrtovanje, razvoj in oblikovanje ponudbe, zanemarjene. Nacionalna turistična politika se te pomanjkljivosti zaveda, zato v temeljnem strateškem dokumentu s področja turizma na nacionalni ravni Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 (Uran in drugi, 2006) kot osrednjo razvojno politiko navaja politiko razvoja turističnih destinacij na vseh ravneh: nacionalni, regionalni, lokalni. Skladno s predvidenimi ukrepi v okviru politike razvoja turističnih destinacij je Slovenska turistična organizacija v letu 2007 pristopila k izdelavi predloga Zasnove modela ustanovitve in delovanja destinacijskih organizacij, ki pa zaradi raznolikosti in specifičnosti posameznih destinacij ter nerešenih sistemskih vprašanj ni zaživel.

Analiza Gorenjskega turizma v Regionalnem razvojnem programu Gorenjske 2007-2013 kot bistveno slabost opredeljuje nepovezano, razpršeno, neinovativno ponudbo, premajhno sodelovanje deležnikov v turizmu, preslabo odzivnost na spremembe turističnega povpraševanja, pomanjkanje vstopa malih in srednje velikih podjetij v turizem ter odsotnost destinacijskega managementa na regionalnem nivoju. Ta slabost se odraža tudi v statistiki Gorenjskega turizma. Gorenjsko je v letu 2008 obiskalo 520.000 (SURSD, 2009) turistov, kar je sicer več kot leta 2007. Delež nočitev pa se zmanjšuje. Medtem ko smo v letu 2007 beležili 1.479.922 nočitev, je leto kasneje število nočitev padlo na 1.411.667. Delež nočitev se tudi v relativni vrednosti glede na celotno Slovenijo od leta 1990 (22 %) zmanjšuje in v letu 2008 znaša 16,8 %. Prav tako se krajša doba bivanja turistov iz 3,4 dneva v letu 1990 na 2,7 dneva v letu 2008, medtem ko je na ravni Slovenije zaslediti trend naraščanja bivanja turistov s 3-dni v letu 1990 na 3,6 dneva v letu 2008 (SURSD, 2009d).

Turizem je sicer na Gorenjskem prepoznan kot ena najpomembnejših razvojnih priložnosti regije in predstavlja eno od štirih razvojnih prioritet regije. Na tem področju se v razvojnem obdobju 2007–2013 napoveduje večina vseh naložb v regiji, projektov in novih delovnih mest (Regionalni razvojni program Gorenjske, 2007). Ta dejstva še dodatno podkrepijo potrebo po učinkovitem upravljanju turistične destinacije Gorenjske. Tako močan razvojni cikel namreč potrebuje učinkovito organiziranje, vodenje in koordiniranje izvajanja temeljnih razvojnih in poslovnih funkcij na ravni turistične destinacije, ki bo po eni strani zagotavljal optimalno izvedbo načrtovanih projektov, po drugi strani pa skrbel, da se bo turistični razvoj odvijal v skladu z načeli trajnostnega razvoja (Granatir, Špehar, Radić, 2007, str.25-27).

NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Glavni namen magistrskega dela je predlagati model vzpostavitve in delovanja regionalne destinacijske organizacije (RDO) Gorenjske. V letih 2006-2008 sem na Gorenjskem vodila proces oblikovanja regionalnih turističnih produktov ter nadgradnje organiziranosti turizma. Leta 2009 pa sem postala predsednica nadzornega odbora projekta Sonaravni razvoj turizma Gorenjske, katerega cilj je vzpostaviti osnovne pogoje za ustanovitev regionalne destinacijske organizacije. V procesu nadgradnje organiziranosti turizma sodelujem z vsemi glavnimi turističnimi deležniki v regiji, s Slovensko turistično organizacijo ter ministrstvom za gospodarstvo. S svojimi in dognanji drugih strokovnjakov želim pripomoči k razrešitvi osnovnih vprašanj, ki se pojavljajo pri vzpostavljanju regionalnih destinacijskih organizacij (RDO): zakaj sploh ustanavljati regionalne destinacijske organizacije, kdo je najbolj primeren za takšno funkcijo, katere naloge in pristojnosti naj prevzemajo (RDO), na kakšen način in v kakšni organizacijski obliki naj se organizira vodenje in izvajanje temeljnih poslovnih funkcij na ravni destinacije, kakšne so vloge ostalih deležnikov v destinaciji ter kako zagotoviti vire financiranja.

Cilj magistrskega dela je torej na podlagi teoretičnih spoznanj domačih in tujih strokovnjakov s področja destinacijskega managementa, analize dobrih praks managementa destinacij, ki so primerljive z Gorenjsko in analize obstoječega stanja turizma na Gorenjskem utemeljiti, da vzpostavitev učinkovitega upravljanja na regionalni ravni predstavlja konkurenčno prednost destinacije ter predlagati model vzpostavitve in delovanja regionalne destinacijske organizacije z operativnim načrtom RDO za obdobje naslednjih treh let.

METODE DELA

Magistrsko delo v prvem delu vsebuje strokovno analitičen pregled strokovne literature domačih in tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. V drugem delu je uporabljena metoda primerjalne analize organiziranosti turizma na avstrijskem Koroškem. Tretji del, analiza obstoječega stanja turizma na Gorenjskem, temelji na kvantitativni metodi, torej na analizi razpoložljivih sekundarnih virov podatkov, pridobljenih večinom od Statističnega Urada Republike Slovenije (SURS). Četrty del, predlog modela RDO, pa temelji na kvalitativni metodi. Uporabljena je metoda skupinskih diskusij – delfi metoda. Na podlagi vnaprej pripravljenih materialov so pod vodstvom predsednika in podpredsednice Odbora za turizem, šport in kulturo potekale diskusije s turističnimi strokovnjaki, ki delujejo v okviru Odbora za turizem, šport in kulturo z namenom opredeliti:

- katere funkcije nosilci lokalnega turističnega razvoja trenutno izvajajo na lokalni ravni,
- katere bi morali izvajati za uspešen razvoj mikro destinacij, a jih v tem trenutku ne in zakaj ne,
- katere funkcije bi bilo smiselno zaradi ekonomije obsega izvajati na regionalni ravni,
- katere funkcije bi bilo zaradi pomanjkanja specifičnega znanja smiselno izvajati na regionalni ravni,
- kako in v kakšni organizacijski obliki naj bi se izvajale funkcije na regionalni ravni,
- možne vire financiranja RDO.

Skupno je v letih (2006, 2007, 2009) na temo reorganizacije turizma potekalo več kot deset diskusij. Regionalni odbor za turizem, šport in kulturo je sestavljen iz predstavnikov turističnega gospodarstva (SAVA HOTELI Bled, HIT Kranjska Gora, Žičnice Kranjska Gora, Žičnice Krvavec, Jezeršek ...), lokalnih turističnih organizacij, regionalne razvojne agencije, turističnih šol, občin ter nevladnih organizacij s področja turizma. Poleg omenjenega mi bodo pri pisanju naloge zelo pomagale lastne triletno izkušnje z vzpostavljanjem novega modela organiziranosti turizma na Gorenjskem, ki vključuje pripravo predloga Modela regionalne organiziranosti turizma na Gorenjskem (Radić & Granatir, 2008, str. 2240–2248).

STRUKTURA DELA

Magistrsko delo vsebuje teoretični in praktični del ter je sestavljeno iz štirih poglavij, katerim sledijo še sklepne ugotovitve ter obvezen seznam literature in virov. V uvodu je opredeljena problematika proučevanja, predstavljeni so namen in cilji magistrskega dela ter opisana metoda dela. Prvo poglavje je namenjeno teoriji destinacijskega managementa. V njem so predstavljene definicije destinacije, destinacijskega managementa, razlogi za vzpostavitev destinacijskega managementa, funkcije destinacijskega managementa, vloge posameznih deležnikov na ravni destinacije. Drugi del povzema politiko destinacijskega managementa v Sloveniji ter primere dobre prakse destinacijskega managementa na Avstrijskem Koroškem. V tretjem poglavju podajam pregled analize stanja turizma na Gorenjskem. Predstavljena je analiza obstoječe ponudbe, povpraševanja, organiziranosti turizma, SWOT analiza ter predlagani ključni elementi destinacijske strategije. V četrtem delu pa na podlagi spoznanj iz prvega, drugega in tretjega dela ter lastnih izkušenj predlagam Model vzpostavitve regionalne destinacijske organizacije Gorenjske s predlogi nalog in pristojnosti, poslovnih, organizacijskih in tržnih povezav z lokalno in nacionalno ravno, pravno formalne oblike, organizacijske strukture, modela financiranja, ter predlog operativnega načrta RDO za naslednja tri leta.

1 TEORIJA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA

1.1 DEFINICIJA DESTINACIJE

Turist stremi k spletu turističnih produktov, ki jih ponuja določen prostor. Ko turist izbira svoj potovalni cilj, primerja med seboj različna geografska območja, ki ponujajo različne turistične produkte in izmed njih izbere tisto geografsko območje, ki mu s svojo ponudbo turističnih storitev v največji meri omogoča zadovoljiti njegove potrebe. Ni nujno, da je to območje turistični kraj. Lahko je del turističnega kraja, hotel, celotna regija, država oz. več držav, ki jih je gost izbral kot svoj cilj. (Bieger, 2005, str. 55–58).

Osnovne značilnosti turistične destinacije sta torej naslednji:

- turistična destinacija je potovalni cilj, ki ga izbere turist,
- turistična destinacija je integralni turistični proizvod, ki ga turist želi kupiti in potrošiti.

Kakšna je torej definicija turistične destinacije? Več avtorjev ponuja različne razlage.

Destinacija je geografski prostor (kraj, regija, država), ki ga je gost izbral za svoj potovalni cilj. Ta prostor vsebuje vso nujno opremo in objekte za prenočevanje, oskrbo, zabavo in poslovne zadeve. S tem se turistična destinacija pojavlja kot samostojen proizvod in kot konkurenčna enota, ki mora biti vodena kot strateška poslovna enota (Bieger, 2005, str. 56).

Buhalis (2000, str. 1–2) zatrjuje, da je destinacija splet turističnih produktov, ki ponujajo gostu strnjena doživetja. Večina destinacij vsebuje šest komponent, ki jih je Buhalis poimenoval 6 AS (angl. *attractions, accessibility, amenities, available packages, activities, ancilliary services*). Torej so te komponente atrakcije (naravne, umetne, dediščina, posebni dogodki ...), dostopnost, nastanitvene zmogljivosti, razpoložljivi paketi, aktivnosti, podporne storitve turistom (banke, telekomunikacije, pošte, bolnice ...). Navadno so destinacije zaokrožena geografska področja, kot je država, otok, kraj. Vendar pa je opredelitev destinacije odvisna tudi od percepcije turista, ki izhaja iz namena njegovega potovanja, kulture, izobrazbene ravni, preteklih izkušenj. Destinacija nam omogoča upravljanje povpraševanja in ponudbe z namenom maksimiziranja koristi za vse deležnike na destinaciji.

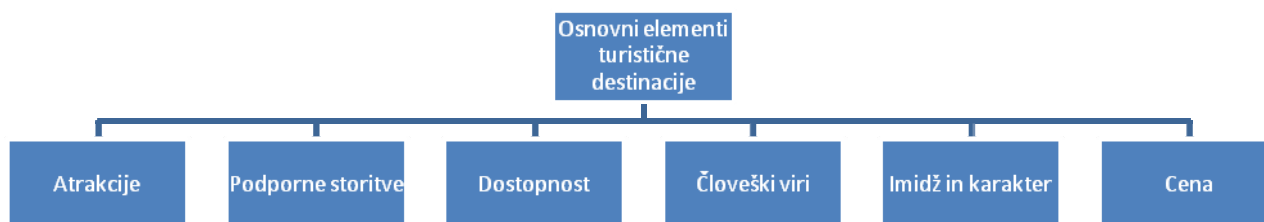
Lieper (1995); Martini (2001); Pechlaner (2000) opredeljujejo destinacijo kot splet produktov, storitev, naravnih in umetnih atrakcij, ki pritegnejo turista v specifičen kraj. Geografska lokacija je torej le eden od faktorjev, ki predstavljajo destinacijo (v Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005).

Destinacije so območja, ki privlačijo turiste, da začasno bivajo na tem območju in so različne velikosti - od držav, dežel, mest, vasi do turističnih centrov. Na ustanovitveni ravni so destinacije skupnosti, ki temeljijo na lokalnih, deželnih, državnih mejah (Pike, 2008, str. 24).

UNWTO (2007, str 1–2) opredeljuje turistično destinacijo kot prostor, kjer lahko turist prenoči vsaj eno noč in ki vključuje turistične produkte, kot so podporne storitve, atrakcije in turistične vire. Ima fizične in administrativne meje, ki vplivajo na management, image in konkurenčnost

destinacije in vključuje različne deležnike. Po velikosti je destinacija lahko celotna država, regija, otok, mesto ali zgolj turistični center. Destinacija vsebuje množico elementov (Shema 1), ki privabljajo obiskovalce in zadovoljujejo njihove potrebe. Ti elementi so atrakcije, podporne storitve, dostopnost, človeški viri, image in karakter ter cena. Preskrba in kvaliteta teh elementov je ključna za odločitev, ali bo gost prišel na destinacijo.

Shema 1: Osnovni elementi turistične destinacije

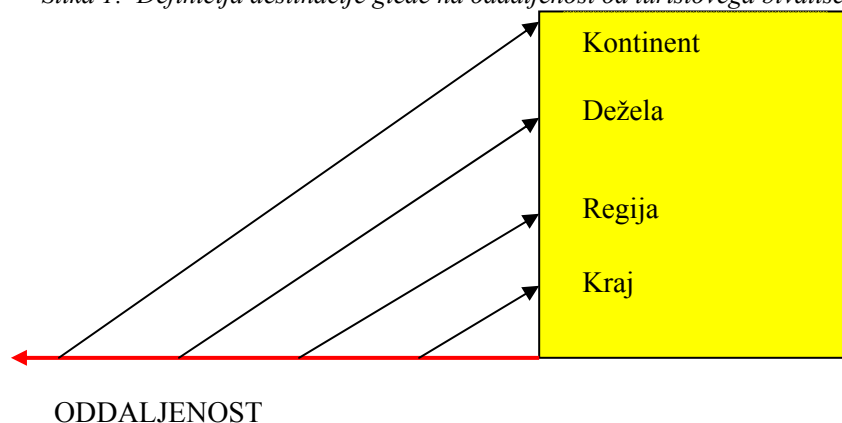


Vir: UNWTO, 2007, str. 1

Atrakcije motivirajo turista, da obiše destinacijo. Delimo jih na naravne (npr. gore, parki, vreme), zgrajene (npr. Eiffelov stolp, piramide), kulturne (npr. muzeji, gledališče, dogodki). Podporne storitve so tiste, ki na sami destinaciji podpirajo zadovoljstvo turista: to so javni prevoz, urejenost in dostopnost cest, informacijskih centrov, rekreacijskih površin, možnosti nakupa itd. Destinacija mora biti dostopna večjemu številu populacije po cesti, železnici ali zraku. Do destinacije in znotraj nje naj bi obiskovalec potoval dokaj enostavno, ključni pri motiviranju turista pa je imidž. Cena je pomembni aspekt konkurenčnosti destinacije in odločitve turista za destinacijo, človeški viri pa so najpomembnejši element kakovostne destinacije.

Turistična destinacija je po Biegerju (2005, str. 56) geografski prostor, ki je različno velik. Kako velik je ta geografski prostor, je odvisno od motivov in želja ter od oddaljenosti od turistovega bivališča. Bolj je cilj potovanja oddaljen, večje je geografsko področje. Ožje je opredeljen cilj potovanja, bolj je omejen geografski prostor in s tem destinacija.

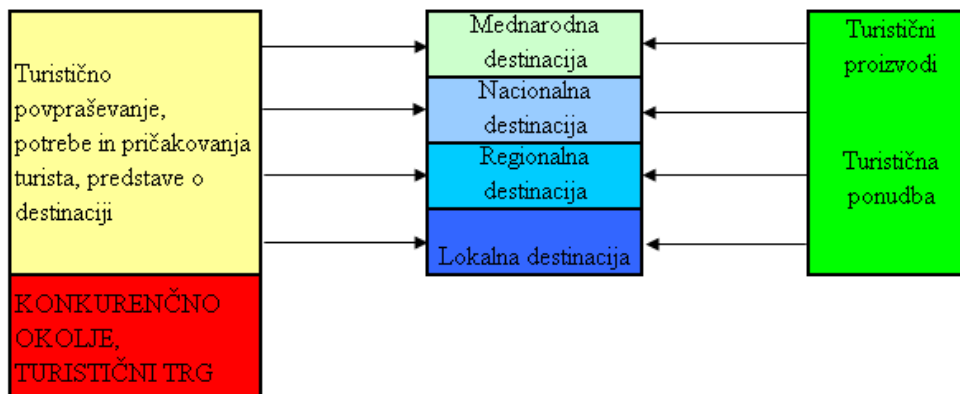
Slika 1: Definicija destinacije glede na oddaljenost od turistovega bivališča



Vir: Bieger, T.: Management von Destinationen 2005, str. 58

Destinacijo kot hierarhični sistem prikazuje slika 2.

Slika 2: Destinacija kot stičišče povpraševanja in ponudb, ter kot hierarhični sistem



Vir: Tkalčič M.: Geografski prostor in turistična politika, 2002, str. 427–433

Po Tkalčičevi (2002, str. 427–433) je turistična destinacija prostor, kjer se srečujeta turistično povpraševanje ter predstave turista o destinaciji na eni in turistična ponudba (posamični in integralni turistični produkti) na drugi strani. Ta prostor ima zelo različne dimenzije, zato lahko govorimo o hierarhičnem sistemu turističnih destinacij.

Pak, Vučković (2007, str. 8) navajata, da je destinacija osnovna analitična enota v turizmu oziroma jasno prepoznavno in smiselno zaokroženo geografsko področje, ki ga turist vidi kot tržno znamko. Je tista enota, kjer je prihodek od turizma pomemben ali potencialno pomemben za gospodarstvo, storitve v destinaciji pa izvaja javni in zasebni sektor.

Iz navedenih definicij turistične destinacije lahko povzamemo nekatere pomembne značilnosti turistične destinacije, in sicer: da je turistična destinacija potovalni cilj, ki si ga izbere turist, da je to zaokrožena geografska celota, da je integralni turistični proizvod, ki ga turist želi kupiti in potrošiti in da je velikost destinacije odvisna od motivov, želja turista in oddaljenosti od turističnega bivališča. Destinacija se pojavlja kot samostojna konkurenčna enota, skozi katero se država, dežela, mesto pozicionira na turističnem trgu (Bieger, 2005; Ritchie & Crouch, 2003). Na turističnem trgu konkurirajo torej destinacije in ne posamezni ponudniki (Ritchie & Crouch, 2003, str. 60–75). Zaradi povečane konkurence med destinacijami tako nacionalno kot mednarodno mora destinacija pozicionirati svoje produkte na način, da bodo izražali poseben karakter destinacije (Sainaghi, 2004, str. 1052).

Generalni sekretar UNWTO Francesco Frangialli je maja 2007 poudaril: »Globalizacija je povzročila, da morajo danes destinacije nenehno razvijati nove produkte, ideje, da ostajajo konkurenčne. Kreativni podjetniki morajo prispevati k razvoju destinacije. Turistična politika mora usmerjati k inovacijam. Decentralizacija k destinacijam je ključ moderne turistične industrije« (predavanje Stevens & Associates, 2009).

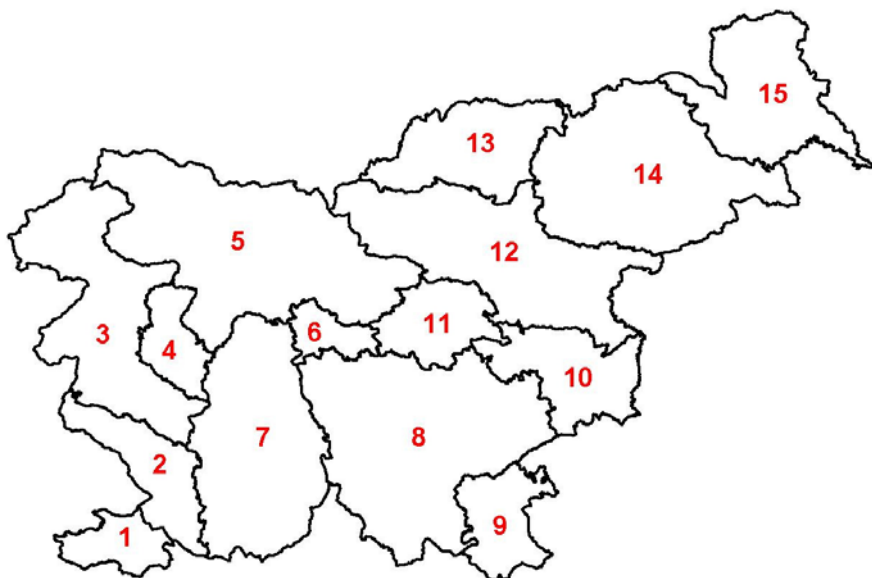
Za doseganje dolgoročne konkurenčnosti destinacije pa mora biti destinacija strateško vodena preko profesionalizirane destinacijske organizacije (DMO). Destinacije morajo biti koherentne,

razumljive in pomembne za turista, kohezivne z vidika deležnikov, kompetentne v smislu zagotavljanja zelo kvalitetnih doživetij za obiskovalca, kompaktne v smislu velikosti in s tem povezane učinkovitosti upravljanja (predavanje Stevens&Associates, 2009). Konkurenčnost destinacije je mogoče izboljšati z ustreznim povezovanjem med turističnimi resursi in strategijo managementa destinacije, ki je podprta s strani turističnih deležnikov, predvsem s strani države in turističnega gospodarstva. Uspešnost pozicioniranja je odvisna od vrednosti turističnih atrakcij za turista in od učinkovitega managementa destinacijskih resursov (Gomezelj, Mihalič, 2006, str. 1). Ritchie in Crouch sta razvila znan model konkurenčnosti destinacije, ki vključuje pet ključnih determinant konkurenčnosti destinacije. To so politika destinacije, planiranje in razvoj, destinacijski management, glavni resursi in atrakcije ter podporni faktorji in resursi.

Slovenija nima razvitih in vsebinsko zaokroženih turističnih destinacij na lokalnem in regionalnem nivoju. Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011 (2006, str. 44) zato kot osnovni ukrep opredeljuje identifikacijo turističnih destinacij Slovenije s ciljem oblikovanja smotrnih zaokroženih turističnih destinacij. Identifikacija turističnih destinacij Slovenije je zaradi negotovosti pokrajinske zakonodaje trenutno še vedno v čakalnici.

Slovensko društvo evalvatorjev je zaradi različne rabe regionalizacije turizma v zadnjih dveh desetletjih ob upoštevanju naravne in kulturne raznolikosti Slovenije pripravilo predlog identifikacije turističnih destinacij v Sloveniji, ki pa s strani turistične politike ni bil sprejet. Predlog predvideva razširitev turistične destinacije Gorenjska na osrednjeslovensko regijo (brez Ljubljane), kar je razvidno iz Slike 3.

Slika 3: Predlog regionalnih turističnih destinacij



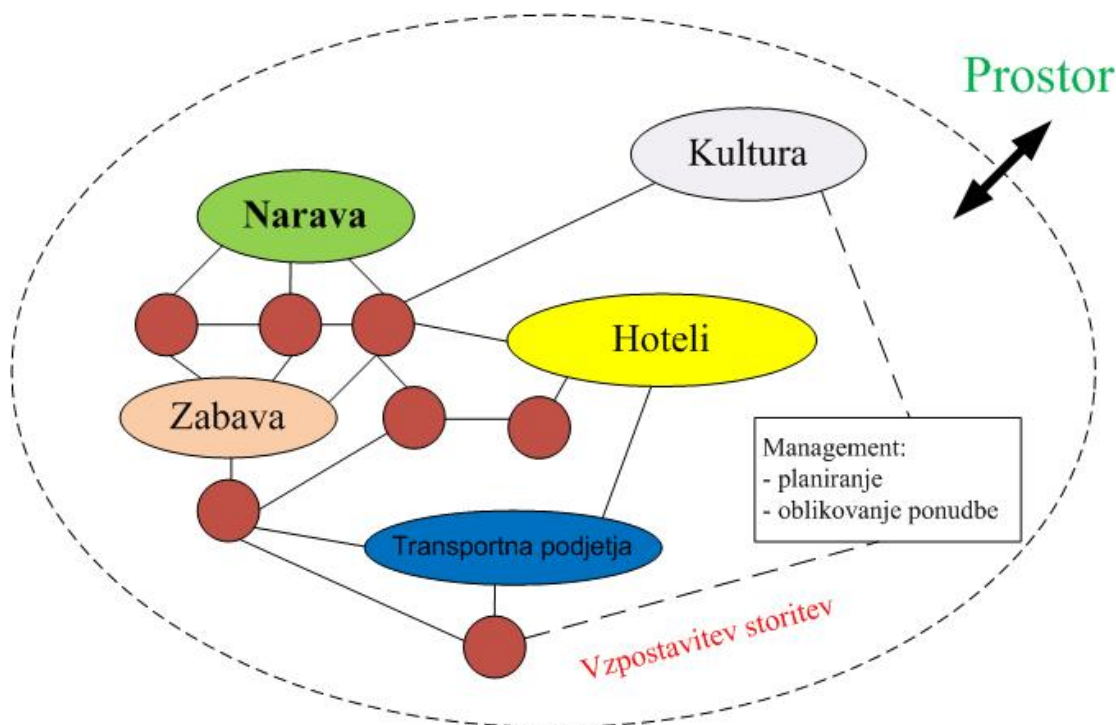
Legenda: 1 – Slovenska Istra (različica: Obala); 2 – Kras; 3 – (Slovenska) Goriška (različica: Posočje); 4 – Idrijsko–Cerkljansko (različica: Cerkljansko); 5 – Gorenjska; 6 – Ljubljana; 7 – Notranjska; 8 – Dolenjska; 9 – Bela Krajina; 10 – (Spodnje) Posavje; 11 – Zasavje; 12 – Savinjsko; 13 – (Slovenska) Koroška; 14 – Podravje (različici: Podravska Štajerska, Dravorje); 15 – Pomurje (različica: Prekmurje in Prlekija).

Vir: Jože Graber Kos, Predlog členitve Slovenije na turistične pokrajine in območja, delovni zvezek 3/2009, str. 27

1.2 DEFINICIJA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA

Pomemben dejavnik, ki vpliva na konkurenčnost destinacije tako kratkoročno (odzivi na trenutno gospodarsko situacijo) kot dolgoročno je management destinacije. Tekmovanje med destinacijami za svoj tržni delež postaja vedno večje in ne dopušča več pasivne organiziranosti turizma, ki je primarno skoncentrirana na promocijo turizma, manj pa na maksimiziranje zadovoljstva turista na sami destinaciji (Ritchie, Crouch, 2003, str. 9-10). Za turista je namreč pomemben celoten spekter storitev, doživetij, izkušenj, ki jih lahko pridobi na določeni destinaciji. Management turistične destinacije temelji na enakih načelih, poteku in zahtevah kot management podjetja. Glavna razlika je v tem, da pri managementu turistične destinacije kot podjetje nastopa destinacija, ki nastopa na turističnem trgu. Posamezni deležniki v destinaciji predstavljajo oddelke, ki izvajajo posamezne poslovne funkcije z namenom, da uresničijo skupne cilje turistične destinacije. Destinacijski sistem je bolj odprt kot sistem podjetja, saj strateški resursi destinacije in njihova uporaba zahtevajo kolektivno odločanje (Bieger, 2005, str. 61, 62). Destinacije so enote, ki jih je zaradi kompleksnosti odnosov med posamezniki deležniki managirati najtežje. Destinacijski management lahko primerjamo z managementom virtualnega podjetja, ki obsega planiranje, organiziranje ponudbe, trženje in zastopanje interesov na ravni destinacije, pri tem pa sodeluje z vsemi deležniki na destinaciji ter se mora stalno prilagajati potrebam trga (Bieger, 2005, str. 94), kar prikazuje Shema 2.

Shema 2: Destinacija kot virtualno podjetje



Vir: Bieger, T.: Management von Destinationen 2005, str. 94

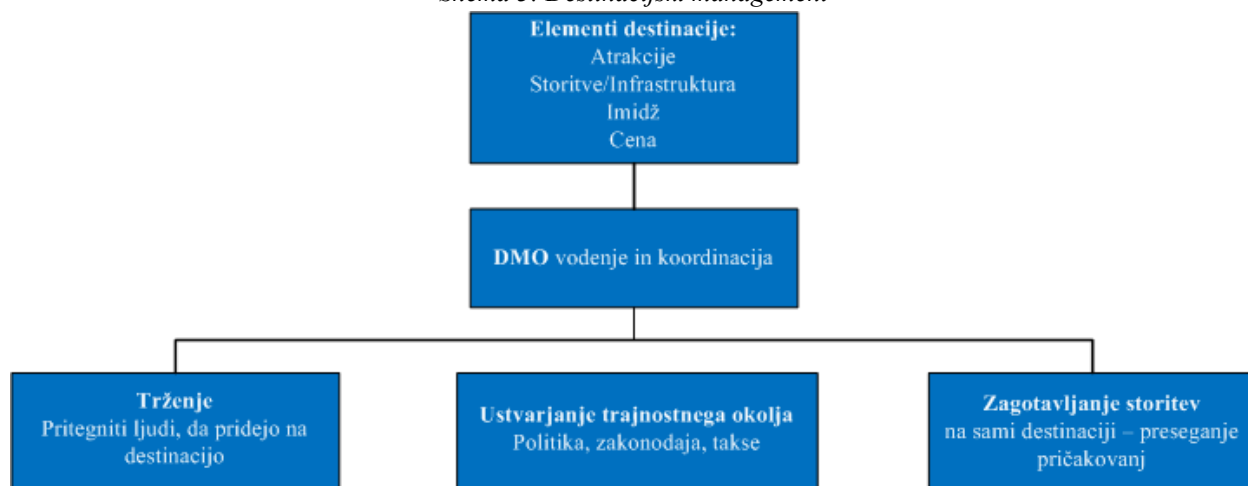
Franch in Martini (2002) opredeljujeta destinacijski management kot strateške, organizacijske in operativne odločitve z namenom managementa nastanka, promocije in komercializacije turističnega produkta ter managementa turistov, ki na destinacijo prispejo na način, da se ohranja ravnovesje, trajnostni razvoj na destinaciji in zadovolji ekonomske potrebe lokalnih prebivalcev.

Destinacijski management igra ključno vlogo pri reševanju mnogih, včasih konfliktnih situacij, ki nastajajo na destinacijah. Destinacije predstavljajo kompleksen izziv za management in razvoj, saj morajo zadovoljevati potrebe turistov in s turizmom povezane dejavnosti, kakor tudi prebivalce, lokalna podjetja in industrijo. Destinacijski management je več kot seštevek posameznih elementov na destinaciji. Med njimi je treba vzpostaviti sinergijo, da destinacija lahko deluje enovito. (Howie, 2003, str.1).

Po UNWTO (2007, str. 4) je destinacijski management koordiniran management vseh elementov, ki sestavljajo destinacijo (atrakcije, podporne storitve, marketing, infrastruktura in dostopnost, cena) na način, ki pritegne in navduši lokalno prebivalstvo, gospodarstvo in turiste. Destinacijski management je strateški pristop, ki povezuje včasih popolnoma različne deležnike za boljši management destinacije. Enoten destinacijski management lahko prepreči podvajanje navora v promocijo, informiranje, izobraževanje, podporo podjetnikov.

Destinacijski management lahko povzamemo kot prikazano v Sliki 5.

Shema 3: Destinacijski management



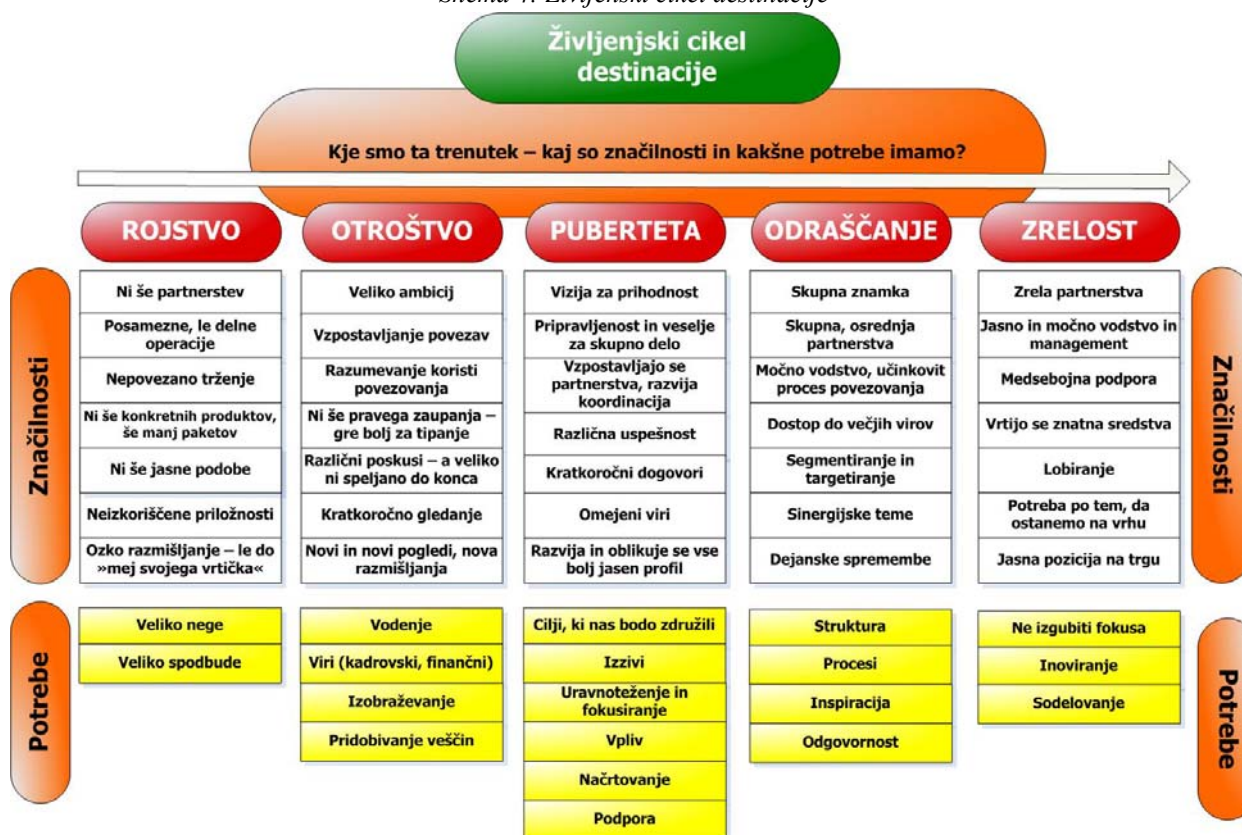
Vir: UNWTO, A Practical guide to Tourism Destination Management, 2007, str. 4

Da bi management destinacije deloval morajo biti elementi turistične destinacije podprti s trženjem, zagotavljanjem storitev na sami destinaciji in trajnostnim okoljem. Trženje je pomembno z vidika privabljanja turista na samo destinacijo. Z zagotavljanjem storitev na destinaciji izpolnjujemo pričakovanja ljudi na destinaciji. Ustvarjanje primerne, trajnostnega okolja (ekološkega, socialnega in ekonomskega) je za razvoj turizma nujno. Destinacijska organizacija (DMO) pa je tista, ki na destinaciji vodi in koordinira omenjene različne aspekte.

Management turistične destinacije je torej vsestranski strateški pristop za doseganje konkurenčnosti turistične destinacije na globalnem trgu, na katerih glavno vlogo igrajo turisti in njihovo povpraševanje po integralnih turističnih produktih destinacije. Glede na število deležnikov na ravni destinacije, kompleksnosti relacij med deležniki so destinacije ene najbolj kompleksnih enot za management in trženje. In tu igrajo najpomembnejšo vlogo centralne turistične organizacije na destinacijski ravni, ki sodelujejo z različnimi deležniki in izvajajo destinacijske funkcije (Prašnikar, Brenčič Makovec, Knežević Cvelbar, 2006, str. 247–270).

Ključno pri učinkovitem managementu turistične destinacije je tudi to, v kateri fazi razvoja se nahaja destinacija. Od tega so odvisni strateški pristopi na ravni destinacije.

Shema 4: Življenjski cikel destinacije



Vir: Prirejeno po Buhalis, 2005, str.10

Strateški management destinacije je vedno pomembnejši (Sainaghi, 2004, str. 1053–1063). Poleg faze priprave strategije destinacije, ki je odvisna od življenjskega cikla destinacije, je faza izvajanja učinkovite in konkurenčne strategije še pomembnejša. Ključno vprašanje na sami destinaciji največkrat ni, kaj moramo narediti, ampak kako to narediti? Pogosto DMO-ji natančno vedo, kakšne rešitve so možne, vendar pa jim ni jasno, kako naj vpletejo deležnike, kako naj zberejo finančne resurse, kako naj koordinirajo DMO aktivnosti s tistimi, ki jih izvajajo turistična podjetja. Zato strateški management pogosto delimo v dve veji: statičen del strategije, ki se osredotoča na vsebino strategije in na dinamičen del strategije, ki se osredotoča na sam proces izvajanja strategije. Za konkurenčnost destinacije moramo zagotoviti oba dela strategijo in učinkovito izvedbo strategije s kombinacijo vseh različnih resursov.

1.3 RAZLOGI ZA VZPOSTAVITEV DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA

Turizem je izjemno konkurenčna panoga. Da bi lahko destinacije učinkovito konkurirale na turističnem trgu, morajo turistu zagotavljati odlično vrednost, kar pa je odvisno od sodelovanja deležnikov na destinaciji. Od trenutka, ko turist prispe na destinacijo, do trenutka, ko jo zapusti, se srečuje z mnogimi storitvami, produkti javnega, zasebnega sektorja ter gostoljubnostjo destinacije. Zato je ključno, da so različne komponente turistovega bivanja managirane in koordinirane v maksimalno zadovoljstvo turista. Učinkovit management destinacije omogoča maksimiranje vrednosti za turista ob zagotavljanju koristi za lokalno prebivalstvo in trajnostni razvoj (UNWTO 2007, str. 9).

Potreba oziroma nujnost uvajanja koncepta managementa turistične destinacije izhaja iz naslednjih dejstev:

- da gibanje na turističnem trgu ne usmerjajo turistični ponudniki, temveč turisti z njihovimi potrebami po potovanju ali počitnicah,
- da turisti povprašujejo po integralnem turističnem produktu, ki je sestavljen iz vrste turističnih storitev, naravnih, kulturnih in socialnih zanimivosti turistične destinacije, ki jih razen v zelo redkih izjemah (tematski parki) ne proizvaja eden, temveč vrsta med seboj neodvisnih turističnih ponudnikov,
- da turisti povprašujejo po turističnih destinacijah kot celoti, med katerimi izberejo tisto, ki jim s svojimi integralnimi turističnimi produkti lahko najbolje zadovolji njihove potrebe po potovanju ali počitnicah,
- da je zaradi tega potrebno povezovanje in sodelovanje vseh posameznih turističnih deležnikov, ki delujejo v določeni turistični destinaciji pri skupnem, usklajenem razvoju in oblikovanju integralnih turističnih produktov in njihovem trženju na globalnem turističnem trgu.

Osnovni razlogi za organiziranje turizma na ravni turistične destinacije torej izhajajo iz specifičnosti turizma, ki se odražajo v turistovem dožemanju turistične ponudbe kot spleta posameznih turističnih storitev turistične destinacije, zaradi česar mora biti »posamezna storitev integralnega turističnega proizvoda, ki jo opravlja posamezni turistični ponudnik, koordinirana skozi posebno organizacijsko strukturo, turistično organizacijo, ki koordinira delne funkcije posameznih turističnih podjetij« (Kaspar, 1996, str. 91). Prednost takšne organizacije je, da se v centralno managiranih destinacijah odločitve sprejemajo hitreje, ukrepi se izvajajo hitro in učinkovito, kar jim omogoča, da so lahko bolj inovativne (Britelli, Bieger, Laesser, 2007, str. 96)

Naj navedem še nekatere neposredne koristi učinkovitega managementa destinacije (UNWTO, 2007, str. 9):

- Omogoča vzpostavitev konkurenčne prednosti destinacije z močnim in edinstvenim pozicioniranjem tako, da ponuja enkratna doživetja ter kvalitetne storitve, ki pomenijo dobro vrednost za denar. Oba omenjena faktorja uspeha zahtevata koordiniran management, ki temelji na skupni viziji in močnemu partnerstvu.

- Trajnostni razvoj turizma. Trajnostni razvoj turizma z učinkovitim managementom in planiranjem omogoča, da destinacija ohrani okolje, resurse in karakter, ki jo delajo posebne. Dobro managementiranje lahko pomaga tudi pri socialnih, kulturnih konfliktih, ki jih prinaša turizem.
- Vrednost turistične destinacije večja koristi turizma vsem v verigi. Turizem neposredno vpliva tudi na razvoj podjetništva, podeželja, trgovino ...
- Izboljšuje turistični donos. Preko organiziranega managementa destinacije je možno podaljšati bivanje turista, povečati njegovo porabo, zmanjšati sezonsko odvisnost.
- Omogoča izdelavo močne blagovne znamke. Management destinacije omogoča realizacijo močne blagovne znamke z odlično vrednostjo, lojanost do znamke se poveča in turisti se vračajo.
- Omogoča inovativnost, raznolikost proizvodov in višjo dodano vrednost.
- Omogoča uspešnost, učinkovitost razvoja in trženja.
- Omogoča največji dobiček za vse turistične subjekte in regijsko gospodarstvo ob ohranjanju naravne, kulturne dediščine, kmetijstva, lokalne trgovine in obrti.

Management turistične destinacije torej povečuje konkurenčnost destinacije tako, da z organiziranim pristopom povečuje izdatke turistov, prihode turistov, jim pri tem nudi nepozabna doživetja, ki prinašajo destinaciji dobiček, prebivalcem pa blagostanje ter pri tem ohranja naravno in kulturno dediščino bodočim generacijam (Ritchie, Crouch, 2003, str. 2).

1.4 DELEŽNIKI NA RAVNI DESTINACIJE

Destinacije so enote, ki jih je zaradi kompleksnosti odnosov med posamezniki deležniki najtežje managirati (Buhalis, 2000, str. 2). Uspešen management turistične destinacije, ki vodi v dolgoročno konkurenčnost, temelji na povezovanju, sodelovanju, partnerstvu in aktivni vlogi vseh deležnikov na destinaciji (Konečnik, 2004). Za dobro sodelovanje je pomembno razumevanje interesov in opredelitev koristi sodelovanja za vse deležnike. Zato mora destinacijska strategija upoštevati želje vseh deležnikov, od prebivalcev, podjetij, investorjev, turistov, touroperatorjev do zainteresirane javnosti.

Sheehan in Ritchie (2005, str. 711–734) sta v svojem delu opredelila široko paleto deležnikov, ki imajo po eni strani visok potencial sodelovanja, po drugi strani pa destinacijo pred dosegom strateških ciljev lahko tudi ogrožajo. Definirala sta 32 deležnikov, od tega so za razvoj destinacije najpomembnejši: hoteli, nacionalna, regionalna, lokalna oblast, atrakcije, kongresni centri, nacionalni parki, prevozniki, turistične agencije, turisti, mediji, prebivalci, restavracije, univerze in druge šole, zbornice, sponzorji, ostali člani ter nadzorniki destinacijske organizacije (DMO). Deležnik je opredeljen kot enota, ki vpliva na aktivnosti destinacijske organizacije (DMO) oz. DMO lahko vpliva na aktivnosti deležnika. Goeldner in Ritchie (2003) sta deležnike razdelila v šest glavnih kategorij: turisti, javni sektor, prebivalci, turistični poslovni subjekti, turistične podporne institucije in različne skupine (okoljska, kulturna, izobraževalna, varovanje zdravja, zaščita narave in živali).

Deležniki so pomembni za destinacijsko organizacijo, saj praviloma financirajo njeno delovanje, oskrbujejo destinacijo z infrastrukturo, produkti, sodelujejo v programih DMO in vplivajo na turistično politiko. Zato je izjemno pomembno vključiti, sodelovati in komunicirati z deležniki na destinaciji, saj v nasprotnem primeru lahko ogrožajo njeno konkurenčnost. Management destinacije je zahteven, saj imajo nekateri deležniki med seboj konflikte, ker mnogi želijo na škodo drugih resurse destinacije izkoristiti za kratkoročen velik dobiček. Če želi biti destinacija uspešna in konkurenčna mora destinacijska organizacija doseči kompromis med vsemi deležniki (Buhalis, 2000, str. 2).

Možni mehanizmi za pospeševanje sodelovanja med deležniki so po UNWTO (2007, str. 7):

- Vzpostavitev skupne razvojne in izvedbene skupine (npr. Turistični forum), ki razvija, sprejema skupno razvojno strategijo destinacije ter jo izvaja.
- Razvoj skupnih integralnih produktov in projektov z jasno izraženimi koristmi za vse deležnike.
- Razpoložljivost in dostopnost informacij za vse deležnike.
- Jasno določene in razdeljene vloge, naloge in koristi.
- Strokovna neodvisna podpora, ki jo zagotavlja osrednja turistična organizacija.
- Ustrezna infrastruktura, oprema in finančna sredstva za realizacijo strategije.

V zvezi s potencialom deležnikov za sodelovanje/ogrožanje DMO Sheehan in Ritchie (2004, str. 726) opredeljujeta različne vrste strategij DMO, kar prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Strategije DMO glede na potencial deležnikov za sodelovanje/ogrožanje

		Potencial deležnika za ogrožanje DMO	
		visok	nizek
Potencial deležnika za sodelovanje destinacijsko organizacijo	visok	Strategija: sodelovanje Deležniki: hoteli, mestne oblasti, deželna vlada, država, uprava DMO, kongresni centri, prebivalci	Podporna strategija: vključuje deležnike, kot so: atrakcije, člani DMO, restavracije, univerze, šole, zbornice
	nizek	ne–podporna strategija: brani; ni deležnikov	Marginalna strategija: nadzoruje; ni deležnikov

Vir: Sheehan, Ritchie, Destination Stakeholders, 2004, str. 726

Strategija sodelovanja zajema široko paleto deležnikov, ki medsebojno sodelujejo v skupnih izzivih, problemih skozi proces izmenjave idej, znanja, ekspertov in pri tem združujejo finančne in človeške vire. Združevanje znanja, kapitala, in človeških resursov omogoča sinergije ter konsenze, ki kot rezultat prinašajo nove priložnosti, inovativne rešitve in večje učinkovitosti, kar posamezni deležnik nikoli ne bi bil sposoben doseči sam (Wang, 2008, str.152).

Kako lahko spremenimo posamezne neodvisne turistične deležnike v partnerje in aktivne igralce pri uvajanju in izvajanju managementa destinacije? Z maksimiranjem vrednosti njihovega deleža. Na vprašanje turističnih deležnikov, kakšno korist bodo imeli od sodelovanja, moramo imeti pripravljen odgovor. Pri tem je bistvenega pomena, da se znamo postaviti v vlogo vsakega od turističnih subjektov ter si znati predstavljati stvari z njegovega vidika in razumeti njegove posebne interese. Pri tem je treba poudariti, da je potrebno določiti koristi za vse udeležene subjekte (Radič, Završnik, 2005).

1.5 FUNKCIJE DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA

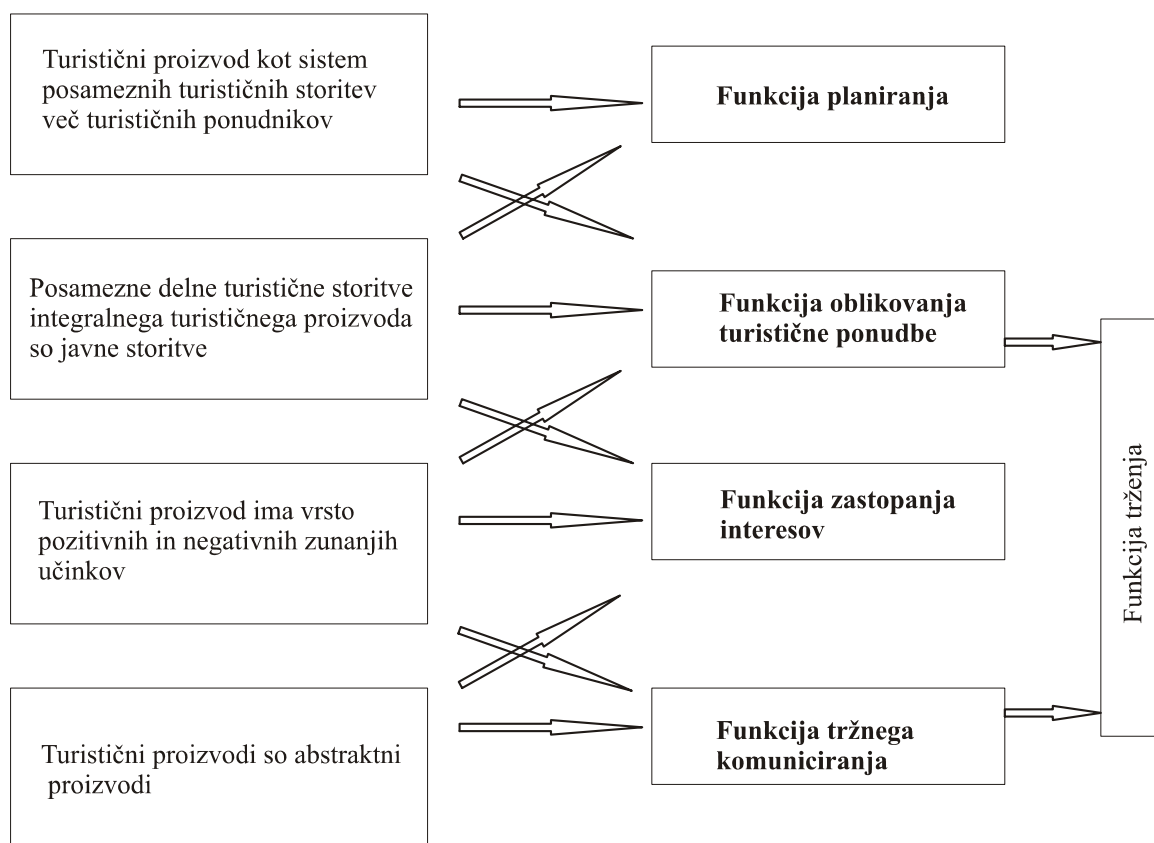
Po definiciji je management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji. Management turistične destinacije temelji na enakih načelih, poteku in zahtevah kot management drugih organizacij, le da kot konkurenčna enota tukaj nastopa destinacija. Temeljne poslovne funkcije podjetja in tako tudi destinacije so načrtovanje, razvoj in oblikovanje storitev in proizvodov ter tržno komuniciranje. Pri izvajanju poslovnih funkcij destinacije morajo sodelovati vsi deležniki, zato temeljne poslovne funkcije turistične destinacije imenujemo kooperativne funkcije turistične destinacije (Bieger, 2005, str. 66–72).

Bieger (2005, str. 66–72) opredeljuje štiri glavne funkcije destinacijskega managementa: **funkcija planiranja, oblikovanja ponudbe, zastopanja interesov in funkcija trženja**. Po priporočilih Biegerja (2005, str. 67) mora vsaka turistična destinacija v okviru posamezne funkcije izvajati sklop nalog, ki pa jih mora prilagoditi svojim posebnostim.

V nadaljevanju naštevam najpomembnejše naloge, ki jih morajo izvajati turistične destinacije v okviru vsake izmed štirih glavnih funkcij. V okviru funkcije **planiranja** se izvajajo naloge oblikovanja razvojne vizije in konkurenčne strategije destinacije. Naloge v okviru funkcije **oblikovanja ponudbe** so zagotavljanje delovanja centralnega informacijskega in rezervacijskega sistema, informacijskih pisarn, razvoj novih produktov s konkretnimi programi/paketi, zagotavljanje kakovosti storitev za goste in izpolnjevanje njihovih pričakovanj, zagotavljanje izobraževanja in svetovanja za turistična podjetja, organiziranje velikih dogodkov, kontroliranje kakovosti turistične ponudbe v destinaciji in zagotavljanje sistema kakovosti.

V okviru funkcije **trženja** gre za izvajanje izdelave trženske strategije destinacije; tekoče analiziranje konkurenčne situacije turistične destinacije, zagotavljanje managementa blagovne znamke (pozicioniranje, strateška partnerstva) glede na ciljne trge, tržno komuniciranje, skrb za ohranjanje imidža destinacije, opredelitev cenovne strategije za pakete v prodajnem sistemu destinacije, ter aktivno prodajo, vzpostavitev centralnega rezervacijskega sistema in incoming funkcije z zagotavljanjem distribucijskega sistema. V okviru funkcije **zastopanja interesov** pa Bieger navaja spodbujanje lokalnega prebivalstva k pozitivnemu odnosu do turizma, koordiniranje interesov panoge, zastopanje interesov turizma v politični in drugi javnosti.

Shema 5: Kooperativne funkcije turistične destinacije



Vir: Bieger, T.: Management von Destinationen 2005, str. 67

Podobno UNWTO (2007, str. 5) opredeljuje destinacijski management kot koordinirano upravljanje vseh elementov, ki ustvarjajo destinacijo. Ključne funkcije managementa destinacije so **trženje**, ki spodbuja, da ljudje sploh izberejo neko destinacijo za cilj potovanja, **zagotavljanje storitev na destinaciji**, ki pomeni izpolnjevanje pričakovanj turista na sami destinaciji, ter **zagotavljanje primerne okolja** (ekološkega, socialnega in ekonomskega) za razvoj turizma.

Pod primerno okolje (razvojne funkcije) opredeljuje planiranje in infrastrukturo, razvoj človeških virov, razvoj produktov, razvoj tehnologije, ter pisarn, razvoj novih produktov, zagotavljanje kakovostnih storitev za goste in izpolnjevanje povezav z ostalimi sektorji.

Zelo pomembna funkcija zagotavljanje storitev na sami destinaciji (operativna funkcija) pa obsega koordiniranje in upravljanje za čim večje zadovoljstvo turista, zagotavljanje kakovostnega informacijskega in rezervacijskega servisa, spodbujanje razvoja novih produktov, razvoj in upravljanje dogodkov, razvoj in upravljanje atrakcij, izobraževanje, poslovno svetovanje, razvoj strategije in R&R.

Trženjske funkcije pa so promocija destinacije vključno z blagovno znamko in imidžem, spodbujanje podjetništva v turizmu, CRM, izvajanje rezervacij.

Za destinacijski management so odgovorni različni nivoji. Tipična je delitev na nacionalni, regionalni in lokalni nivo. Avtorji sicer poudarjajo različne funkcije destinacijskega managementa na različnih nivojih, vsi pa so si enotni, da destinacija potrebuje posebno, centralno organizacijo – »destination management organization«. Ta na ravni turistične destinacije (država, regija, občina) skrbi za koordinacijo in izvajanje posameznih funkcij destinacijskega managementa, kot prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Razdelitev nalog in odgovornosti med DMO–ji na treh nivojih

	Nacionalni nivo (nacionalni DMO)	Regionalni nivo (regionalni DMO)	Lokalni nivo (lokalni DMO)
Promocija destinacije, blagovno znamka in imidž	X	X	
Spodbujanje podjetništva	X	X	X
Nepristranske informacijske storitve	X	X	X
Rezervacije			X
Koordinacija in upravljanje destinacije		X	X
Informacijski centri			X
Izobraževanje		X	X
Zagotavljanje kvalitete	X		
Poslovno svetovanje		X	X
Spodbujanje novih produktov		X	X
Razvoj in upravljanje dogodkov			X
Razvoj in upravljanje atrakcij			X
Strategije, R&R	X	X	X

Vir: A Practical Guide to Tourism Destination Management, str. 135

Nacionalni DMO ima predvsem odgovornost promocije države kot turistične destinacije. Regionalni DMO je odgovoren za management in trženje regije kot turistične destinacije. Ima glavno koordinacijsko vlogo, saj se za zagotavljanje učinkovitega destinacijskega managementa regije povezuje tako z nacionalno kot lokalno ravno. Lokalni DMO je odgovoren za management in trženje turizma na manjši geografski lokaciji, ki je ponavadi omejena na kraj, mesto.

1.6 VLOGA DESTINACIJSKE ORGANIZACIJE (DMO)

Destinacija bo gostu lahko nudila enkratno vrednost, če bo imela ustreznega managerja–destinacijsko organizacijo (DMO), ki bo medsebojno povezovala različne deležnike v destinaciji k realizaciji skupnega cilja destinacije (Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005; Wang 2008, str. 151). Danes destinacijske organizacije opravljajo kritično vlogo pri graditvi konkurenčnih prednosti lokalnih podjetij in celotne destinacije (Sainaghi, 2005, str. 1053). DMO vodi in koordinira aktivnosti na destinaciji skladno z strategijo razvoja destinacije. V modelu organiziranosti managementa turistične destinacije DMO nastopa kot osrednja organizacija, ki skrbi za delovanje celotnega modela. Ustanovitev DMO-ja ne pomeni, da so ostali deležniki opravili svojo aktivno vlogo, pač pa je aktivno sodelovanje vseh deležnikov bistveno za uspešnost

turistične destinacije. Torej DMO ne kontrolira deležnikov, parnterjev na destinaciji, temveč združuje njihove resurse in znanja za doseg ciljev destinacije. Pri tem je ključno, da DMO uporablja takšna managerska orodja, ki bodo zagotovila enakovredno porazdelitev koristi med vse deležnike ter hkrati trajnostni razvoj destinacije. Napaka pri ohranjanju ravnotežja lahko med deležniki povzroči konflikte in ogroža doseganje strateških ciljev, s tem pa dolgoročno konkurenčnost destinacije. Iz navedenega je jasno, da mora imeti DMO visoko stopnjo sposobnosti koordiniranja in managiranja vseh deležnikov na destinaciji.

Mnoge destinacije imajo destinacijske organizacije (DMO), ki so tradicionalno odgovorne za marketing destinacije, zanemarjajo pa vlogo strateškega managementa destinacije. Vse hujša konkurenca med destinacijami je povzročila, da destinacijske organizacije postajajo »razvojniki destinacije« (Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005). Zaradi tega se »M« v DMO nanaša na management destinacije in ne le na marketing (Presenza e tal., 2005). Britelli, Bieger in Laesser (2007, str. 96–107) raziskujejo celo nov termin managementa destinacije »destination governance«, ki ima za glavni cilj zaščito interesov vseh deležnikov na destinaciji.

Glavne naloge destinacijske organizacije (DMO), ki jih navajata Carter in Fabricius(2007) so:

- vodenje – strateške usmeritve na visokem strokovnem nivoju,
- planiranje – politika in strategije za zagotavljanje konkurenčne prednosti, razvojni in marketinški načrti, poslovni načrti,
- organiziranje – upravljanje in koordinacija izvedbe načrtov, vzpostavitev učinkovitih organizacijskih struktur in procesov, spodbujanje partnerstva, oblikovanje priložnosti za podjetnike, zagotavljanje finančnih virov,
- nadzorovanje kakovosti – merjenje in nagrajevanje izvedbe, opredelitev problemov in odziv nanje.

Vsebinsko pa so strateški cilji DMO (Buhalis, 2000, str.3):

- zagotavljanje dolgoročnih koristi lokalnega prebivalstva,
- zadovoljevanje turistov z maksimiziranjem njihovih koristi,
- makismiziranje profitabilnosti in multiplikativnega učinka,
- optimiziranje vpliva turizma z zagotavljanjem trajnostnega ravnotežja med ekonomskim koristnim socio–kulturnim ter okoljskimi stroški.

Pike (2008, str. 98) ugotavlja, da je vloga, t.j. koordinacija, razvoj in izvajanje strategij, razvoj produktov, marketing, lobiranje, informiranje in varovanje okolja, DMO-jev podobna po vsem svetu. Tabela 3 prikazuje vlogo DMO-ja v Veliki Britaniji in na Novi Zelandiji:

Tabela 3: Vloga DMO

Vloga DMO v Veliki Britaniji	Vloga DMO na Novi Zelandiji
• Razvoj regionalne turistične strategije v sodelovanju z lokalnimi oblastmi in nacionalno turistično organizacijo • Svetovanje podjetjem in lokalnim oblastem pri razvoju turizma • Spodbujanje razvoja turističnih storitev in	• Razvoj marketinških načrtov • Marketing regije • Upravljanje informacijskih centrov • Upravljanje rezervacijskega sistema • Raziskave • Promocija

turistične infrastrukture • Upravljanje nacionalne finančne sheme za spodbujanje turizma • Predstavljanje interesov turizma na nacionalni ravni Marketing regije	
---	--

Vir: Pike S., Destination Marketing, 2008. str. 98

Ritchie, Presenza, Sheehan (2005, str. 711–734) predlagata delitev nalog DMO v dve glavni funkciji:

- **Zunanji destinacijski marketing**, ki je osredotočen na pritegnitev turista na destinacijo.
- **Notranji razvoj destinacije**, ki je pomemben za maksimiziranje zadovoljstva turista na sami destinaciji.

Glavne operative marketinške aktivnosti turistične destinacije so povezane s promocijo destinacije. Po razvoju marketinškega načrta lahko DMO uporabi različna marketinška orodja za pritegnitev turistov. Res je, da posamezni ponudniki lahko samostojno prodajajo svoje produkte in storitve, vendar DMO managira prodajo destinacije kot celote. Skupne aktivnosti vključujejo sejemske nastope, razstave, organizacije sestankov s touroperaterji, objave v medijih, neposredno prodajo in mailing, web-marketing, publikacije in brošure, prireditve in festivale, reklame v raznih medijih ipd.

Notrajni razvoj destinacije pa vključuje vse ostale aktivnosti, povezane z razvojem in upravljanjem turizma na destinaciji. Glavna naloga DMO-ja je koordiniranje vseh deležnikov za doseganje vizije, strateških ciljev, strategije destinacije. Med glavne aktivnosti štejemo management obiskovalcev, informiranje, raziskave, razvoj človeških virov, zagotavljanje finančnih virov, skupna vlaganja, upravljanje z naravnimi viri ter maksimiziranje zadovoljstva turista.

Ključ za konkurenčnost destinacije je, kot smo že povedali, **maksimiziranje zadovoljstva turista, oz. managiranje verige vrednosti destinacije preko DMO.**

Tabela 4: Veriga vrednosti turistične destinacije

Primarne aktivnosti	Razvoj produktov in paketov	Operativne funkcije in storitve:	Logistika:	Distribucija in prodaja:	Promocija:	CRM:
		Transferi, taksi službe, javni prevoz, prenočišča, atrakcije, rent-a-car, zabava, šport in rekreacija ...	letališča, letalske povezave, prometne povezave, vize, takse, check in, notranji leti ...	Internet, cenovne ponudbe, brošure, e-poslovanje, rezervacije, zavarovanja, prodaja preko turističnih agencij, distribucija informacij ...	oglaševanje, PR in promocija, blagovna znamka, sejmi, razstave, mediji ...	znanje, podatkovne baze, komunikacija
Podporne aktivnosti	Planiranje razvoja destinacije in infrastrukture: javna infrastruktura, okoljska infrastruktura, varnost, signalizacija, koordinacija med institucijami					
	Razvoj človeških virov: izobraževanje deležnikov, skrb za stranke, planiranje kariere					
	Razvoj IT sistemov: CRS, analize trga, sistem managiranja destinacije, varnosti					
	Podporna industrija in storitve					

Vir: A practical Guide to Tourism Destination management, str. 22

Glavna kritična točka DMO-ja je njegova kredibilnost, da deluje kot strateški vodja pri razvoju in marketingu destinacije (managerske sposobnosti in strokovnost v turizmu) ter zmožnost mreženja med različnimi deležniki na ravni destinacije, z namenom doseganja skupne destinacijske vizije.

1.7 MOŽNE PRAVNO FORMALNE OBLIKE DMO-ja

V praksi imajo destinacijske organizacije različne pravnoformalne oblike javnega in zasebnega prava. Obstaja mnogo različnih možnosti za korporativno vodenje destinacije:

- oddelek znotraj javne institucije,
- partnerstvo med javnimi inštitucijami, s skupno upravljavsko strukturo,
- javno zasebno partnerstvo za določene funkcije destinacijskega managementa,
- zasebno podjetje ustanovljeno s strani zasebnega sektorja.

Vsaka od navedenih možnosti ima svoje prednosti in slabosti, te navajam v tabeli 5.

Tabela 5: Prednosti in slabosti posameznega predloga

Prednosti	
Javni sektor	Zasebni sektor
Dolgoročni strateški pristop Podpora malim in srednje velikim podjetjem Zagotavljanje kakovosti Kreiranje zavedanja prebivalcev in podjetij Managiranje javne infrastrukture	Kratkoročni taktični pristop Fokusiranje na prodajo CRM Osredotočanje na tržne priložnosti Hitre odločitve Podjetništvo
Slabosti	
Javni sektor	Zasebni sektor
Pomanjkanje osredotočanja na nove posle Šibek na generiranju dohodka Toleriranje slabe implementacije Počasne odločitve	Premajhna koncentracija na javno dobro Omejeni interesi v dolgoročnem planiranju Omejeni viri

Vir: A practical Guide to Tourism Destination management, str. 22

Tudi Bieger (2005, str. 130–135) kot primere pravnoformalnih oblik destinacijskih organizacij navaja take, ki so del javne uprave, ki so organizirane kot turistično društvo in take, ki so del delniške družbe. Vsaka od oblik ima svoje prednosti in slabosti.

Prednosti organiziranja destinacijske organizacije, ki deluje kot del **javne uprave** so v lažjem financiranju in veliki politični podpori. Po drugi strani pa taka oblika organiziranosti pomeni pomanjkanje fleksibilnosti organizacije, pomanjkanje podjetniške iniciative in motivacije zaposlenih. Vprašljiva je tudi sprejemljivost takšnega DMO-ja s strani turističnih podjetij. Podobne prednosti in slabosti ima tudi DMO kot **javni zavod**, le da je pri tej obliki vpliv politike manjši, odločitve pa zato hitrejše.

Pri **zasebnih oblikah**, kot so društva, delniške družbe in zadrage fleksibilnosti ne manjka. Prednosti **društva** so v veliki podpori članstva in prebivalstva, odločitev se sprejemajo dokaj hitro. Slabost je v tem, da imajo malo lastnega kapitala in so zato v slabšem finančnem položaju.

Delniška družba ima transparentno odločitveno strukturo, zagotovljen osnovni kapital, kar ji daje fleksibilnost in neodvisnost. Vendar se odloča glede na vloženi kapital, kar lahko pomeni, da delovanje usmerja interesna skupina, ki ima največji delež v osnovnem kapitalu družbe. **Zadruga** je po pravilu neprofitnega značaja, kar ji daje določen image. Poleg tega imajo vsi člani enako število glasov.

Izbira pravnoformalne oblike je odvisna od posebnosti turistične destinacije oz. ciljev, ki jih hoče doseči. Na področju, kjer se turizem šele razvija, je najbolj smiselna pravnoformalna organiziranost znotraj javne uprave. Medtem ko na zreli turistični destinaciji, ki se na novo pozicionira potrebujemo transparentno odločitveno strukturo – delniško družbo. Odvisnost izbire pravno formalne organizacijske oblike od pomembnosti ciljev prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Analiza izbire pravnoformalne oblike

Cilji	Pomembnost cilja	Zasebno podjetje	Turistično društvo	Del javne uprave	Zadruga
Neodvisnost od politike		1	5	10	1
Povezava z javnim sektorjem		10	5	1	8
Učinkovitost odločanja		4	6	3	3
Pravičnost financiranja		5	3	1	5
Finančna podlaga z ustanovitvenim kapitalom		1	3	6	1
Vključitev turističnega interesa		8	5	5	6

Legenda: (1 = najboljša, 10 = najslabša doseganje cilja)

Vir: Bieger. T.: Management von Destinationen 2005, str. 135

1.8 MOŽNI VIRI FINANCIRANJA DMO

Management destinacije v današnjem dinamičnem okolju zahteva znatne finančne in managerske vire. Da bi zagotovili učinkovito upravljanje destinacije, je pomembno zagotoviti dolgoročne finančne vire.

Glavni viri financiranja DMO so: prenočitvene takse, posebne takse na podjetja, ki so neposredno povezana s turizmom (bari, restavracije, kazinoji), članarina v DMO, komercialne aktivnosti, strateška partnerstva in vladna nepovratna sredstva. Večina DMO-ja je ne glede na obliko organizacije financirana s strani nacionanih, regionalnih in lokalnih oblasti. Pomoč je zagotovljena skozi letno odobritev nepovratnih sredstev. (Pike, 2008, str. 70–75).

Bieger (2005, str. 314–317) navaja, da je financiranje turistične destinacije odvisno od pravno formalnega okvira, političnega vpliva ter pripravljenosti deležnikov na turistični destinaciji k financiranju. Loči dve osnovni vrsti finančnih virov DMO-ja in sicer zakonsko določene vire in druge vire kot so članarine, dotacije ... Bieger loči tudi vire financiranja posameznih funkcij turistične destinacije, kar prikazuje tabela 7.

Tabela 7: Viri financiranja posameznih funkcij turistične destinacije

Funkcija turistične destinacije	Skupine, ki so koristniki te funkcije	Mehanizmi financiranja
Funkcija oblikovanja ponudbe	Velika skupina – vsi turisti in prebivalci	Zakonsko določene takse, ki se zaračunavajo turistom, davki za uporabo javnih storitev, ki jih plačuje lokalno prebivalstvo
Funkcija planiranja	Vsi prebivalci in podjetja	Zakonsko določeni davki in subvencije DMO
Funkcija marketinga	Primarno hotelirji, turistična podjetja, sekundarno gospodarska podjetja	Zakonsko določeni obvezni prispevki turističnega gospodarstva in prostovoljno sofinanciranje programov s strani gospodarstva
Zastopanje interesov	Majhen krog koristnikov	Članarina

Vir: Bieger. T.: Management von Destinationen 2005, str. 316

2 DESTINACIJSKI MANAGEMENT V SLOVENIJI IN PRIMERI DOBRE PRAKSE V EU

2.1 RNUST IN DESTINACIJSKI MANAGEMENT

Temeljna strategija turizma v obdobju 2007–2011(RNUST) temelji na nadgradnji modela organiziranosti slovenskega turizma na vseh ravneh, internacionalizaciji slovenske turistične ponudbe in ponudnikov, oblikovanju turističnih destinacij in ključnih usmeritev turistične ponudbe, razvoju novih oblik managementa turistične dejavnosti po načelu javno zasebnega partnerstva vključujoč civilni sektor.

RNUST (str. 30–36) na področju organiziranosti slovenskega turizma in na splošno v pogojih za doseganje razvojnih ciljev izredno velik poudarek daje vzpostavitvi ustrezne oblike organiziranosti na lokalni oziroma pokrajinski ravni v obliki javno-zasebnega partnerstva. Uvaja nov model organiziranosti turizma v Sloveniji, ki obsega štiri ravni: mednarodno, nacionalno, regionalno in lokalno. V model so vključeni vsi glavni deležniki v posameznih ravneh ter procesi, ki naj bi se dogajali med njimi, da bi dosegli skupno postavljeni temeljni cilj – zagotavljanje dolgoročne konkurenčnosti turističnega gospodarstva.

Na regionalnem nivoju vzpostavlja regionalno destinacijsko organizacijo (RDO), ki opravlja razvojno, trženjsko in promocijsko funkcijo na nivoju regije in je partner nacionalnemu nivoju – Slovenski turistični organizaciji (STO) in ministrstvu za gospodarstvo (MG).

Glavni cilj nadgradnje modela organiziranosti po Načrtu trženja slovenskega turizma 2007–2011 (str. 36) je doseči organiziranost usposobljenih organizacij za upravljanje turističnih destinacij na lokalni oziroma regionalni ravni, ter doseči integralnost pri razvoju, oblikovanju in trženju turistične ponudbe med vsemi subjekti turizma iz javnega in zasebnega sektorja. Za usklajeno delovanje aktivnosti razvoja in trženja slovenskega turizma na podjetniški, lokalni, regionalni in nacionalni ravni želi doseči tudi ustrezno vertikalno povezanost turističnih subjektov in dejavnikov. Ustrezen sistem horizontalne in vertikalne organiziranosti slovenskega turizma

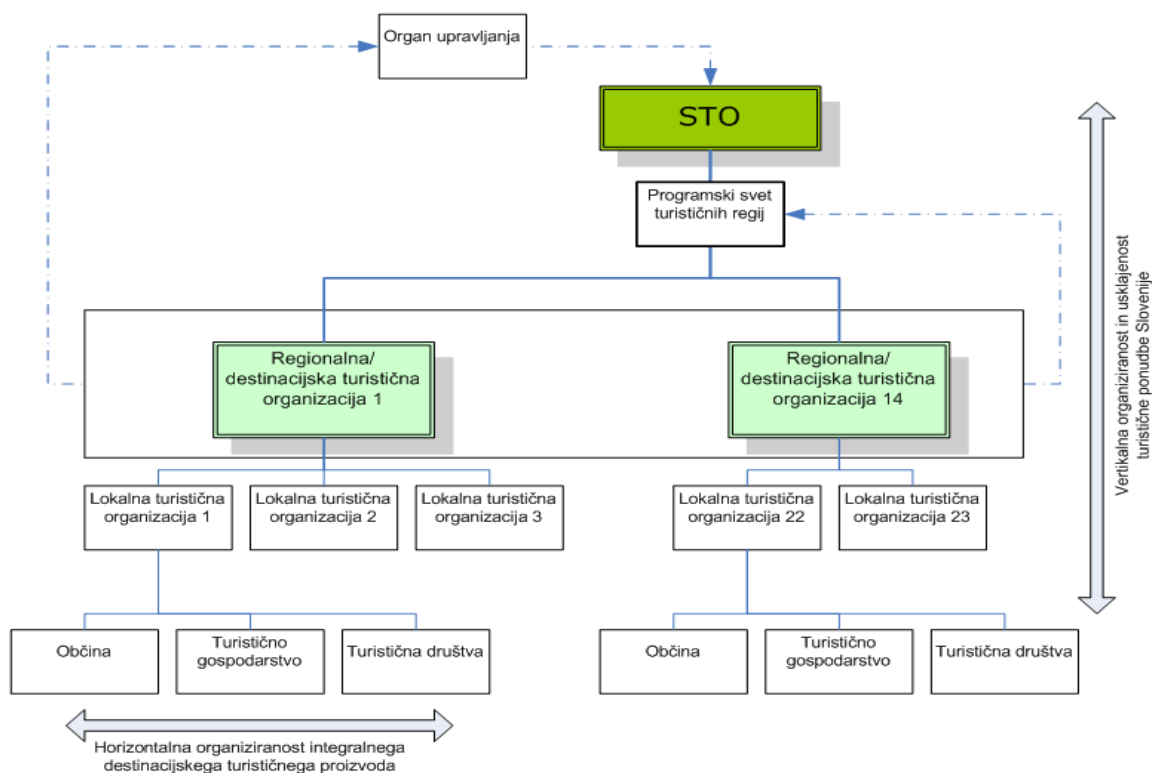
opredeljuje kot ključnega za obvladovanje celotnega trženjskega spleta slovenske turistične ponudbe in vseh njenih turističnih proizvodov s strani STO.

Osnovne turistične organizacije po ravneh so:

- nadnacionalna raven: predstavniške pisarne,
- nacionalna raven: STO – redefiniran in reorganiziran,
- destinacijska raven: RDO – regionalna destinacijska organizacija,
- lokalna/medlokalna raven: LTO – lokalna turistična organizacija.

Najpomembnejše je zagotoviti medsebojno partnersko povezanost slovenskega turizma na vseh ravneh, kar prikazuje Shema 6.

Shema 6: Ciljna organiziranost in medsebojna povezanost (partnerski model) slovenskega turizma



Vir: Načrt trženja slovenskega turizma, 2006, str. 37

RNUST (str. 38) izpostavlja tudi potrebo po vzpostavitvi prepoznavnih destinacij na regijski ravni, med katerimi se bodo vsaj štiri kosale z razvitimi sosednjimi regijami, kot sta Koroška in Istra, vsaj ena od njih pa bi jih presegla. Slovenija naj ne bi imela več kot 7 turističnih destinacij. Ukrepi, ki so bili predvideni na tem področju so:

- Pregled stanja obstoječih zaključenih geografsko določenih destinacij, s katerimi je pokrita celotna Slovenija.
- Povezovanje obstoječih destinacij s ciljem oblikovanja zaokroženih turističnih destinacij.

Skladno s predvidenimi ukrepi v okviru politike razvoja turističnih destinacij je Slovenska turistična organizacija leta 2007 pristopila k izdelavi predloga Zasnove modela ustanovitve in delovanja destinacijskih organizacij, ki pa zaradi raznolikosti in specifičnosti posameznih destinacij ter nerešenih sistemskih vprašanj ni zaživel. Odbor za turizem, šport in kulturo Gorenjske je kljub zamrznitvi tega projekta s strani STO in ministrstva za gospodarstvo svoje delo pri izdelavi predloga nadaljeval s pripravo Modela organiziranosti turizma na Gorenjskem. Avtorji nedavne evalvacije RNUST (Multidisciplinarni raziskovalni institut Maribor) Ministrstvu za gospodarstvo priporočajo, naj s projektom vzpostavitve destinacijskega managementa ne čaka do ustanovitve pokrajin, temveč naj podpre ustanavljanje regionalnih destinacijskih organizacij tudi brez ustanovitve pokrajin. RNUST namreč predvideva ustanavljanje destinacijskih organizacij kot krovno politiko za izvedbo večine drugih politik (trženja, zagotavljanja kakovosti, trajnostnega razvoja), zato bo RNUST možno uresničiti šele ko bodo ustanovljene regionalne destinacijske organizacije (Ropret, 2009).

2.2 PRIMERI DOBRE PRAKSE DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA V EU

Mednarodni primeri dobre prakse opredeljujejo destinacijski management kot enega od ključnih faktorjev za uspeh destinacije. Drugi pomembni faktorji za uspešnost in konkurenčnost destinacije so jasna vizija in strategija, inoviranje in razvoj produktov, ki izhajajo iz potreb trga, jasno in drzno pozicioniranje, kakovostne nastanitvene zmogljivosti, vključitev celotne skupnosti in udeležba le te na koristi, kontinuirano raziskovanje trga in močno vodstvo DMO, ki ima znanje, karizmo in strast (Stevens & Associates, 2009).

V nadaljevanju opisujem tri primere dobre prakse destinacijskega managementa. Avstrijska Koroška kot sosednja regija s podobnimi potenciali in problemi je razdelana bolj podrobno kot druga dva primera, saj nam je služila kot referenčna regija pri pripravi Strategije razvoja in trženja Gorenjske ter modela organiziranosti Gorenjske. Tako kot ugotavljata Fuchs in Weiermair (2004, str. 213) analize dobre prakse in primerjalne analize omogočajo hitro učenje. Podrobna analiza avstrijske Koroške je bila izvedena skozi analizo sekundarnih virov ter izvedbo skupinske diskusije med nekaterimi predstavniki Odbora za turizem, šport in kulturo, STO in predstavniki Kärnten Werbung ter direktorji turističnih regij Vrbsko jezero (nem. *Wortersee*) in Beljak (nem. *Villach – Fakersee*).

Analiza dobre prakse dveh škotskih regij, ki sem jih izbrala zaradi velikosti in geografske primerljivosti pa temelji na razpoložljivih sekundarnih virih (Visitscotland, 2009) in predavanjih turističnega strokovnjaka dr. Terryja Stevensa (2009) iz podjetja Stevens in Associates na temo Dobre prakse destinacijskega managementa.

2.2.1 AVSTRIJSKA KOROŠKA

Avstrijsko Koroško sem kot primer dobre prakse izbrala zato, ker se Gorenjska z avstrijsko Koroško na področju načrtovanja turističnega razvoja tradicionalno povezuje, saj turizem ne pozna meja. Še več, Koroška in Gorenjska imata skupaj s Furlanijo Julijsko Krajino razvito

skupno blagovno znamko Playing together in nekaj skupnih turističnih produktov, ki pa jih je treba še nadgraditi in ciljno tržiti.

Naravno geografske danosti Gorenjske in avstrijske Koroške so zelo podobne. Obe regiji imata bogato tradicijo na področju turizma, bogato naravno in kulturno dediščino, odlično geografsko lego na stičišču treh kultur ter odlično transportno lego. Skratka, potenciali in priložnosti obeh regij so podobni. V kolikšni meri pa jih izkoriščata, je odvisno od organiziranosti turizma, inovativnosti ter podjetnosti.

Sistem lokalnih in regionalnih podpornih struktur je podoben Gorenjskemu, le da so ga Korošci pričeli nadgrajevati že pred več kot desetletjem in bili pri tem zelo uspešni. Pred približno dvema desetletjema se je Koroška nahajala v enaki situaciji, v kakršni se trenutno nahaja Gorenjska. Razpršena, nepovezana turistična ponudba, slabo izkoriščene razvojne priložnosti, pomanjkanje enotnih vodilnih tem v turizmu in neenotno trženje so bile glavni problem koroškega turizma. Z ustreznim sistemskim pristopom in organiziranostjo je Koroška danes ena najbolj prepoznanih turističnih destinacij v srednji in vzhodni Evropi.

Avstrijska Koroška je najjužnejša zvezna dežela, njeno površje obsega 9.533 km². Meji na zvezno deželo Salzburg, Štajersko in Vzhodno Tirolsko. Meja s sosednjo Slovenijo je dolga 170, z Italijo pa 109 km. Leži na stičišču treh kultur. Po podatkih iz leta 2004 ima 559.078 prebivalcev. Politično ima Koroška osem okrajev in 132 občin, glavno mesto dežele pa je Celovec.

53 % ozemlja prikriva gozd, 16 % površine prekrivajo Alpe, 2 % voda. Na Koroškem se nahajata dva nacionalna parka (Hohe Tauern in Nockberge). Koroška velja za deželo gora in jezer: 93 gorskih vrhov je visokih nad 3.000 m, najvišja gora je Großglockner s 3.798 metri, jezer ima okoli 1.270 (Austria.info, 2009).

Iz naštetega sledi, da je sonaravni razvoj turizma glavno vodilo koroškega turizma. Glavne strateške teme turizma izhajajo prav iz naravnega bogastva. Poleg naravnega bogastva ima tudi bogato kulturno dediščino in prav stičišče treh kultur predstavlja bogat tržni potencial.

Prometne povezave s Koroško so zelo dobre. V Celovcu se nahaja mednarodno letališče, kamor letijo tudi nizko cenovni prevozniki, zelo dobre so železniške povezave, prav tako je urejena cestna infrastruktura.

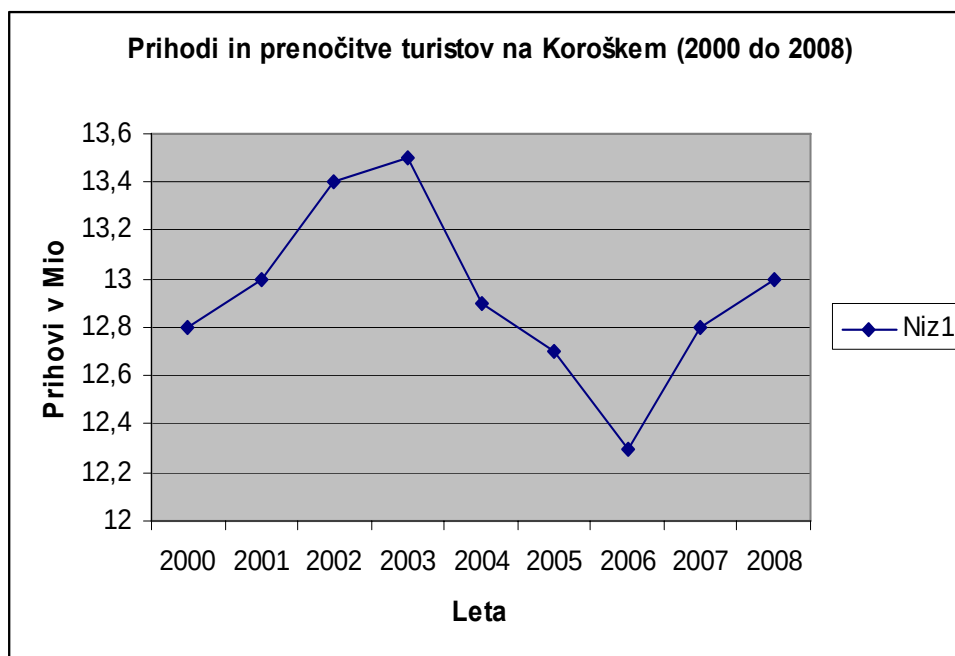
2.2.1.1 Ključni elementi kvantitativne analize

Vir za kvantitativno analizo predstavljajo Strategija razvoja avstrijske Koroške Weissbuch Tourismus Kärnten 2005–2015, poslovno poročilo Kärnten Werbung 2007 ter statistični podatki pridobljeni na avstrijskem statističnem uradu.

Koroški turizem se je v 90-ih letih, podobno kot Slovenija, srečal z izrazitim padcem števila nočitev (iz skoraj 19 milijonov v letu 1980 na 13 milijonov v letu 2008). Razlog za to je bila

prevelika usmeritev investicij v zimsko sezono, kar je pomenilo zanemarjanje razvoja in premalo investicij ter inovativnih produktov v drugih letnih časih. Čeprav je trend nočitev in prihodov turistov po letu 1995 večinoma pozitiven, še vedno ni dosegel ravni nočitev v letu 1980. (Weissbuch, 2005, str. 15).

Graf 1: Prihodi in prenočitve turistov na Koroškem



Vir: Statistik Austria, 2009

Razlog za to je tudi vedno krajša doba bivanja turista, čeprav Koroška s povprečjem bivanja 5.3 dneva vodi pred ostalimi deželami v Avstriji. Turistični promet avstrijske Koroške je s 2.400 nočitvami na 100 prebivalcev daleč nad povprečjem Avstrije (1.450).

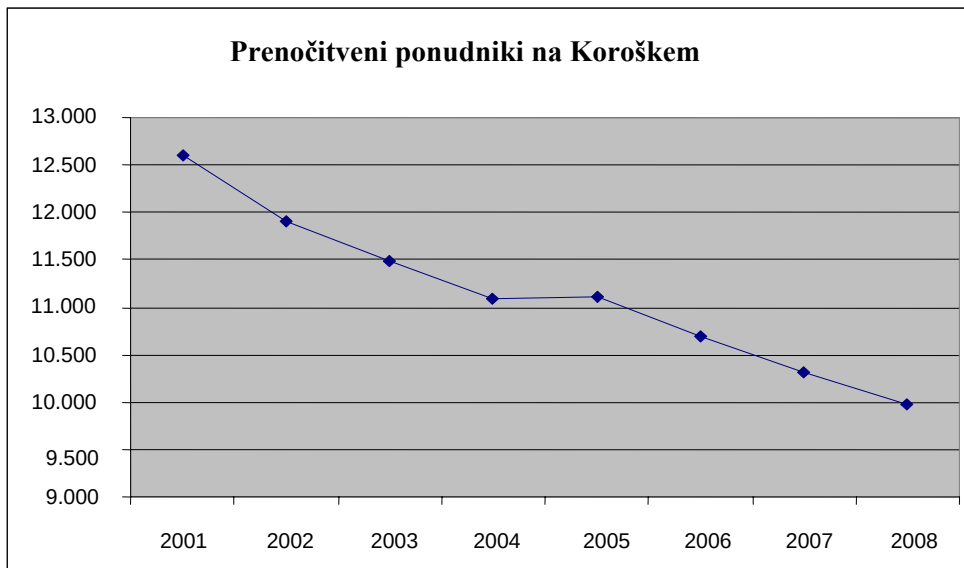
Najmočnejša turistična sezona je poletje, ki predstavlja dve tretjini vseh prenočitev, od tega 50 % teh prenočitev odpade na mesec julij in avgust. Zimska sezona se v primerjavi s prejšnjim obdobjem izboljšuje, razlog za to so velika investicijska vlaganja. V poletni sezoni je značilna koncentracija prenočitev v okolici kopalnih jezer, medtem ko je v zimski sezoni značilna koncentracija prenočitev v znanih smučarskih krajih, v bližini Celovca in Beljaka.

Največ turistov prihaja iz Nemčije in Avstrije, ki z več kot 80 % predstavlja najpomembnejši trg. Naraščajoči trgi so Nizozemska, Italija, Madžarska, Češka, Poljska, Velika Britanija, potencialni trgi pa so Rusija, Ukrajina, Slovaška, Emirati, Indija, Kitajska in Turčija (Kärnten Werbung, 2008, str. 33-41).

Koroška ima okrog 10.000 prenočitvenih ponudnikov, številka se je glede na leto 1998 zmanjšala za 20 %. Predvsem se je zmanjšalo število prenočitvenih ponudnikov s prenočitvami nižjih kategorij, medtem ko pri 4-ih in 5-ih zvezdicah beležijo porast. Značilno je tudi, da se je zmanjšala ponudba zasebnih sob, medtem ko so počitniška stanovanja in hišice v porastu. Hoteli in podobna podjetja ponujajo več kot polovico prenočitvenih kapacitet, medtem kot počitniške

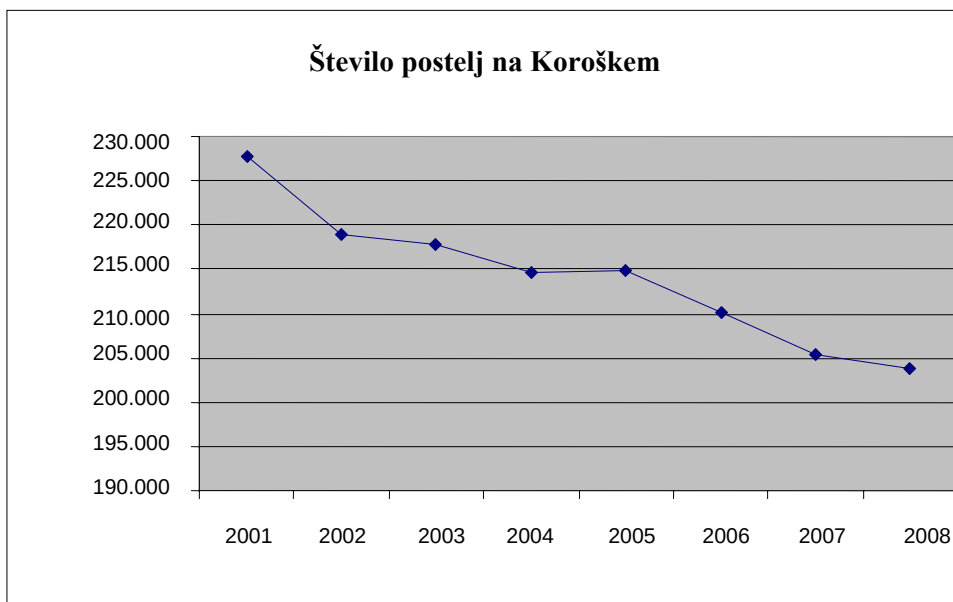
hišice predstavljajo več kot tretjino prenočitvenih kapacitet. V letu 2008 je bilo na razpolago 203.803 postelj. Tudi število postelj se z leti nekoliko zmanjšuje, vendar pa ne s takšnim trendom kot število ponudnikov prenočitvenih kapacitet, kar prikazujeta spodnja grafa.

Graf 2: Prenoitveni ponudniki



Vir: Statistik Austria, 2009

Graf 3: Število postelj na Koroškem



Vir: Statistik Austria, 2009

Glede zasedenosti postelj obstajajo med poletno in zimsko sezono razlike. Tako je po podatkih iz leta 2008 zasedenost največja v poletni sezoni (30,1 %), nekoliko manjša je v zimski sezoni (23,3%). Glede na vrsto prenočitvenih zmogljivosti pa beležijo največjo zasedenost v hotelih (40

% v poletni, 28,4 % v zimski sezoni), medtem ko je zasedenost zasebnih sob v poletni sezoni 15,6-, v zimski pa 10,2-odstotna. (Statistik Austria, 2009).

Koroška je v letu 2007 zabeležila 12.786.544 nočitev in 2.625.978 turistov. Podatki za leto 2008 pa beležijo 12.967.366 nočitev in 2.683.100 turistov, torej 1,4-odstotno rast. Povprečna doba bivanja turistov je 4,5 dneva. (Kärnten Werbung, 2008, str. 33–41).

2.2.1.2 Ključni elementi aktualne koroške turistične strategije

Koroška je v letu 2005 sprejela turistično strategijo Weissbuch Tourismus Kärnten, ki opredeljuje glavne smernice razvoja, ključne teme/produkte ter organizacijsko strukturo turizma Koroške do leta 2015.

Glavne usmeritve razvoja turizma na Koroškem do leta 2015 (Weissbuch 2005, str. 23–25) so naslednje:

- Razvoj celoletnega turizma – Koroška se bo z razvojem atraktivne ponudbe razvila v celoletno turistično destinacijo. Podaljševanje sezone je glavni cilj turistične politike.
- Sodelovanje in mreženje – majhni so lahko močnejši le s povezovanjem. Pripravljenost povezovanja podjetij, lokalne, regionalne in mednarodne ravni je ključ do uspeha.
- Kakovost na vseh področjih – izboljšanje kakovosti ponudbe in storitev je osnovno vodilo.
- Koncentracija na strateških prednostih – razvoj turizma se koncentrira na nekaj ključnih strateških prednostih. Prednost imajo proizvodi s potencialom za celoletni turizem.
- Spodbujanje razvoja in sodelovanja malih in srednje velikih podjetij.
- Koroška kot enotna turistična destinacija – razvoj skupne turistične strategije, skupna destinacija in skupna tržna znamka, intenzivno sodelovanje med organizacijami.
- Novi trgi in inovacije – novi trgi, nove ciljne skupine, nova ponudba, ki jo odlikuje kreativnosti in inovativnost.
- Integralni razvoj turizma in prostega časa – turizem in prosti čas je pomemben del razvoja regije. Razvoj turizma je usklajen z razvojem gospodarstva, s prostorskim razvojem, z zaščito narave, okolja in podeželja, z razvojem prometa, obrti in storitev.
- Zaščita narave in krajine – raznolika kulturna in naravna dediščina sta kapital regije, ki jo je treba ohraniti, hkrati pa uporabiti za namene turizma.
- Kontrola in ovrednotenje – turistična politika spodbuja profesionalizacijo in poenotenje standardov turističnih ponudnikov preko razvoja kriterijev, kontrole in evalvacije.

Vizija Koroške 2015 je, da Koroška postane destinacija s **celoletno ponudbo**.

Strateški cilji, ki izhajajo iz vizije, so:

- podaljšati sezone (štiri močne sezone: zima z 18 % 2004 na 25 % 2015, pomlad in jesen z 19 % 2004 na 25 % 2015, poletje s 63 % 2004 na 50 % 2015),
- povečati poraba gostov za 25 %,
- povečati število prenočitev gostov za 33 %,

- podvojiti število gostov, ki rezervirajo pakete,
- izboljšati trg delovne sile na področju turizma (povečati kakovost in zmanjšati fluktuacijo);

Koroška postane:

- Destinacija številka 1 v Avstriji za šport, aktivne počitnice in počitnice v neokrnjeni naravi.
- Vodilni ponudnik za celostno ponudbo zdravja in dobrega počutja.
- Kongresna destinacija številka 3 v Avstriji.
- Zimsko počitniška destinacija številka 1 za srednjo in vzhodno Evropo.

Koraki za doseganje vizije so:

- reforma organizacijskih in finančnih struktur,
- zagotovitev prostorskih pogojev za razvoj turizma,
- novi (podjetniški) proizvodi,
- ponudba, ki temelji na jasni diferenciaciji, dinamičnih paketih, posebnih ponudbah,
- izboljšanje sodelovanja in povezanosti turistične ponudbe,
- razširjena zimska ponudba,
- Koroška kot dežela za izletov,
- kongresno mesto je Celovec,
- postati dostopna in odprta do trgov srednje in vzhodne Evrope ter do bolj oddaljenih trgov,
- Koroška je prepoznana kot enotna destinacija in znamka.

2.2.1.3 Organiziranost turizma na Koroškem

Analiza organiziranosti turizma temelji na analizi Strategije razvoja avstrijske Koroške Weissbuch Tourismus Kärnten 2005–2015, poslovnem poročilu Kärnten Werbung 2007, ter skupinskih diskusijah med predstavniki Odbora za turizem, šport in kulturo, STO in predstavniki Kärnten Werbung, ter turistične regije Vrbsko jezero in Beljak.

Struktura turizma na Koroškem je razdeljena na tri nivoje:

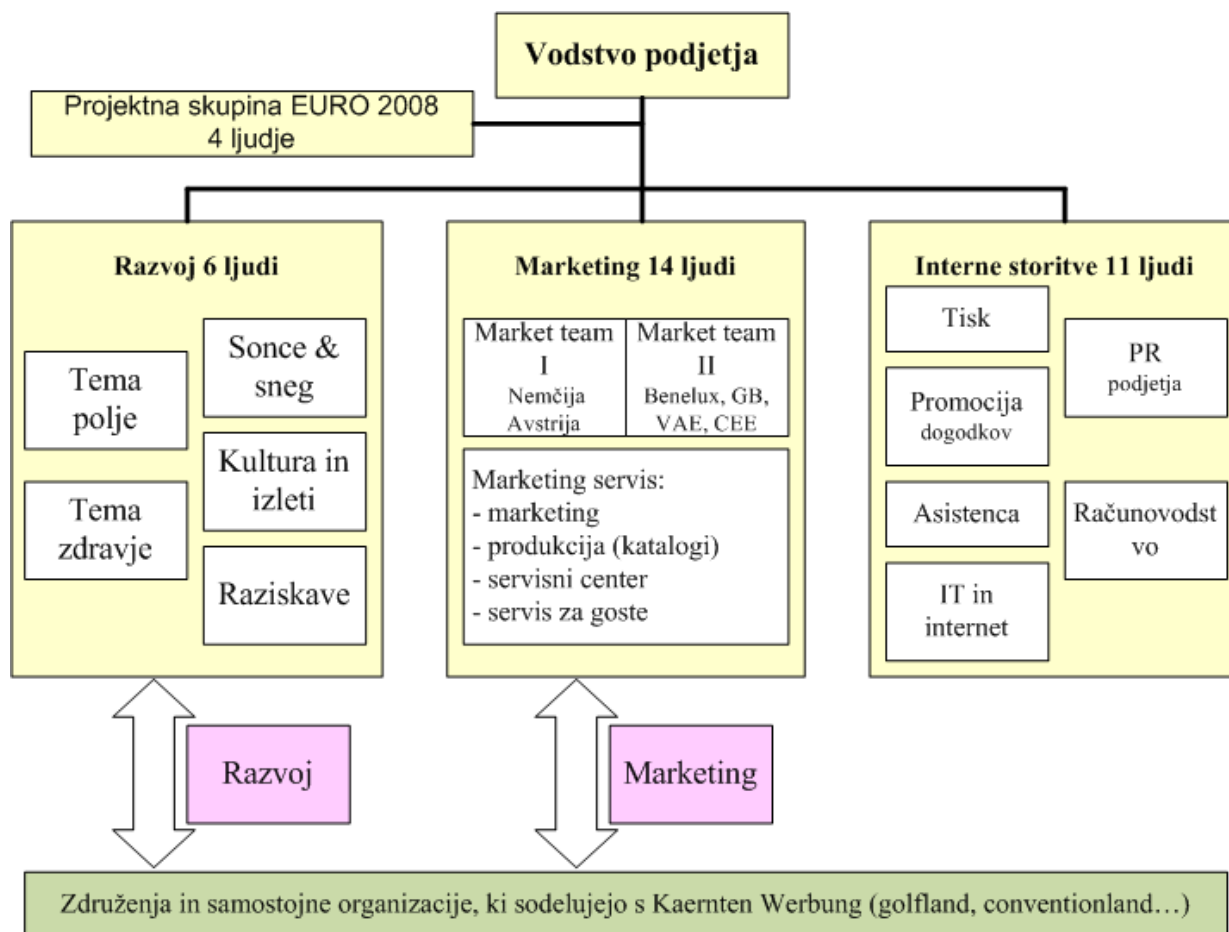
1. pokrajinska – glavni generator razvoja Kärnten Werbung,
2. regijska – 15 turističnih regij (mikrodestinacij),
3. lokalna (občine) – kjer pa obstajajo le lokalne pisarne (turistično informacijski centri–TIC–i, ki dajejo informacije).

Kärnten Werbung je krovna destinacijska organizacija na Koroškem, ki se ukvarja z razvojem in upravljanjem destinacije Koroška. Kärnten Werbung je bila ustanovljena leta 1987. Pred tem je funkcijo upravljanja in razvoja opravljal poseben oddelek za turizem v okviru Dežele Koroške (pokrajina), kar se ni izkazalo za učinkovito.

Na začetku delovanja je imela zaposlenih 15 ljudi, s proračunom 7 do 8 milijonov EUR, ki ga je zagotavljala Deželna vlada Koroške. Na lokalnem nivoju so imeli 120 občin, ki so se ukvarjale s turizmom, ponudba je bila razpršena, neorganizirana. Zato je dežela preko Kärnten Werbung tudi finančno (v obdobju 5-ih let) spodbujala nastanek profesionalnih turističnih organizacij – mikro destinacij (15 turističnih regij, ki jih po organizaciji lahko primerjamo s slovenskimi LTO-ji). Začetki delovanja Kärnten Werbung (KW) so bili težki. Težko je bilo prepričati občine, hotele in druge turistične organizacije, da se je za razvoj nujno treba povezati. Posluževali so se pristopa od spodaj navzgor (angl. *Bottom-up*) in od zgoraj navzdol (angl. *Top-down*). Dežela je zagotovila pogoje za delovanje pokrajinske turistične organizacije KW, kakor tudi finančno spodbujala nastanek mikro destinacij. Za velikost in ustanavljanje mikro destinacij ni bilo napisanih pravil, pač pa se je vsaka mikro destinacija organizirala po svoje glede na tradicijo in obstoječe strukture. Tako danes beležimo različne oblike organiziranosti in financiranja turizma na nivoju mikro destinacij. Na začetku se je KW osredotočala na razvoj le nekaj ključnih skupnih koroških produktov in le na nekaj turističnih regij, za katere se je vedelo, da bodo uspešni in bodo pritegnili kot dober primer k sodelovanju še druge regije in institucije. Za razvoj skupnih turističnih produktov na nivoju Koroške kot destinacije so porabili 3 do 5 let.

Danes ima KW 35 zaposlenih. Glavna naloga je izvajanje strategije razvoja turizma (Weissbuch), ki jo je pripravila Deželna Vlada v sodelovanju s KW in turističnimi regijami. Njihova glavna dejavnost je razvoj skupnih produktov in ponudbe Koroške ter marketing tako Koroške kot regije (image) kot ključnih produktov (tem). Danes Koroška trži 9 ključnih turističnih tem s prilagojenimi programi/paketi za različne ciljne skupine in različne letne čase. V KW imajo za razvoj ponudbe in produktov 6, za marketing na tujih trgih prav tako 6, za t. i. »marketing service«, ki vključuje razvoj in izvedbo marketinških orodij ter direktno prodajo turistom pa 8 zaposlenih. Pri razvoju produktov in skupnem marketingu sodelujejo z delovnimi skupinami in združenji, kot so združenje hotelirjev, združenje malih penzionov, združenje turističnih kmetij, »Golfland«, kakor tudi z regionalnim turističnim FORUMOM, ki ga sestavljajo predstavniki turističnih regij. Organigram KW prikazuje Shema 7.

Shema 7: Organizacijska struktura KW glede na strateške teme in strateške trge



Vir: Geschäftsbericht 2007, Kärnten Werbung, str. 5

Danes so viri financiranja Kärnten Werbung: 70 % Deželna vlada avstrijske Koroške, 30 % pa lastni viri pridobljeni preko skupnih marketinških aktivnostih z regijami in hoteli. 20 % sredstev porabijo za lastno delovanje, preostali del sredstev pa usmerjajo v razvoj in trženje. Deželna Vlada Koroške ima 60, Gospodarska zbornica pa 40 % lastniškega deleža. Pravna oblika KW je d. o. o. Letni proračun KW je v letu 2007 znašal skoraj 5 milijonov evrov (Geschäftsbericht 2007, str. 42). Način financiranja turistične strukture avstrijske Koroške je sledeč: od turistične takse, ki jo poberejo v občinah, se 40 % taks prerazporedi na Deželno Vlado Koroške (ta jo naprej plasira na Kärnten Werbung), 60 % pa jih razporejajo občine same. Občine pa glede na individualni dogovor prispevajo določen procent takse mikro destinacijskim organizacijam na nivoju turistične regije. Rešitve za financiranje mikro destinacij so različne in jih opisujem na dveh primerih v nadaljevanju.

Mreženje med Kärnten Werbung in direktorji turističnih organizacij na nivoju mikro destinacij poteka preko **FORUMA** regij. FORUM regij je telo, ki odloča o strateških smernicah razvoja turizma na Koroškem, razvoju novih integralnih regijskih produktov, trženjski strategiji.

Nekatere regije, kjer ni posebno razvitega turizma, nimajo profesionalne turistične organizacije na nivoju mikro destinacije, pač pa se neposredno povezujejo s KW pri nekaterih skupnih produktih in marketingu. KW se povezuje tudi z nacionalno turistično organizacijo, s katero koordinirajo marketinške aktivnosti in sodelujejo pri nekaterih projektih.

Kärnten Verkauf je skupni incoming za Koroško, ki prodaja ponudbo Koroške organizatorjem potovanj, medtem ko se direktna prodaja gostom vrši preko KW, ki ima za te namene poseben oddelek. Kärnten Werbung je v lastniškem deležu Kärnten Verkauf zastopana s 25 %, preostali delež je v lasti EUROTOURS Avstrija, ki je incoming za celo Avstrijo. Kärnten Verkauf zaposluje 8 ljudi in predstavlja konkurenco majhnim incoming agencijam, zato KW finančno podpira male agencije pri pridobivanju novih trgov in posebnih inovativnih paketov.

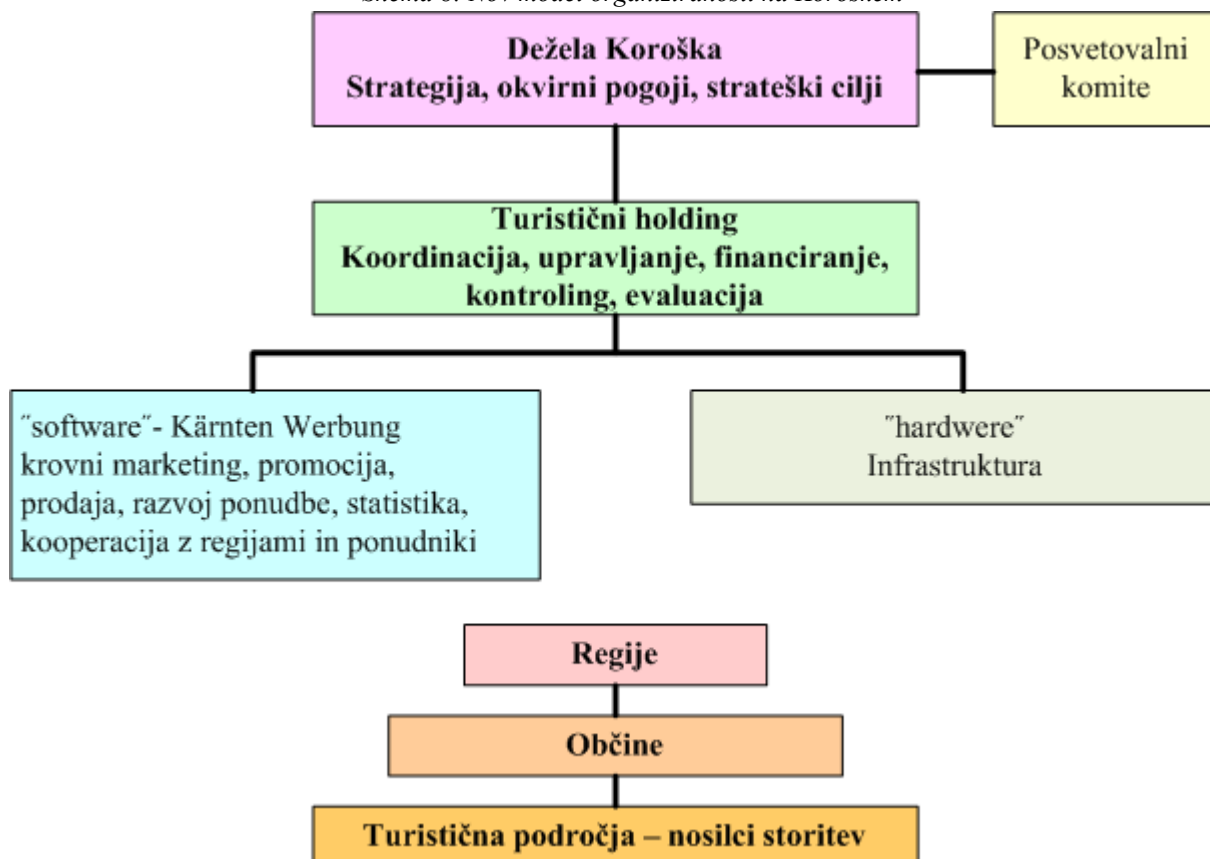
Posamezne turistične regije so različno organizirane, imajo različne finančne modele ter opravljajo različne funkcije. Skupna jim je funkcija razvoja.

Ena od najbolj znanih turističnih regij je turistična regija **Vrbsko jezero** (*Wörtersee*). Ustanovitelji turistične organizacije Vrbsko jezero so: 38 % občine, 42 % hoteli, 15 % Casino Velden, 5 % Kärnten Werbung. Financiranje se iz naslova občinskih turističnih taks. Letni proračun turistične organizacije je 1,2 milijona evrov. Njene glavne funkcije so razvoj produktov in promocija. Ne ukvarjajo se s prodajo, saj to funkcijo za njih izvaja Kärnten Verkauf in manjše incoming agencije, prav tako za njihove potrebe event management in marketing izvaja KW in manjša podjetja. Regija je znana po pestri ponudbi pristočasnih aktivnosti, kot so kopanje, vodni športi, kolesarske poti, golf. Okolica Vrbskega jezera ima največjo koncentracijo hotelov na Koroškem. Je številka 1 med destinacijami za produkt sonce – jezera – kopanje. Pozicioniranje te turistične regije torej temelji na pristočasnih aktivnostih, športnih možnostih, igralnicah in nočnem življenju.

Turistična regija Beljak (Villach–Fakensee) pokriva 10 občin. Pravna oblika destinacijske organizacije je d. o. o.. V njej je zaposlenih 10 ljudi. Funkcije turistične organizacije so razvoj produktov, marketing (deloma skupno s KW, večinoma pa sami) in prodaja. Na občinski ravni deluje 13 turistično informacijskih centrov (TIC-ev), ki jih v celoti financirajo občine. Med turistično organizacijo Beljak in TIC-i poteka usklajevanje enkrat mesečno, vendar pa ni nekih enotnih standardov in obveznih odnosov, kar se kaže kot pomanjkljivo. TIC-i opravljajo zgolj funkcijo informiranja. Turistična regija Beljak se financira iz javnega denarja in iz naslova trženja svojih produktov. Od sredstev, ki ostajajo na občinah od taks (po odvajanju deželi), jih občine zadržijo zase 55 %, 45 % pa jih namenijo turistični organizaciji Beljak. Tako pridobijo 1,5 milijona evrov s strani občin, 1 milijon pa pridobijo na trgu s prodajo. Skupni proračun turistične organizacije je 2,5 milijona evrov. Regija se pozicionira pod ponudbo gore in jezera, in pod termalno regijo v središču Koroške.

Kljub vzpostavljenemu destinacijskemu managementu na avstrijskem Koroškem še vedno obstajajo določene slabosti v organizacijski strukturi (Weissbuch, 2005, str. 479–480). Potrebno je dvigniti nivo sodelovanja med vsemi strukturami ter strateško načrtovati skupne marketinške aktivnosti za doseg ciljev. Podlaga za reorganizacijo je novelacija zakonodaje na področju turizma s ciljem zagotoviti sodelovanje krajev, regij in Kärnten Werbung na podlagi skupnih strateških konceptov, zapisanih v strategiji turizma, in zagotoviti koncentracijo sredstev predvsem pri marketingu in razvoju. Pomembno je tudi povezati celotno verigo storitev od podajanje informacij, rezervacij, prihoda, bivanja gosta, povratka do po prodajnega marketinga.

Shema 8: Nov model organiziranosti na Koroškem



Vir: Weissbuch, Tourismus, Kärnten, 2005, str. 421

2.2.2 AVIEMORE & CAIRNGORMS, ŠKOTSKA

Destinacija Aviemore in Cairngorms se nahaja v SZ delu Škotske.

Slika 4: Škotska in turistične regije



Vir: Predavanje Stevens in družabniki, 2009

Destinacija je poznana po škotskem višavju in največjem nacionalnem parku v Angliji Cairngorms v velikosti 3800 km², kjer se nahaja tudi smučarski center.

Turizem prinaša lokalni ekonomiji 144 milijonov evrov in zagotavlja 4.500 delovnih mest. Glavna turistična sezona za to destinacijo je bila v preteklosti zima, z njo pa vodilni produkt smučanje. V zadnjih letih je drastično upadlo število turistov v zimski sezoni zaradi spremenjenih klimatskih pogojev (manjša snežna odeja). Medtem ko so beležili v 90-ih v zimskih mesecih 320.000 turistov, jih je bilo v letih 2005/2006 le še 50.000 (Visitscotland, 2009).

Zato je nastala potreba po re-pozicioniranju destinacije in z njo po reorganiziranju destinacije. Destinacija Aviemore in Cairngorms je torej primer destinacije, ki se je morala re-pozicionirati in kjer beležimo odsotnost strateškega destinacijskega managementa.

Proces repozicioniranja in reorganiziranja je potekal na pobudo zasebnega sektorja t. j. šestih ključnih turističnih podjetij. Najprej je bila opravljena marketinška raziskava, ki je presenetljivo pokazala, da 70 % turistov meni, da na destinaciji niso dobili vrednosti za denar. Vizija repozicioniranja je bila oblikovati področje kot celoletno destinacijo za doživljajske športne aktivnosti. Pri tem se je kot priložnost pokazalo dejstvo, da je bilo na destinaciji s strani individualnih turističnih subjektov letno porabljenih 13 milijonov evrov za razvoj, vendar pa zaradi decentralnega destinacijskega managementa sredstva niso dosegla učinka.

V letu 2006 je sledil proces ustanovitve DMO, ki je privatni subjekt, ustanovljen s strani šestih ključnih turističnih podjetij. Uprava tesno sodeluje pri strateških temah z zunanjimi svetovalci podjetja Stevens & Associates. Javni sektor je prvo leto financiral DMO skoraj 100 %. Pokriva območje šestnajstih občin. Ima jasno strategijo in vizijo, ki je repozicioniranje destinacije, povečanje volumna in vrednosti turizma ob koristi lokalnih skupnosti.

Prioritetne aktivnosti ob ustanovitvi DMO so bile:

- nadgradnja blagovne znamke,
- smernice za uporabo blagovne znamke,
- investicije v povečanje standardov kakovosti,
- investicije v stalne marketinške raziskave,
- razvoj produktov ob sodelovanju sektorskih skupin: Golf, Poslovni turizem, Outdoor aktivnosti, Življenje v divjini, Mestni turizem, Atrakcije.

Rezultati DMO do leta 2008:

- razvitih več kvalitetnih integralnih produktov, ki so tržno zanimivi,
- povečanje zadovoljstva turistov,
- uspeh pri re-pozicioniranju destinacije,
- v povezavi z Visit Scotland, nacionalno turistično organizacijo, so oblikovali znamko »Aviemore and the Cairngorms, Scotlands Natural Adventure«.

DMO v letu 2008 prevzema naslednje razvojne in trženjske naloge:

- raziskave in razvoj,
- oblikovanje vizije in strategije razvoja,
- kreiranje komercialnega prihodka, ki bo omogočil, da se bo DMO v treh letih samofinancirala,
- sodelovanje in koordinacija z deležniki na destinaciji (podjetja, občine, javni sektor) z namenom razviti destinacijo v skladu z vizijo,
- nadaljevanje razvoja trženjske in PR kampanje za pozicioniranje destinacije kot Škotske naravne avanture (angl. *Scotland's Natural Adventure*) in vodilne gorske destinacije, ki je odličen kraj za življenje, delo in obisk,
- evalvacija uspeha projektov, iniciativ, z namenom planiranja za prihodnost.

Danes je v DMO včlanjenih 75 turističnih podjetij, 10 združenj in gospodarska zbornica. Članarina v DMO za mala podjetja znaša 260, za velika pa 850 evrov. Člani se obvežejo, da bodo izpolnjevali visoke kakovostne standarde destinacije. Turistična podjetja, ki so včlanjena v DMO, poročajo o porastu posla za 15 %. Letni proračun DMO je 530.000 evrov, od tega 340.000 evrov prispeva gospodarstvo, 100.000 pa javni sektor. DMO je ustanovil destinacijski FORUM kot mehanizem za usklajevanje in diskusijo razvoja destinacije med javnimi in zasebnimi deležniki na destinaciji.

Cilji DMO v prihodnosti:

- Ustanovitev mreže specialistov, ki bodo usmerjali delo uprave.
- Vzpostavitev kvalitetnih informacij za turiste.
- Identificiranje in investiranje v občinske in okoljske projekte, ki bodo bistveno pripomogli k doseganju vizije destinacije.
- Povečanje števila turistov za 60 % do leta 2015.
- Povečanje števila nočitev na 460.000 do leta 2010.
- Povečanje donosa od s turizma za 3 % letno do leta 2010.
- Doseči minimum 80 % turistov zadovoljnih z vrednostjo za denar na destinaciji.

2.2.3 DUMFRIES AND GALLOWAY, ŠKOTSKA

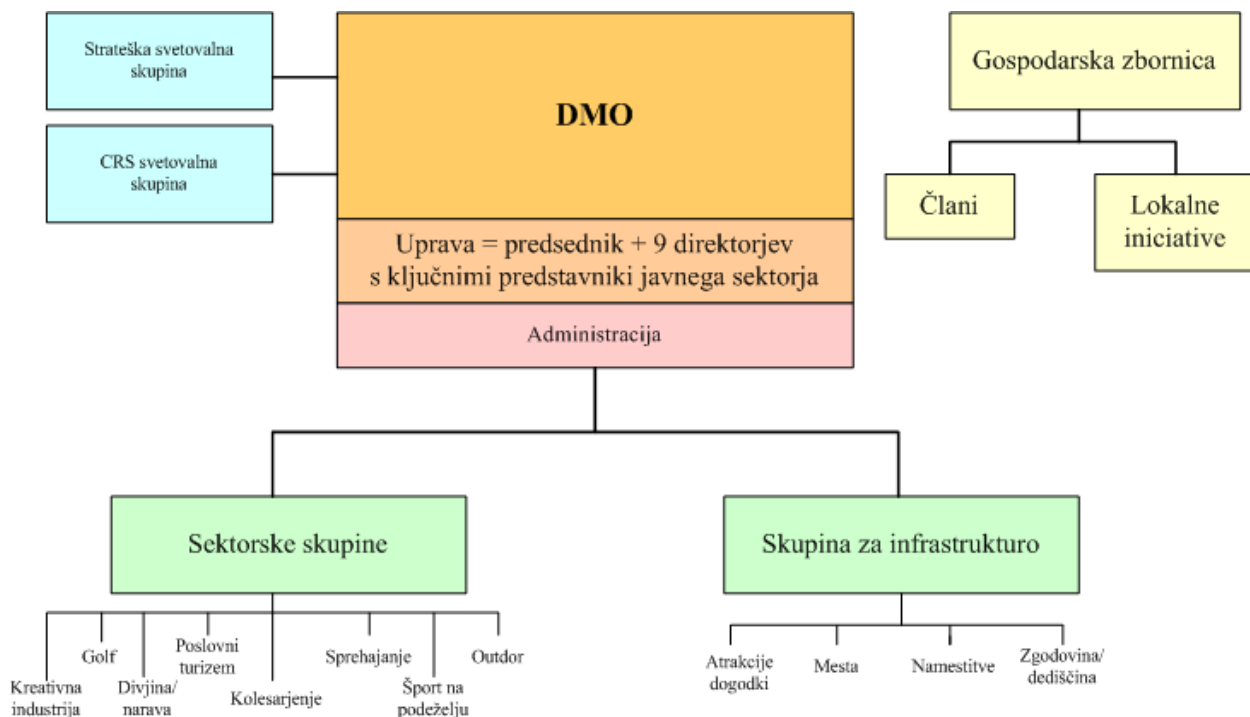
Destinacija Dumfries and Galloway leži v JV delu Škotske (glej Sliko 4). V tej hriboviti in hkrati obmorski regij živi 148.000 prebivalcev. Gozd pokriva 25 % ozemlja, 70 % pa ozemlja pa je podeželje. Lokalna ekonomija temelji na kmetijstvu, gozdarstvu in lahki industriji.

Letno destinacijo obišče en milijonov turistov, od tega prevladujejo angleški in domači turisti (800.000). Število prenočitev v letu 2007 je 2,9 milijona. Povprečna doba bivanja turistov na destinaciji je 3,25 medtem ko je škotsko povprečje 3,62 dneva. Turizem zaposluje 11,5 % delovne sile. Prihodek od turizma je 133 milijonov evrov. Največ turistov prihaja v obdobju med aprilom in junijem (32 %) ter julijem in septembrom (31 %). Destinacija je poznana po neokrnjeni naravi, mednarodno pomembni kulturni dediščini, dogodkih, ter športnih aktivnostih na prostem (Visitscotland, 2009).

Destinacija se je, podobno kot Aviemore, srečevala s problemom nejasnega pozicioniranja, nezaupanja v nacionalno organizacijo VisitScotland. Zasebni sektor si je želel sprememb, javni sektor pa ga je pri tem podpiral. Kot priložnosti so identificirali vzpostavitev DMO-ja po načelu javno zasebnega partnerstva, edinstveno, diferencirano opredelitev destinacije, prioritete investicije skladno s pozicioniranjem destinacije, Opredelili so tudi investiranje v nišne trge: v umetnost/kulturo, hrano in »adventure/outdoor« aktivnosti. Slabosti, s katerimi so se soočali, pa so bile slaba kvaliteta namestitivenih kapacitet in storitev.

Prvi korak je bil torej ustanovitev DMO-ja kot neprofitnega podjetja, ki tesno sodeluje z lokalnimi skupnostmi. Zaposlili so tri ljudi – generalnega managerja, komunikacijskega managerja in administrativnega sodelavca. Struktura deluje, ker je delovanje DMO podprto s sektorskimi skupinami za različne turistične produkte (Shema 9) in je vloga DMO koordinativna vloga med vsemi deležniki na destinaciji.

Shema 9: Organizacijska struktura DMO Dumfries and Galloway



Vir: Dr. Terry Williams, predavanje Dobre prakse destinacijskega managementa, 2009

Proračun DMO-ja je 280.000 evrov letno, od tega 114.000 evrov namenjenih njegovemu delovanju, 114.000 je namenjeno skupini, ki se ukvarja z razvojem in trženjem produktov, 52.000 evrov pa je namenjenih raziskavam trga.

Koristi članov DMO-ja so:

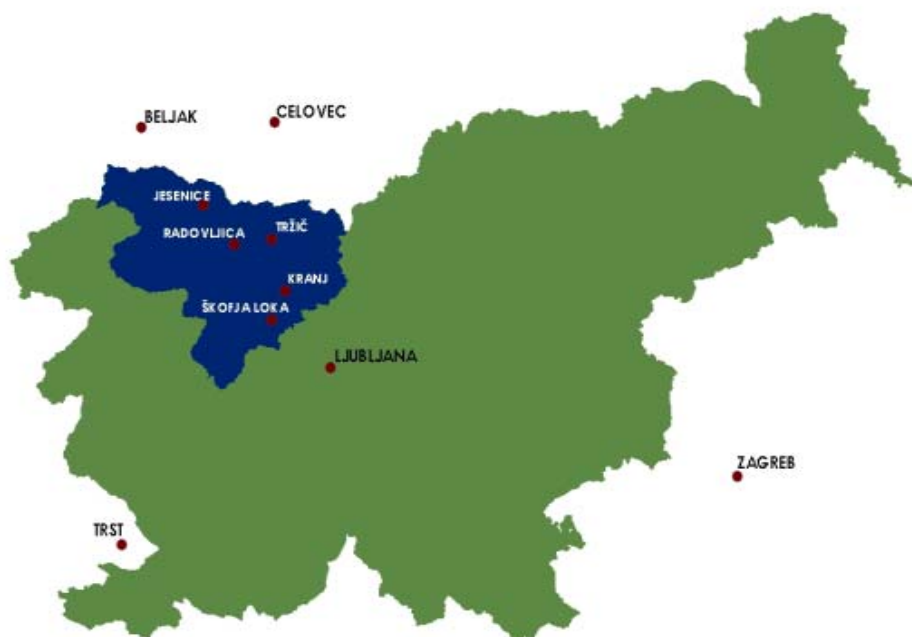
- Zasebni sektor: identifikacija s skupno vizijo, strategijo, večje razumevanje trgov, skupen marketing, večji napori za doseganje kvalitete.
- Javni sektor: razvoj skupne strategije destinacije, sodelovanje z zasebnim sektorjem in partnerstvo.
- Lokalne skupnosti: turistična strategija, ki omogoča ekonomsko korist in hkrati trajnosten razvoj.

3 TURISTIČNA DESTINACIJA GORENJSKA

3.1 SPLOŠNE INFORMACIJE O GORENJSKI

S 2.137 km² oziroma 9,9 % površine države je Gorenjska šesta največja razvojna regija v Sloveniji. Ima 201.254 prebivalcev (SURS, 2009a) in s tem predstavlja 9,9 % prebivalcev Slovenije, kar jo med regijami uvršča prav tako na četrto mesto. Leži na severozahodnem delu Slovenije. Na severu po Karavankah poteka meja s sosednjo Avstrijo (dežela Koroška), na zahodu z Italijo (dežela Furlanija Julijska krajina) in razvojno regijo Goriško, na vzhodu s Savinjsko regijo, na jugu pa se odpira proti Osrednjeslovenski regiji.

Slika 5: Pozicija Gorenjske v Sloveniji (s sedeži Upravnih enot) (vir BSC Kranj) str. 38



Vir: Regionalni razvojni program Gorenjske, str. 7, RRA Gorenjske, 2006

Gorenjsko sestavlja 18 lokalnih skupnosti (občin): Bled, Bohinj, Cerklje na Gorenjskem, Gorenja vas – Poljane, Gorje, Jesenice, Jezersko, Kranj, Kranjska gora, Naklo, Preddvor, Radovljica, Šenčur, Škofja Loka, Tržič, Železniki, Žiri in Žirovnica.

Je alpska regija z značilno raznoliko gorsko krajino in alpskim podnebjem. 70 % Gorenjske predstavlja gorski svet, le 29,8 % leži v dolinsko–ravninskem delu. Gozdne površine predstavljajo 59,4 % Gorenjske, 25,6 % je kmetijskih in 9,9 % je nerodovitnih površin. Kar 49,2 % regije se nahaja nad 1000 m nadmorske višine, 44,4 % pa obsega območje Nature 2000 (Regionalni razvojni program, 2006, str.8).

Gorenjska je leta 2006 (po podatkih SURS-a, 2009b) ustvarila 2.590 milijonov evrov BDP–ja, kar pomeni 12.980 evrov na prebivalca (povprečje Slovenije je 15.446 EUR). Predelovalne dejavnosti ustvarjajo (leto 2006) 33 % bruto dodane vrednosti v regiji. Razgiban relief in druge naravne značilnosti pa dajejo dobro osnovo za razvoj turizma. Na tisoč prebivalcev ima 92 ležišč, kar Gorenjsko uvršča na drugo mesto med slovenskimi regijami.

Preko Gorenjske poteka X. evropski avtocestni in železniški koridor. Brnik, osrednje slovensko letališče, predstavlja pomembno vhodno točko za tuje avio turiste. Vse to prispeva k prometno ugodni legi Gorenjske in njeni sorazmerno dobri dostopnosti.

3.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA TURIZMA NA GORENJSKEM

V tem delu magistrske sem analizirala obstoječo ponudbo na Gorenjskem, turistično povpraševanje na nivoju celotne Gorenjske, organiziranost turizma na Gorenjskem in opredelila SWOT analizo turizma na Gorenjskem. Ti elementi so pomenili osnovo za oblikovanje ključnih elementov razvoja turizma Gorenjske v poglavju 3.3 ter modela regionalne destinacijske organizacije v poglavju 4 tega magistrskega dela.

3.2.1 ANALIZA OBSTOJEČE PONUDBE

V analizi obstoječe ponudbe so zajete ugotovitve iz analize primarne in sekundarne turistične ponudbe, ter produktne analize. Poleg metode raziskovanja sekundarnih virov sem v produktni analizi uporabila metodo skupinskih diskusij in pridobila mnenja turističnih strokovnjakov.

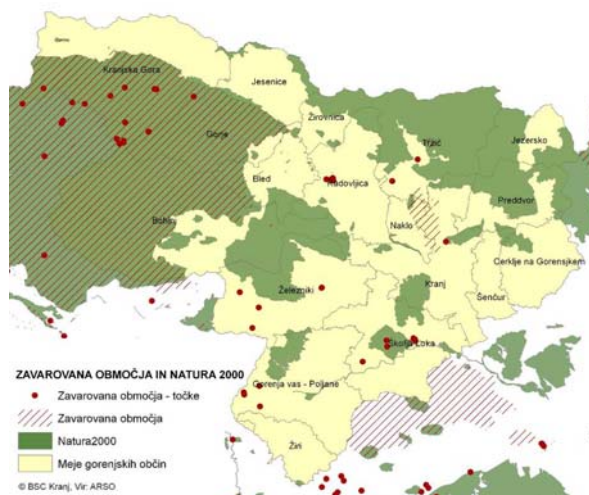
3.2.1.1 Analiza primarne turistične ponudbe

3.2.1.1.1 Naravna dediščina in zavarovana območja narave

Gorenjska je alpska regija, regija visokih gora, med katerimi je tudi simbol Slovenije, Triglav, in je v velikem delu pokrita z zavarovanimi območji narave. Najpomembnejši del turistične ponudbe Gorenjske (večji del naravnih znamenitosti, ki predstavljajo naravne atrakcije in v veliki meri izboljšujejo privlačnost in konkurenčnost regije) je vezan na naravne znamenitosti, ki večinoma ležijo na zavarovanih območjih narave oziroma predstavljajo naravne vrednote. Med najbolj poznanimi in pomembnejšimi so Blejsko in Bohinjsko jezero, slapovi (Savica, spodnji in zgornji slap Peričnika, Čedca ...), izviri rek, Dovžanova soteska, Blejski Vintgar, Pokljuška soteska, Triglav, Triglavska severna stena, Triglavski ledenik itd.

Na območju Gorenjske je registriranih 91 zavarovanih območij in točk na skupno okoli 55.000 ha ozemlja. Najpomembnejša naravna vrednota in največje zavarovano območje je Triglavski narodni park – edini narodni park v Sloveniji z 880 km² površine. TNP predstavlja najpomembnejšo ne zgolj naravno temveč splošno vrednoto na področju Gorenjske, ki v največji meri opredeljuje karakter in tip ponudbe te alpske destinacije. Drugo največje zavarovano območje je krajinski park Spominski park Udinboršt (1.754 ha), ostalo so naravni rezervati (Zelenci, Dolina Triglavskih jezer, Mala Pišnica pri Kranjski Gori) in naravni spomeniki (Dovžanova soteska, Šum v Blejskem Vintgarju, Pokljuška soteska, Triglav, Triglavska severna stena, Triglavski ledenik, spodnji in zgornji slap Peričnika ...). 44,4 % gorenjske regije je v območju Nature 2000.

Slika 6: Zavarovana območja in Natura 2000 na območju Gorenjske



Vir: Regionalni razvojni program Gorenjske, str. 7, RRA Gorenjske, 2006

Razgiban relief in podnebje sta dobra osnova za turistično ponudbo, ki je v največji meri vezana na bogato naravno (ter kulturno) dediščino območja.

Gorenjska obsega pogorja Karavank, zahodno, kamniško stran Kamniško–Savinjskih Alp ter vzhodni del Julijskih Alp, s čimer pokriva vse slovenske Alpe.

Gorenjska je alpska regija, njen alpski karakter pa v zelo veliki meri opredeljuje naravne (in kulturne) značilnosti regije ter jo na ta način umešča ob bok ostalim sedmih državam, ki jih pokrivajo Alpe: to so Avstrija, Francija, Italija, Liechtenstein, Monako, Nemčija in Švica.

3.2.1.1.2 Kulturna dediščina Gorenjske

Tako kot naravne znamenitosti in vrednote je tudi kulturno zgodovinska dediščina z muzeji, galerijami, arheološkimi najdbami, gradovi, cerkvami, mestnimi in trškimi jedri pomemben del primarne turistične ponudbe na Gorenjskem. Podobno kot na področju naravnih znamenitosti in dediščine, Gorenjsko tudi na področju kulturne dediščine opredeljuje dejstvo, da gre za alpsko regijo (stavbna dediščina, dediščinska kulturna krajina, nesnovna oziroma nematerialna dediščina).

Kulturno dediščino Gorenjske hranijo Gorenjski muzej Kranj, Gornjesavski muzej Jesenice, Loški muzej Škofja Loka, Mestni muzej v Radovljici, Galerija Šivčeva hiša v Radovljici, Muzej talcev v Begunjah na Gorenjskem, Čebelarški muzej v Radovljici, Kovaški muzej v Kropi, Tržiški muzej, železarska zbirka Stara Sava, Triglavska muzejska zbirka v Mojstrani. Med najbolj poznanimi sta Muzej na Blejskem gradu (221.230 obiskovalcev v letu 2008) in Loški muzej (50.500 obiskovalcev v letu 2008) (Slovenski muzeji, 2009).

Gorenjska je regija z največ zgodovinsko pomembnimi mesti v Sloveniji (Kranj, Škofja Loka, Radovljica, Tržič, Jesenice). Mestna središča predstavljajo pomembno kulturno dediščino in razvojno priložnost, so pa tudi prostor, kjer se prepleta veliko različnih dejavnosti, odnosov in konfliktov. Zato je poleg same obnove objektov, ki iz leta v leto dajejo mestom lepšo podobo, pomembno izvajati tudi aktivnosti za oživljanje mest prek načrtnega upravljanja, razvoja in trženja.

Vodilna kulturna znamenitost Gorenjske je Blejski grad, ki skupaj z otočkom predstavlja največjo kulturno atrakcijo, ki dosega veliko mednarodno prepoznavnost.

V zgodovino Gorenjske se je zapisalo veliko število znanih osebnosti pomembnih za slovensko zgodovino (še posebej v tem prednječi občina Žirovnica). Njihovo življenje in delo je predstavljeno v spominskih oziroma rojstnih hišah (rojstna hiša Matija Čopa v Žirovnici, Prešernova rojstna hiša v Vrbi, rojstna hiša pisatelja Frana Šaleškega Finžgarja v Doslovčah, Jalnova rojstna hiša v Rodinah itd.). Ta ponudba je trenutno obiskana predvsem s strani domačih gostov (večji del gre za šolske skupine).

Pomembna kulturna in tehniška dediščina pa izhaja tudi iz bogate železarske in fužinarske tradicije in zgodovine, ki je na tem območju pustila pomemben pečat.

3.2.1.1.3 Ugotovitve analize primarne ponudbe

Analiza primarne turistične ponudbe potrjuje dejstvo, da ima Gorenjska bogastvo naravne in kulturne dediščine, ki pa ni v zadostni meri izkoriščeno. Gorenjska ima naravne in kulturne atrakcije, ki bi lahko bile motiv za prihod na posamezno destinacijo, vendar te atrakcije niso povezane v doživljajsko močen proizvod po meri določene ciljne skupine. Po drugi strani je na območju Gorenjske več manjših krajev, atrakcij, ki se ponašajo s privlačno in edinstveno naravno in kulturno dediščino, a žal samostojno ne morejo biti konkurenčni. Zato je ključno povezovanje in združevanje potencialov tako velikih kot manjših atrakcij in krajev, saj s tem pridobijo vsi. In prav naštetu se v Analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti turizma na Gorenjskem (glej poglavje 3.2.4) kaže kot izjemna priložnost za razvoj turizma v regiji. Zato so ukrepi iz Regionalnega razvojnega programa Gorenjske 2007–2013 usmerjeni k spodbujanju razvoja inovativnih regijskih turističnih produktov, ki bodo temeljili na bogati naravni in kulturni dediščini, kakor tudi k spodbujanju investicij na tem področju (Regionalni razvojni program str. 59).

3.2.1.2 Analiza sekundarne turistične ponudbe

V analizi sekundarne turistične ponudbe sem analizirala stanje, ključne značilnosti ter pomankljivosti dosedanjega razvoja na področju turistične ponudbe.

3.2.1.2.1 Nastanitveni sektor

Avgusta 2008 je bilo na Gorenjskem evidentirano 16.539 stalnih ležišč (21,4 % vseh ležišč v Sloveniji), od tega največ v hotelih – 4.800 (29 % vseh zmogljivosti na Gorenjskem). V strukturi nastanitvenih kapacitet precejšen delež ležišč odpade na kampe (3.310 ležišč oz. 20 % vseh

zmogljivosti na Gorenjskem) in zaradi alpskega karakterja na planinske domove ter koče (2.303 ležišč oz. 13,9 % delež od vseh ležišč na Gorenjskem). Še vedno je precej objektov (1.372 ležišč oz. 8,3 % zmogljivosti na Gorenjskem) sindikalnega ali družbenega značaja (delavski počitniški domovi), ki so praviloma slabše kakovosti. Izstopa še kategorija penzioni (skupaj 715 ležišč oz. 4,3 % vseh zmogljivosti na Gorenjskem). (glej Prilogo 1)

V kategoriji hoteli je bilo v letu 2008 opravljenih 54 % vseh prenočitev na Gorenjskem. Glede kakovosti hotelskih ležišč ima Gorenjska večinoma hotele višjih kategorij (v hotelih s 3 zvezdicami je 1.999 oz. 42 % vseh hotelskih ležišč, v 4-zvezdničnih hotelih je 2.640 oz. 55 % vseh hotelskih ležišč, v hotelih s 5 zvezdicami pa je 161 ležišč). Hotelov v kategoriji 1 ali 2 zvezdic Gorenjska nima.

Povprečna zasedenost kapacitet v avgustu 2008 je bila 53 %, kar predstavlja mesec z najvišjo povprečno zasedenostjo. Najnižja povprečna zasedenost je bila novembra (10,8 %). Povprečna zasedenost vseh zmogljivosti v letu 2008 pa je bila 23,3 %. Po vrstah kapacitet je bila najboljša zasedenost v avgustu v hotelih (70 %) in v kampih (81,81 %). Za Gorenjsko je torej značilna velika sezonska odvisnost.

Več kot 70 % nastanitvenih zmogljivosti je v treh glavnih turističnih krajih Bled, Bohinj in Kranjska Gora, kjer je tudi največ hotelov. V ostalih krajih razpolagajo predvsem z manjšimi nastanitvenimi zmogljivosti, kot so sobe, apartmaji in manjši družinski penzioni in hoteli.

V preteklem strateškem obdobju je bil značilen intenziven investicijski cikel predvsem na področju izgradnje in obnove hotelskih namestitvenih kapacitet. Bistveno slabši pa je bil investicijski cikel v nastanitvene kapacitete v segmentu malih in srednjih podjetij ter v razvoj specializirane ponudbe (pohodniški, kolesarski hoteli, hoteli za družine ...).

3.2.1.2.2 Gostinski sektor

V dejavnosti gostinstva (nastanitvena in prehrabena dejavnost) je bilo na Gorenjskem leta 2008 registriranih 297 gospodarskih družb, ki so zaposlovale 1.791 oseb in ustvarile 104,8 milijona skupnih prihodkov, kar je 6 % prihodkov vseh gospodarskih družb na Gorenjskem (GZS, 2009). Dejavnost se srečuje tudi z velikimi kadrovskimi težavami, saj gostinskega kadra kronično primanjkuje. Zato je najprej treba povečati promocijo gostinskih poklicev med mladimi.

Gostinska ponudba je bogata in raznolika, v večini turističnih destinacij je mogoče najti dovolj kakovostno osnovo, ki bi gastronomijo lahko nudila kot dopolnilno ponudbo, ne pa kot samostojen celosten konkurenčen produkt.

3.2.1.2.3 Kongresni sektor, dogodki in prireditve

Ponudba kongresnega turizma je v slovenskem merilu zelo razvita in konkurenčna, predvsem kar se tiče infrastrukture. Gorenjska se na tem področju postavlja ob bok Ljubljani in Portorožu. Glavni kongresni in razstavnici centri so na Bledu, Brdu in v Kranjski Gori, nastajajo tudi manjše destinacije za poslovni turizem, kot je na primer Cerklje na Gorenjskem z Dvorom Jezeršek.

Posebno velik pomen ima Brdo z vso infrastrukturo, ki je bila zgrajena v času predsedovanja Slovenije EU. Med profesionalnimi organizatorji kongresov se omenjajo hotel Golf, hotel Park, hotel Toplice, hotel Kompas, hotel Kokra, hotel Lek, Festivalna dvorana Bled in Hit Alpinea Kranjska Gora. S samo storitvijo organizacije kongresov pa se aktivno ukvarja podjetje Albatros Bled ter Koren Sport predvsem v segmentu incentive in teambulidinga (Kongresnoturistični urad, 2009).

Pomanjkljivo pa so razviti spremljevalni programi, dodatna ponudba, ki bi bila prilagojena specifičnosti poslovnega turizma. Prav tako je kongresna ponudba razdrobljena in nima razvite strategije diferenciacije od ostalih destinacij. V Regionalnem razvojnem programu je kongresni turizem prepoznan kot eden ključnih regijskih turističnih proizvodov.

Gorenjska je zelo prepoznana tudi po velikem številu mednarodnih dogodkov (večinoma športnih prireditve), kot so svetovni pokal smučarskih poletov v Planici, svetovni pokal v smučanju v Kranjski Gori, biatlon na Pokljuki, veslanje na Bledu. Vsi ti dogodki predstavljajo dobro osnovo za večje prepoznavnosti posameznih mikro destinacij in Gorenjske kot celote ter motiva za prihod, vendar jih je v smislu priprave turističnih programov ter paketov potrebno bolje izkoristiti.

Hkrati na Gorenjskem poteka množica dogodkov, ki pa niso prepoznavni in predstavljajo samo popestritev ponudbe za turiste, ko so ti že na destinaciji, ne predstavljajo pa jim motiva za sam prihod. Prireditve se izvajajo nekoordinirano med posameznimi ponudniki tudi s časovnega vidika. Pogosto niso vključene v informacije in promocijske aktivnosti ponudnikov nastanitvenih zmogljivosti.

3.2.1.2.4 Transportni sektor

Gorenjska je v Regionalnem razvojnem programu Gorenjske 2007–2013 opredeljena kot dostopna alpska regija. Prek regije poteka X. evropski avtocestni in železniški koridor. Južno od Kranja, na Brniku, se nahaja mednarodno ter osrednje slovensko letališče Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana. Preko Gorenjske poteka 79 km železnice, 52,4 km avtoceste, 356 km regionalnih, 131,1 km regionalnih turističnih in 1.077,8 km lokalnih cest. Vse to prispeva k prometno ugodni legi Gorenjske in njeni sorazmerno dobri dostopnosti. (Regionalni razvojni program Gorenjske, 2006, str. 8)

Ugodna prometna lega torej omogoča relativno dobro in hitro dostopnost turista do Gorenjske. Pri tem je posebej pomembna bližina letališča, ki je predvsem z uvedbo nizkocenovnih letalskih prevoznikov približal Slovenijo in Gorenjsko tujim turističnim destinacijam. Pomembno vlogo igra tudi športno letališče Lesce–Bled, ki pomembno vpliva na povečanje atraktivnosti destinacije Gorenjske.

Gorenjska je tudi izrazita čezmejna regija, saj meji na Avstrijo in Italijo. Posledica tega je velika prisotnost čezmejnih turistov in tranzitnih gostov. Zato je treba na vstopnih točkah v državo (mejni prehodi) vzpostaviti informacijske točke, na katerih bodo turisti dobili informacije o celotnem področju.

3.2.1.2.5 Sektor atrakcij

Tematski in zabaviščni parki

Gorenjska ima dva adrenalinska parka (Podljubelj, Bohinj), en doživljajski park (Jezersko), en vodni park (Bohinj) in en fun bike park (Kranjska Gora). Vsekakor ima ta sektor še mnogo možnosti za razvoj, zato v regiji v naslednjih letih načrtujemo nastanek novih edinstvenih tematskih parkov.

Igralnice

Proizvod iger in zabave v Sloveniji in tudi na Gorenjskem predstavlja enega najpomembnejših segmentov turizma, tako po ustvarjenem prihodku, dodani vrednosti, številu zaposlenih kot tudi po turističnem prometu. Slovenska in gorenjska igralniška industrija sta izrazito izvozni dejavnosti, vezani na italijanski trg. Najpomembnejša igralniška ponudba je koncentrirana na obmejnem pasu z Italijo ter Avstrijo. Na Gorenjskem po podatki Urada RS za nadzor prirejanja iger na srečo (2009) delujeta dve igralnici (v Kranjski Gori in na Bledu) in pet igralnih salonov (dva v Kranju, dva na Jesenicah in en v Lescah).

Športni centri

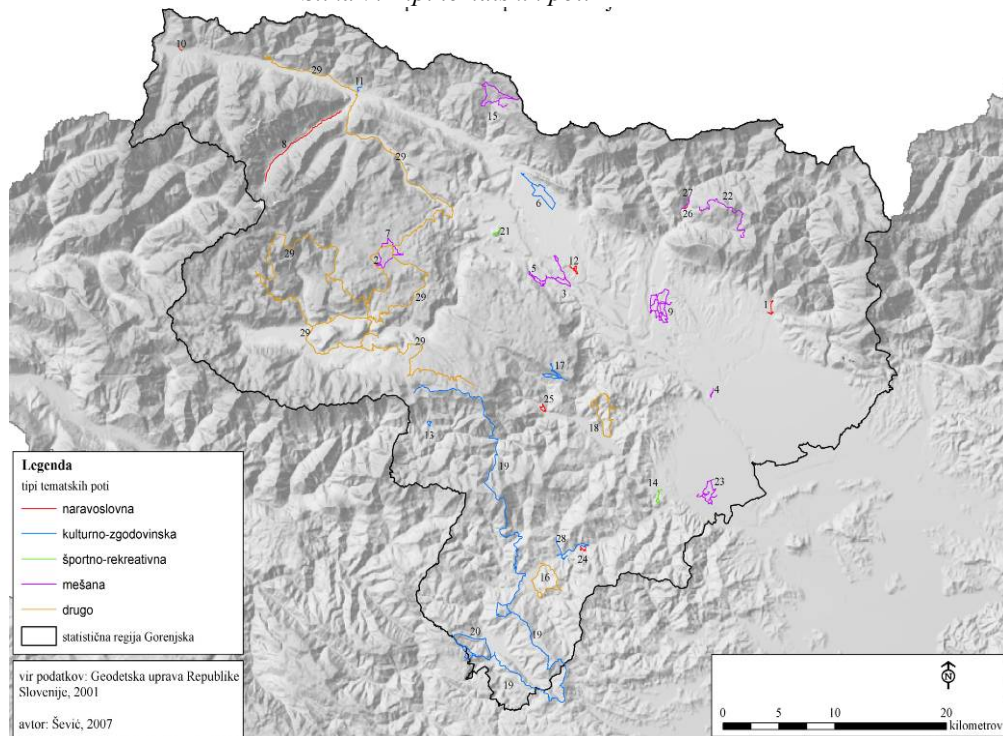
Za gorenjski turizem so pomembni zimski športni centri in smučišča. Skupaj je na Gorenjskem 7 večjih (Kranjska Gora, Krvavec, Vogel, Kobla, Stari vrh, Soriška planina, Zelenica) in 10 manjših smučarskih centrov. V zimski sezoni skupaj nudijo prek 110 urejenih smučarskih prog, 27 žičniških naprav, 42 vlečnic (Združenje slovenskih žičničarjev, 2009).

Na Gorenjskem je 14 centrov za smučarski tek z več kot 145 km urejenih tekaških prog (od tega na Pokljuki 60 km). Skupno je na Gorenjskem 622 vadbenih prostorov za različne vrste športov, v skupni površini 650.000 m², od tega 65.000 m² površin pokritih objektov (RRA Gorenjske, 2009).

Tematske poti

Na Gorenjskem obstaja 41 tematskih poti (32 obstoječih, 9 v delu) namenjenih turistom, družinam z otroki, rekreativcem, lokalnemu prebivalstvu. Vsebina, zahtevnost, stanje in namen posameznih tematskih poti so prikazani v Študiji izvedljivosti tematskih poti Gorenjske (ZVKD, OE Kranj, oktober 2007), katere glavni cilj je priprava regionalnega integralnega turističnega produkta, ki bo ponudil doživljanje narave, kulture in rekreacijo. Slika 7 prikazuje tipe tematskih poti na Gorenjskem.

Slika 7: Tipi tematskih poti



Vir: Študija izvedljivosti tematskih poti Gorenjske, ZVKD, OE Kranj, Oktober 2007

Golf

Blejsko golfsko igrišče zajema dve igrišči, enega z 18 in enega z 9 luknjami. V Sava hoteli Bled imajo izdelane posebne golf pakete. Igrišče z dolgoletno tradicijo je uvrščeno med boljša golf igrišča v Evropi. V Kranjski Gori imajo že nekaj let aktiven golf klub, driving range in 3 luknje, ter načrte za investicijo za golfsko igrišče. Golf klub Eagel ima driving range na Brdu. Obstajajo načrti za izdelavo golfskega igrišča z 18 luknjami (STO, 2009).

Wellness

Območje Gorenjske je že s svojim izrednim naravnim okoljem primerno za razvoj proizvoda alpski wellness oziroma zdravje in dobro počutje, vezan na alpsko klimo. Bled ima tudi v tem smislu močno tradicijo, povezano z Rikljevimi izročilom (»Voda seveda koristi, še bolj pa zrak in svetloba.«), ki omogoča razvoj močnega in prepoznavnega proizvoda na Bledu. Žal pa ponudba wellnessa ne izhaja iz te tradicije in je ne razvija naprej. Investicije na področju wellnessa, ki jih je v zadnjem obdobju veliko, so bolj usmerjene v klasični wellness. Tega nudijo npr. Wellness Živa v hotelu Golf, Vodni park Bohinj, hotel Larix, Alpina in Lek. Zelo inovativen je wellness, ki se je nedavno odprl v hotelu Špik v Gozdu Martuljku, njegova posebnost je v tem, da gradi na elementih voda, zrak, svetloba.

3.2.1.2.6 Sektor potovalnih organizacij

Na Gorenjskem je registriranih 20 potovalnih agencij – organizatorjev potovanj in 24 potovalnih agencij – posrednikov (Gospodarska zbornica Slovenije, 2009).

Na Gorenjskem so dobro razvite tudi lokalne turistične organizacije (LTO) in mreža TIC-ev. Več informacij o tem je podanih v poglavju 3.2.3.

3.2.1.2.7 Ključne ugotovitve analize sekundarne turistične ponudbe

Gorenjska ima v primerjavi s celotnim slovenskim turizmom manjši delež hotelskih ležišč v skupnem številu nastanitvenih zmogljivosti (ima 29 % hotelskih ležišč, slovenski turizem pa v celotni strukturi 38,5 %), saj ima zaradi svojega alpskega karakterja veliko število nastanitvenih zmogljivosti v planinskih domovih in kočah, v delavskih počitniških domovih, kampih, penzionih in zasebnih sobah. Značilna je velika sezonska odvisnost, saj je zasedenost hotelov in drugih namestitvenih objektov zunaj sezone (jeseni, pomladi) slaba. Večina namestitvenih kapacitet je v treh turističnih centrih, medtem ko so drugi kraji z namestitvenimi kapacitetami izrazito podhranjeni. Večina investicij se izvaja v velike hotelske komplekse manj pa v specializirane hotele, penzione. Zato bo ključna naloga regionalne destinacijske organizacije (RDO) z novimi inovativnimi produkti podaljšati dobo bivanja turista, ter spodbuditi in svetovati malim in srednjim podjetjem pri njihovih investicijskih načrtih.

Za gostinski sektor je značilna kakovostna in pestra ponudba, ki pa kot motiv za prihod ne predstavlja dovolj konkurenčnosti, zato je potrebno gastronomijo razviti kot samostojen atraktiven turističen produkt v smislu Kobariškega Kulinaričnega kroga. Priložnost je tudi v oblikovanju tematskih kulinaričnih poti, prireditvah (kot je na primer že obstoječi praznik krompirja v Šenčurju) ter ohranjanju lokalnih posebnosti, razvijanju gastronomske identitete regije, zaščiti prehranskih pridelkov, izdelkov ter receptur ter tudi njihovi prodaji (kar je že zastavljeno v okviru Kulinaričnega stičišča Slovenije v Dvoru Jezeršek).

Ponudba kongresnega turizma na Gorenjskem je v slovenskem merilu zelo razvita in konkurenčna (predvsem v smislu infrastrukture), manjka pa dovolj razvite dodatne ponudbe, povezovanja med kongresnimi ponudniki in točk diferenciacije od ostalih destinacij, ki ponujajo kongresni turizem.

Gorenjska ima veliko število mednarodnih (večinoma športnih) prireditev, ki pa so premalo izkoriščeni v turistične namene. Močno razvita je športna infrastruktura, ki pa se zopet praviloma ne vključuje v turistične produkte.

Igralniški proizvod kot osrednji motiv prihoda se vse bolj umika in daje prednost igralniškemu proizvodu kot dopolnilni ponudbi.

Ponudba wellnesa na Gorenjskem se v zadnjih letih krepi in predstavlja vse bolj nujno potrebno in pomembno dodatno ponudbo. Vendar pa ne gradi na edinstvenih elementih alpskega wellnesa, kot to na primer dela sosednja Koroška. Wellness ni razvit kot samostojni proizvod v smeri celostnega proizvoda dobrega počutja.

Gorenjska kot golfska destinacija kljub enemu najboljših golf igrišč v Evropi v primerjavi s sosednjo Avstrijo ni oziroma ne more biti konkurenčna, zato se mora povezovati z drugimi golf igrišči v Sloveniji ali Avstriji.

3.2.1.3 Produktna analiza

V letu 2006 in 2007 so bile v organizaciji Regionalne razvojne agencije Gorenjske, BSC Kranj v okviru projekta destinacijskega managementa Gorenjske izvedene delavnice, ki sem jih koordinirala in na katerih so sodelovali predstavniki Odbora za turizem, šport in kulturo, z namenom:

- ugotoviti kateri so obstoječi integralni turistični proizvodi (v nadaljevanju ITP) v regiji,
- zbrati predloge novih ITP na lokalni ravni,
- ugotoviti možnosti povezovanja ITP na regionalni ravni,
- določiti prioritete regijske ITP-je,
- določiti nosilce posameznih regijskih ITP-jev
- za prioritete integralne turistične proizvode pripraviti projektno idejo
- ugotoviti možnost sofinanciranja za posamezne ITP-je.

Na podlagi smernic Razvojnega načrta in usmeritev slovenskega turizma 2007–2011 je bila v okviru delavnic izdelana analiza obstoječih lokalnih produktov in možnost povezovanja teh produktov v regijske integralne turistične produkte, predlog regijskih ITP-jev, predlog nosilcev posameznih ITP-jev, ki so za svoj ITP izdelali projektno idejo, ki je opredelila stanje in potrebne korake za razvoj in trženje regijskega ITP-ja, ter možne vire financiranja. Proces prikazuje Tabela 8.

Tabela 8: Analiza obstoječih produktov in njihovo povezovanje v regionalne ITP-je

Temeljna turistična področja	Izhajali smo iz temeljnih turističnih področij definiranih v RNUST. Kar pomeni, da smo posamezne ITP-je poskušali uvrstiti na eno od naslednjih področij: - aktivne počitnice - mesta in kultura - turizem na podeželju, narava in ekoturizem - hrana in pijača - zdravje in dobro počutje - poslovni turizem - zabava in igranje - ponudba za zahtevnejše - ponudba za mlade
Tematski turistični proizvodi/ zvrsti turizma	ITP-je smo poskusili združiti po tematiki, letnih časih, vsebini, zato govorimo o: - zelenih športih (športne aktivnosti vezane na kopne letne čase), - modri športi (vse aktivnosti na in v vodi), - beli športi (zimske aktivnosti), - zračni športi (jadranje, jadralno padalstvo), - adrenalinski ITP-ji, - dediščina Gorenjske (predvsem kulturna in etnološka dediščina regije), - razvoj ekoproduktov in centrov, - narava – »naravni turizem«; doživetja odkrivanja narave in kulture, - kulinarika, - doživetja dobrega počutja,

	- poslovni turizem, - doživetja zabave in prireditve. Med »zelene« aktivnosti smo opredelili pohodništvo, kolesarjenje, konjenišstvo, golf, opazovanje rastlin in živali – predvsem ptic. Posamezne aktivnosti so časovno vpete v eno ali v večdnevno ponudbo (tematske poti, krožne poti, večdnevni programi). Med »modrimi« – vodnimi aktivnostmi smo izpostavili rafting, soteskanje, veslanje, hydrospeed in ribolov, med »belimi« športi pa so v ospredju paketi zimsko–športne ponudbe, »Ski pass« Julijske Alpe in zimske prireditve regionalnega pomena. Obsežna tema je »dediščina« Gorenjske, ki vključuje vsebinsko raznolike tematske poti, posebej poti kulturne, tehniške dediščine in poti domače in umetnostne obrti. »Ekoproducti« so vezani na ekološko kmetijstvo v regiji; predviden je razvoj skupnih blagovnih znamk (nekateri že obstajajo) ter zasnova podeželske panoramske ceste. Kulinarični ITP-ji predvidevajo obujanje starih gorenjskih jedi ter specializacijo objektov s kulinarično ponudbo. »Zabava in igrališča« vključujeta velike mednarodne športne prireditve, večdnevne regionalne prireditve ter poroke.
Nazivi ITP-jev	Opredeljeni so bili drugi možni integralni turistični proizvodi Gorenjske.
Drugi predlogi ITP-jev	Evidentirani so bili novi predlogi ITP-jev, ki so nastali na podlagi burjenja možganov na delavnicah.
Obstoječi lokalni ITP-ji	Evidentirani so bili obstoječi ITP-ji na lokalnem nivoju. Delavnice so pokazale, da imamo lokalno najbolj razvito kolesarjenje, pohodništvo, tematske poti, zimsko–športno ponudbo, kulturne poti, podeželske turistične produkte, tradicionalne prireditve, in poslovne dogodke. Seveda pa ponudba ni medsebojno povezana in je razpršena.
Predlogi regionalnih ITP-jev	Na podlagi analize rezultatov nazivov, drugih predlogov in obstoječih lokalnih ITP-jev, ki predstavljajo analizo obstoječih in možnih ITP-jev, so nastali predlogi za regionalne ITP-je.
Prioritetni ITP-ji	Opredeljeni so bili prioritetni regionalni ITP-ji, ki so bili po mnenju udeležencev na delavnicah najbolj udarni.
Rang	ITP-ji so bili rangirani po pomembnosti.
Nosilec	Za vsak ITP je bil opredeljen nosilec, ki je pripravil projektno idejo.
Možnosti za čezmejni projekt	Opredeljeno je bilo, kateri ITP-ji so primerni za čezmejno sodelovanje

Vir: Granatir, Radić, Model regionalne organiziranosti turizma Gorenjske, 2007, str.13

V nadaljevanju procesa je bila izdelana produktna shema s sedmimi krovnimi regionalnimi turističnimi produkti in znotraj njih 28 individualnih prioritetnih integralnih regijskih turističnih produktov, kar je razvidno iz Sheme 10. Produktna shema se je dopolnjevala v odvisnosti od dogajanj v regiji, porajanju novih idej in turističnih proizvodov.

Shema 10: Krovni regionalni turistični produkti in posamični prioritetni ITP–ji Gorenjske

Aktivne počitnice na Gorenjskem	Po poteh dediščine Gorenjske	Počitnice na Gorenjskem podeželju	Zdravje in dobro počutje	Poslovni turizem	Zabava in prireditve na Gorenjskem	Kulinarika
Kolesarjenje po Gorenjski Pohodništvo in Gornišтво Konjeniške poti Golf Avanture na gorenjskih vodah Lov, ribolov, opazovanje ptic, Paketi zimsko športne ponudbe Zračni športi	Mestna in vaška jedra Tehniška dediščina Železarstvo Kulturne poti Romarske poti Zgodovinske poti Domača in umetnostna obrt Romarske poti Čebelarstvo	Aktivne počitnice na podeželju Gorenjska Panoramska cesta TNP	Self–ness & Wellness Klimatska zdravilišča	Kongresi in konference Politična in protokolarna srečanja	Prireditve na Gorenjskem Igralništvo Poroke	Gorenjska gastronomija

Vir: Granatir, Radić, Model regionalne organiziranosti turizma Gorenjske, 2007, str. 14

Na podlagi odobrene produktne sheme in rangiranja produktov po pripravljenosti in pomembnosti s strani Odbora za turizem, šport in kulturo ter Sveta regije je Regionalna razvojna agencija iskala vire financiranja za razvoj in implementacijo opredeljenih turističnih produktov v okviru različnih EU programov.

V okviru projekta Sonaravni razvoj turizma Gorenjske, ki se izvaja v letu 2009, je bila dodatno narejena podrobna inventarizacija obstoječe infrastrukture za posamezen integralen turističen produkt, analiza atraktivnosti in konkurenčnosti proizvoda, ter predlogi nosilnih produktov Gorenjskega turizma, ki so opredeljeni v poglavju 3.3.3.

3.2.1.3.1 Ugotovitve iz analize produktov

Gorenjska ima zelo raznoliko in pestro ponudbo produktov, ki pa v veliki meri niso povezana oziroma razvita v dejanske proizvode, v pravem smislu integralnega turističnega proizvoda, ki ponuja zaokroženo, celostno doživetje in bi ga tržili za določene ciljne skupine. Edina izjema so proizvodi, ki jih oblikujejo, razvijajo, tržijo, prodajajo in organizirajo specializirane agencije (na primer športne, pohodniške, team–building ipd.)

Razvite mikordesitacije, kot so Bled, Bohinj in Kranjska Gora imajo znotraj svojih razvojnih in/ali trženjskih strategij opredeljene turistične proizvode, vendar pa se pri njihovi zasnovi ne izhaja v zadostni meri iz principa motivov prihoda gosta v destinacijo. Zato proizvodi v veliki meri niso dovoljšen motiv za obisk (ne nagovarjajo namreč točno določenih ciljnih skupin, ki se

glede na svoje interese odloča med destinacijami), temveč nabor možnosti za turista, ki je že na destinaciji. Turistu je nato prepuščeno, da si sam sestavi program po svoji meri. Sicer pa praktično vsaka destinacija navaja zelo širok spekter proizvodov, kar otežuje fokusiranje in krovno prepoznavnost destinacije po določenem proizvodu.

Proizvodi, ki so razviti oziroma po katerih je prepoznavna Gorenjska kot celota ali na nivoju posameznih destinacij, so predvsem: pohodništvo, zimski športi, kolesarjenje, poslovni turizem in odkrivanje (kulturnih, naravnih in drugih atrakcij).

Znotraj tega pa so posamezne destinacije prepoznavne tudi po določenih proizvodih, kot na primer: Kranjska Gora kot destinacija za šport in zabavo ter družinska doživetja, Bohinj kot bolj »umirjena«, a aktivna destinacija (pohodništvo, kolesarjenje, uživanje v naravi), Bled kot destinacija za sprostitev in uživanje, ki vabi zaradi samih naravnih in kulturnih atrakcij.

Druge mikro destinacije v veliki meri nimajo jasno oblikovane identitete in zato niso prepoznavne po določenih proizvodih, čeprav imajo potencial v nišnih proizvodih, ki bi dopolnjevali ponudbo velikih treh in v povezovanju v regijske produkte, ki bodo npr. omogočili 7-dnevno kolesarjenje po celotni Gorenjski.

Proizvodi niso pretvorjeni v konkretne, prodajno oblikovane programe – podajajo predvsem splošne opise in nabor možnosti in se ustavijo na mestu, ko bi morali potencialnega gosta zelo motivirati za obisk. Zato se v okviru projekta Sonaravni razvoj turizma na Gorenjskem opredeljujejo konkretni programi, tako na nivoju posameznih destinacij (enodnevni izleti za spodbujanje obiska posameznih destinacij) kot tudi po posameznih ciljnih skupinah.

Na področju razvitosti proizvodov se bolj kot na infrastrukturnem področju zaostaja na »mehkem« področju (torej na področju inovativnosti pri oblikovanju programov, pri trženjskih aktivnosti – osredotočanju na oblikovanje programa po meri točno določenega segmenta in nato ciljno trženje, tudi na kakovosti).

3.2.2 ANALIZA OBSTOJEČEGA POVPRASEVANJA

Število turistov na Gorenjskem se je od leta 1990 do 1995 zmanjšalo za 34 %, po letu 1995 pa je opaziti trend rasti. V letu 2008 je število turistov doseglo raven iz leta 1990 (v Sloveniji za 9 % večje število). Število turistov je naraslo predvsem na račun tujih gostov, saj se je njihovo število v letu 2008 v primerjavi z letom 1990 povečalo za 55,5 %.

Tabela 9: Prihodi turistov 1990–2008

	Prihodi turistov								
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	Indeks 2008/ 1990	Indeks 2008/ 2000
Bled		99.726	133.298	190.851	192.854	199.924	201.354		151,1
Bohinj		81.023	87.803	92.884	89.450	91.058	91.120		103,8
Cerklje na Gorenjskem		3.751	10.563	14.642	10.593	13.785	17.760		168,1
Gorenja vas– Poljane		256	306	356	332	537	479		156,5
Gorje						2.385	2.689		
Jesenice	172.708	2.086	426	713	575	532	546		128,2
Jezersko			4.949	3.311	3.022	3.205	2.618		52,9
Kranj	46.649	20.025	14.612	19.894	19.211	20.681	16.448		112,6
Kranjska Gora		100.599	118.911	124.839	110.216	125.545	130.014		109,3
Naklo		396	962	2.884	4.090	5.616	5.877		610,9
Preddvor		9.898	6.745	6.141	5.416	6.459	6.982		103,5
Radovljica	282.720	18.588	26.758	41.158	42.573	44.674	42.751		159,8
Šenčur			62	114	105	12	39		62,9
Škofja Loka	7.610	3.992	3.998	512	273	480	598		15,0
Tržič	9.479	2.740	1.793	538	1.633	455	876		48,9
Železniki		454	604	78	583	352	234		38,7
Žiri		180	162	28	28	24	8		4,9
Žirovnica			719	579	734	686	652		90,7
Gorenjska	519166	343.714	412.671	499.522	481.688	516.410	521.045	100,4	126,3
% v Sloveniji	20,5	21,8	21,1	20,9	19,4	19,3	18,8		
Slovenija	2.536.786	1.576.672	1.957.116	2.395.010	2.484.605	2.681.178	2.766.194	109,0	141,3

Vir: SURS, 2009d

Delež števila turistov na Gorenjskem je v slovenskem turizmu vedno manjši in je v letu 2008 znašal 18,8 %.

Od leta 1990 do leta 1995 je značilen trend padanja nočitev, do leta 2008 pa nato opaziti rahlo naraščanje. Vendar leta 2008 število nočitev še vedno ni doseglo nivoja iz leta 1990 (za 19,5 % nižje kot v letu 1990, v Sloveniji pa za 5 % višje). V devetdesetih je bil namreč trend turizma drugačen – doba bivanja je bila daljša.

Tabela 10: Prenočitve turistov na Gorenjskem v obdobju 1990 do 2008

	Število prenočitev							Indeks 2008/ 1990	Indeks 2008/ 2000
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008		
Bled		295.207	406.035	528.904	518.866	539.169	505.438		124,5
Bohinj		313.011	307.523	294.907	293.186	282.962	276.767		90,0
Cerklje na Gorenjskem		8.632	19.184	29.391	22.220	30.595	31.999		166,8
Gorenja vas– Poljane		954	1.193	1.036	1.144	1.283	1.257		105,4
Gorje						7.502	8.733		
Jesenice	572.275	3.967	853	1.231	1.141	920	997		116,9
Jezersko			12.081	8.602	7.686	8.140	5.851		48,4
Kranj	100.960	41.928	36.245	43.013	40.212	47.708	31.705		87,5

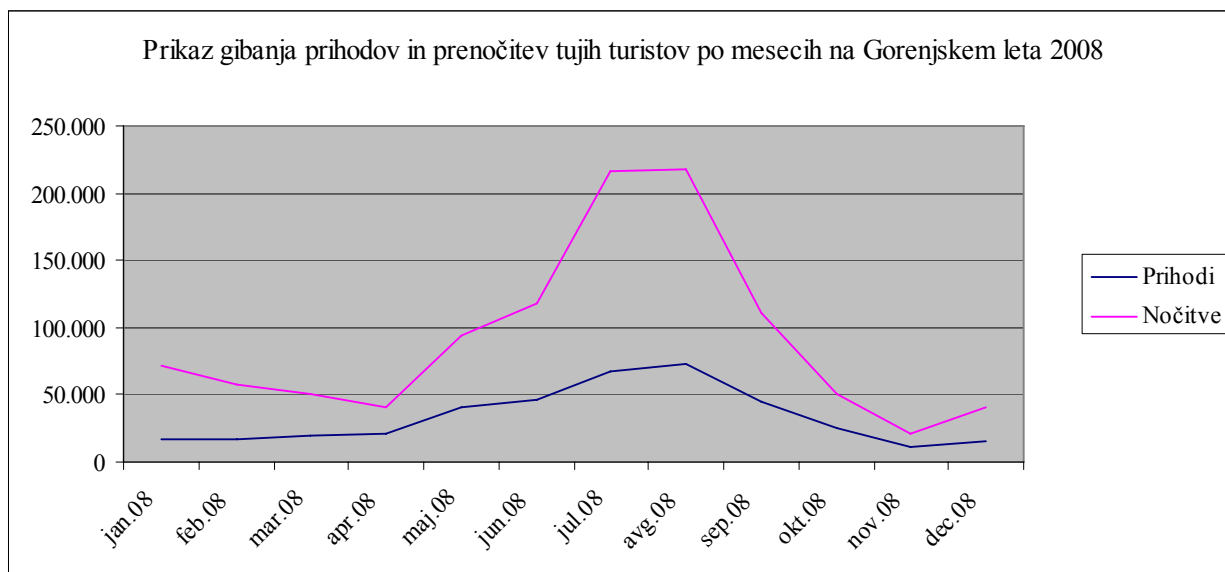
Kranjska Gora		343.019	395.180	409.662	369.956	411.491	405.618		102,6
Naklo		1.144	1.779	5.520	7.608	6.331	6.990		392,9
Preddvor		17.842	12.840	13.966	9.872	12.491	12.754		99,3
Radovljica	1.049.759	71.821	73.473	120.337	115.047	126.700	118.243		160,9
Šenčur			136	317	423	21	128		94,1
Škofja Loka	17.305	7.518	9.941	876	568	975	1.249		12,6
Tržič	13.657	5.705	2.626	958	1.874	793	1.415		53,9
Železniki		1.800	2.409	78	1.252	748	602		25,0
Žiri		232	266	39	136	90	10		3,8
Žirovnica			791	1.439	3.133	2.003	1.911		241,6
Gorenjska	1.753.956	1.112.780	1.282.555	1.460.276	1.394.324	1.479.922	1.411.667	80,5	110,1
% v Sloveniji	22,0	18,9	19,1	19,3	18,1	17,9	16,8		
Slovenija	7.956.406	5.883.046	6.718.998	7.572.584	7.722.267	8.261.308	8.411.688	105,7	125,2

Vir: SURS, 2009 d

Delež nočitev na Gorenjskem v celotnem turizmu v Sloveniji od leta 1990 pada in znaša v letu 2008 16,8 %. Največ prenočitev je v turistično razvitih krajih. Bled, Kranjska Gora, Bohinj in Radovljica skupaj prispevajo 83 % prenočitev.

Pregled gibanja povpraševanja na Gorenjskem po posameznih mesecih pokaže podobno sliko kot slovenski turizem – izrazito sezonskost oz. koncentracijo na mesece od maja do septembra.

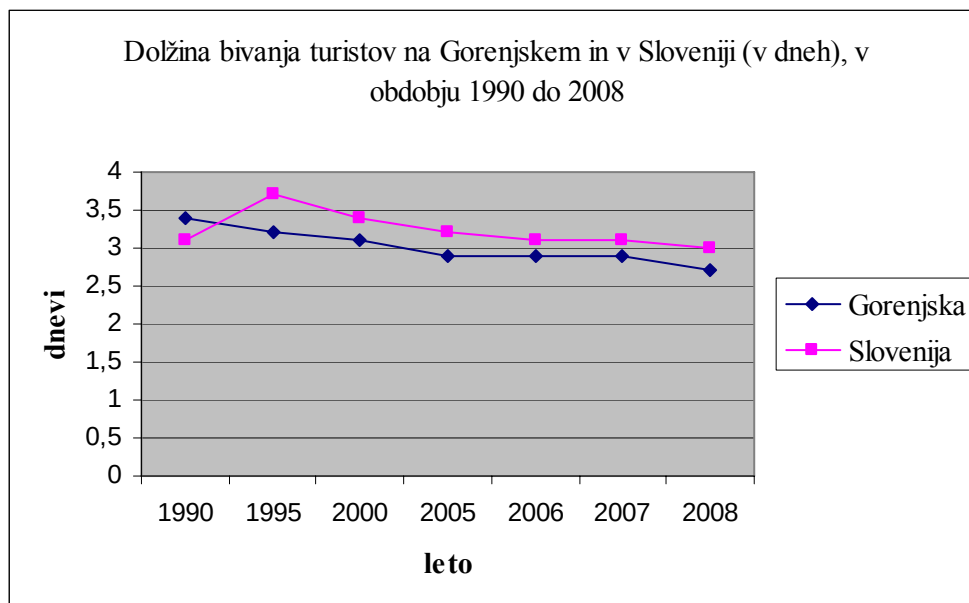
Graf 4: Gibanje prihodov tujih turistov po mesecih v letu 2008



Vir: SURS, 2009 d

Število dni bivanja se tako kot v Sloveniji manjša tudi na Gorenjskem. Leta 1990 je turist na Gorenjskem preživel 3,4 dneva, leta 2008 pa 2,7 dneva (v Sloveniji 3,04 dneva).

Graf 5: gibanje dolžine bivanja turistov na Gorenjskem v obdobju 1990 do 2008

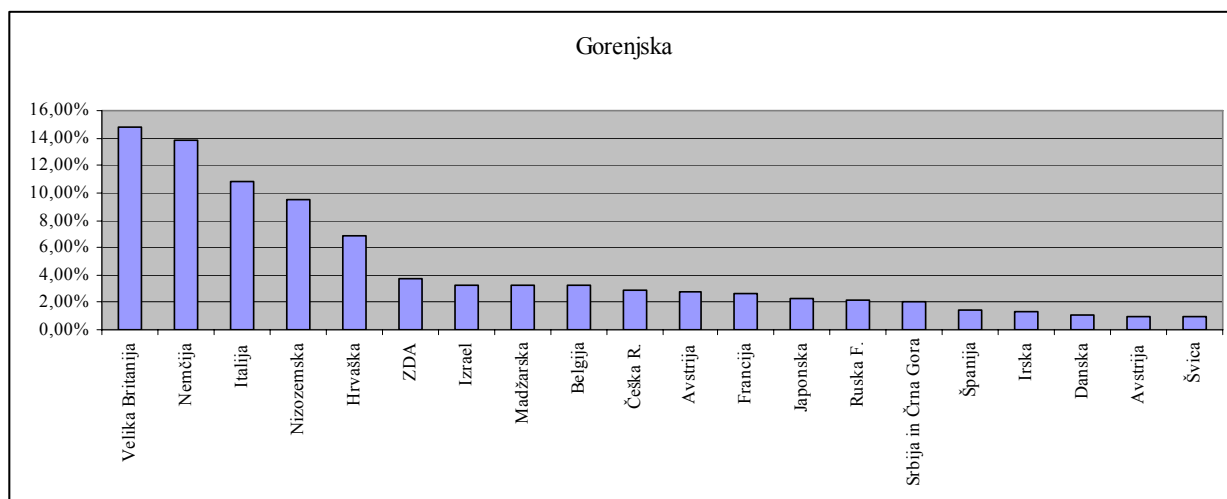


Vir: SURS, 2009 d

Gorenjsko je v letu 2008 obiskalo 521.045 turistov, ki so opravili 1.411.667 prenočitev. Število turistov se je v primerjavi z letom 2007 povišalo za 0,01 %, število prenočitev pa se je znižalo za 4,6 %, kar pomeni, da je skoraj enako število gostov opravilo manj nočitev.

Najpomembnejši tuji trgi so Velika Britanija, ki v strukturi turistov predstavlja 14,8-odstotni delež, Nemčija je prsotna z 13,8-odstotnim deležem, Italija z 10,8-odstotnim, Nizozemska z 9,5-odstotnim, Hrvaška pa z 6,9-odstotnim deležem.

Graf 6: Delež prenočitev tujih turistov po državah na Gorenjskem, leta 2008



Vir: SURS 2009 d

3.2.2.1 Ključne ugotovitve analize povpraševanja

Za Gorenjsko je podobno kot za slovenski turizem značilen trend padca števila turistov in prenočitev po letu 1990 oziroma z letom 1991, nato pa kontinuirano rahlo naraščanje, z nekaj vmesnimi stagnacijami ali padci – Gorenjska je tako v obdobju od 2005 do 2008 ponovno

beležila padanje števila prenočitev (razen leta 2007), medtem ko je slovenski turizem v vseh teh letih beležil konstantno rast. Rast prenočitev na Gorenjskem v vseh teh letih zaostajala za rastjo prenočitev celotnega slovenskega turizma.

Gorenjska je danes zelo močno odvisna od tujih trgov (število tujih gostov se je od leta 1995 do 2008 v nominalnem smislu povečalo za 86 %, delež pa z 52 % na 77 %). Povprečna doba bivanja turistov je bila v letu 2008 2,7 dneva, kar je pod slovenskim povprečjem (3,04).

Pet ključnih trgov (Velika Britanija, Nemčija, Italija, Nizozemska in Hrvaška) ima skupaj v strukturi tujih prenočitev 55,4–odstotni delež, medtem ko so ostali trgi precej razpršeni in imajo vsi pod 4 %. Poleg zrelih trgov je potrebno razvijati tudi »druge trge«, ki sicer v slovenskem turizmu veljajo za sekundarne ali potencialne.

Oblikovanje krovne trženjske znamke »Gorenjske« je prav na področju krepitve pozicije na bolj oddaljenih in še posebej novih trgov izrednega pomena, saj gre za združevanje tako resursov kot tudi oblikovanje skupnega, bolj konkurenčnega in privlačnega proizvoda. Velik potencial predstavlja tudi domač trg. Povezanost ponudbe in razvoj atraktivnih integralnih turističnih produktov sta bistvena za povečanje bivanja turistov in zmanjšanje sezonskosti.

3.2.3 ANALIZA ORGANIZIRANOSTI TURIZMA

Regionalni razvojni program Gorenjske 2007–2013 je v letu 2006 popisal 26 ustanov, ki neposredno ali posredno tvorijo podporno okolje za razvoj Gorenjske, med njimi:

- 3 razvojne agencije (Razvojna agencija SORA, Razvojna agencija Zgornje Gorenjske RAGOR, Podjetniško podporni center BSC Kranj),
- 2 ustanovi s področja pospeševanja kmetijstva in podeželja (Kmetijsko Gozdarska Zbornica KGZ, Center za razvoj podeželja CTRP),
- 6 lokalnih turističnih organizacij (LTO),
- 2 turistično-kulturna zavoda,
- 6 zbornic s področja gospodarstva,
- 5 ljudskih univerz za izobraževanje odraslih,
- po eno organizacijo s področja varovanja narave (Triglavski narodni park TNP) in področja zdravstva (Zavod za zdravstveno varstvo Kranj),
- za popolno sliko pa bi bilo treba vključiti tudi občinske uprave, Zavod RS za zaposlovanje, muzeje, zavode za kulturno in naravno dediščino, ter višje in visoke šole, saj se vsi združujejo v gorenjsko razvojno mrežo.

Po podatkih Regionalne razvojne agencije Gorenjske (RRA) v okviru vseh obravnavanih ustanov deluje 310 oseb, samo v razvojnih agencijah in lokalnih turističnih organizacijah 52. Proračun inštitucij, ki se neposredno ukvarjajo s turizmom (lokalnih turističnih organizacij, kulturno - turističnih zavodov in BSC Kranj) je znašal v letu 2008 okoli 2,8 milijonov evrov (poslovno poročilo Turizma Bled 2008, Zavoda za turizem in kulturo Žirovnica in intervjuji z direktorji LTO-jev). Od tega ima najmočnejši proračun LTO Bled, sledita LTO Kranjska Gora in Bohinj.

S turizmom neposredno in posredno povezane podporne ustanove na Gorenjskem so **razvojne agencije, lokalne turistične organizacije, turistični-kulturni zavodi, turistično informacijski centri – TIC-i, turistična društva, občine, TNP in šole s področja turizma.**

Razvojne agencije BSC Podjetniško podporni center Kranj, RAGOR Razvojna agencija Zgornje Gorenjske in SORA Razvojna agencija za UE Škofja Loka se mrežno povezujejo v **Regionalno razvojno agencijo Gorenjske**, pri čemer ima vodilno vlogo BSC Kranj, medtem ko RAGOR in SORA opravljata manjši del aktivnosti za področje regionalnega razvoja. RAGOR na regionalnem nivoju pokriva področje okolja in prostora, SORA razvoj podeželja, medtem ko BSC na regionalnem nivoju pokriva področje turizma, gospodarstva ter človeške vire. Glavno poslanstvo regionalne razvojne agencije je spodbujanje izvajanja programov, ukrepov, projektov Regionalnega razvojnega programa 2007–2013, med njimi tudi ciljev in ukrepov s področja prioritete turizem t. j. vzpostavitev destinacijske organizacije, razvoj atraktivnih in donosnih integralnih turističnih produktov, spodbujanje malega podjetništva v turizmu ter naložb v infrastrukturo.

Lokalne turistične organizacije prevzemajo vlogo upravljalcev posameznih turističnih destinacij na nivoju občin. Njihova dejavnost je skoncentrirana na promocijsko funkcijo in funkcijo tržnega komuniciranja. Relativno slabo razvita je funkcija kooperativnega oblikovanja turistične ponudbe, t. j. oblikovanja integralnih turističnih produktov do nivoja programov, paketov, svetovanje in podpora malim ponudnikom turističnih storitev, razvojno načrtovanje in izvedba projektov s področja turizma, zagotavljanje kakovosti storitev za goste. Pomanjkljivo se izvaja tudi funkcija planiranja in trženja. Naj omenim predvsem tekoče analiziranje konkurenčne situacije destinacije, ter pomanjkanje enotne distribucijske in cenovne politike destinacije.

Sicer so LTO-ji dobro razviti in se lahko pohvalijo z dolgoletno tradicijo delovanja. Gorenjska ima 7 lokalnih turističnih organizacij, njihovo delovanje pa je omejeno na posamezno občino (glej Sliko 8). Povezovanje na nivoju regije z izjemo treh LTO-jev Bled, Bohinj, Kranjska Gora (povezujejo se na področju trženja pod skupno blagovno zamko Julijske Alpe) je nerazvito. Delovanje v okviru skupnosti obsega strateško tržno načrtovanje, tržno komuniciranje doma in v tujini, oblikovanje in izdajanje skupnih propagandnih materialov, uveljavljanje interesov v organizacijah na nacionalnem nivoju in v proizvodnih združenjih, zbiranje in posredovanje informacij o tržiščih svojim članom. Večina LTO-jev se spopada s pomanjkanjem aktivnega sodelovanja zasebnega sektorja.

Dobro razvita je tudi **mreža turističnih informacijskih centrov**. TIC-i delujejo bodisi v okviru turističnih društev bodisi v okviru LTO-jev. Financirani so iz javnih sredstev, njihova funkcija pa je zgolj informiranje o svoji destinaciji. Na Gorenjskem deluje 24 TIC-ev, 6 jih je v nastajanju. Pokritost s TIC-i prikazujemo na Sliki 9.

The map illustrates the geographical distribution of Tourist Information Centres (TIC) across Slovenia. Key locations marked include:

- TIC Rateče - Planica** (red square)
- TIC Kranjska Gora** (red square)
- TIC Dovje - Mojstrana** (red square)
- TIC Planina pod Golico** (red square, note: v času narisa)
- TIC Jesenice** (red square)
- TIC Zirovnica** (red square)
- TIC Avenik, Begunje** (red square)
- TIC Tržič** (red square)
- TIC Jezerško** (red square)
- TIC Bled** (red square)
- TIC Škocjan** (red square)
- TIC Radovljica** (red square)
- TIC Brezje** (red square)
- TIC Naklo** (red square)
- TIC Predosje** (red square)
- TIC Kranjska hiša** (red square)
- TIC za Skofješko območje** (red square)
- TIT Poljane (Polans)** (red square)
- TIT Žiri (TD Žiri)** (red square)
- TIC Srednja vas** (red square, note: odprt polet)
- TIC Bohinjska Bistrica** (red square)
- TIC Stara Fužina** (red square, note: odprt polet)
- TIC Ribčev Laz** (red square)
- TIC Kropa** (yellow square)
- TIC Naklo** (yellow square)
- TIC Predosje** (yellow square)
- TIC TD Kranj** (yellow square)
- TIC Kranjska hiša** (yellow square)
- TIC Cerklje** (yellow square)
- TIC Predvor** (yellow square)
- TIC Cerklje** (yellow square)
- TIC TD Kranj** (yellow square)
- TIC TD Šk. Loka** (yellow square)
- TIT Železniki (JZ Ratitovec)** (red square)
- TIT Poljane (Polans)** (red square)
- TIT Žiri (TD Žiri)** (red square)

Legend:

- Yellow square: TIC v nastajanju
- Red square: TIC

56

Na območjih kjer ni LTO-jev in TIC-ev in kjer obstajajo potencialne možnosti za razvoj turizma, se s turizmom, predvsem v smislu pospeševanja in reguliranja njegovega razvoja, ukvarjajo tudi **občinske uprave** v okviru oddelkov za gospodarske dejavnosti (Jesenice, Šenčur, Cerklje, Preddvor, Naklo). Njihova naloga je predvsem pripravljanje ustreznih strateških in prostorskih podlag za dolgoročno načrtovanje turističnega razvoja, načrtovanje in izgradnja potrebne splošne turistične infrastrukture ter sodelovanje pri zasebnih turističnih projektih.

Na lokalni ravni ne smemo pozabiti na **turistična društva**. Na Gorenjskem deluje 50 turističnih in množica športnih, kulturnih in drugih društev, ki se povezujejo v krovno organizacijo civilne družbe na področju turizma na ravni celotne Gorenjske, to je v Gorenjsko turistično zvezo. Glavna vloga turističnih društev je organizacija prireditev, letno jih organizirajo na Gorenjskem preko 350.

Javni zavod Triglavski narodni park s sedežem na Bledu upravlja Triglavski narodni park, ki je najpomembnejša atrakcija turistične ponudbe Gorenjske. Javni zavod opravlja naloge varovanja narave in ohranjanja kulturne krajine, skrbi za uravnotežen razvoj v parku (tudi turizma), omogoča doživljanje parka skozi informacijska središča, poti, izlete. Druge naloge so še raziskovalno delo ter vzgojno izobraževalno delo, saj ima le to pomembno vlogo pri razumevanju, odnosu do narodnega parka. Javni zavod Triglavski narodni park je izjemno pomembna institucija pri načrtovanju razvoja turizma na Gorenjskem.

Gorenjska ima izredno velik razvojni potencial tudi zaradi močne podpore v izobraževalnem procesu na področju turizma. Najpomembnejši akter na tem področju je **Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled**. Poleg tega deluje še **Srednja gostinska in turistična šola v Radovljici**.

Glavne deležnike turizma v destinaciji Gorenjska lahko razvrstimo v javni, zasebni in civilni sektor:

- Javni sektor sestavljajo gorenjske občine, Regionalna razvojna agencija Gorenjske, Triglavski narodni park, Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled, Srednje gostinska–turistična in ekonomska šola Bled, lokalne turistične organizacije, letališče Brnik.
- Zasebni sektor sestavljajo mala in srednja velika podjetja, ki delujejo na področju turizma, ter veliki nosilci razvoja turizma: Sava Hoteli Bled, Hit Alpinea Kranjska Gora in Sportina Bled.
- Civilni sektor predstavljajo turistična društva, ki se na regionalni ravni povezujejo v Gorenjsko turistično zvezo. Gorenjska turistična zveza združuje 50 turističnih društev.

Zasebni sektor ima nekaj večjih turističnih podjetij, ki predstavljajo ključne akterje tako na področju razvoja kot tudi promocije, več srednjih ponudnikov (v smislu večjih hotelskih hiš) ter množico manjših ponudnikov (manjši hoteli, garni hoteli, penzioni, apartmaji in zasebne sobe).

Organiziranost turizma je torej zelo razvejana, v veliki meri sektorska in razdeljena na javni, zasebni in civilni sektor. Izpostavljam glavne ugotovitve trenutne organiziranosti:

- Pomanjkanje horizontalne povezanosti na nivoju Gorenjske. Organiziranost je sicer zelo razvejana, ni pa vzpostavljene platforme za ključno povezovanje vseh turističnih subjektov na regionalni ravni. Razen regionalne razvojne agencije Gorenjske, ki je v letu 2006 pričela z razvojem Modela regionalne organiziranosti turizma na Gorenjskem, trenutno nihče ne pokriva organizacije, vodenja in koordinacije razvoja na regionalni ravni.
- Pomanjkanje specialističnih znanj in kadrov, potrebnih za prihodnost in uresničevanje prioritet zadanih v okviru prioritete turizem Regionalnega razvojnega programa (upravljanje večjih naložb javnega in zasebnega sektorja, upravljanje večjih, turističnih območij, tematskih poti, trženje regije in promocija investicij, razvoj in izvajanje turističnih projektov ...).
- LTO-ji, ki so upravljalci posameznih turističnih destinacij na lokalnem nivoju opravljajo predvsem eno od funkcij managementa turističnih destinacij in sicer promocijsko funkcijo in funkcijo tržnega komuniciranja, medtem ko je kljub razvitosti nekaterih turističnih centrov relativno nerazvita funkcija razvoja. Ta vključuje razvojno načrtovanje, pripravo izvedbenih projektov s področja turizma, svetovanje malim ponudnikom turističnih storitev pri razvoju njihovih storitev.
- Delovanje LTO-jev je večinoma omejeno na posamezno občino. Povezovanje na ravni regije je relativno slabo že na področju trženja (z izjemo Julijskih Alp), popolnoma nerazvito pa na področju razvoja.
- Na območjih, kjer so sive lise (ni LTO-ja ali TIC-a) se turizem pokriva na občinski ravni znotraj oddelka za gospodarske dejavnosti na ravni referenta.
- Odvisnost nekaterih podpornih ustanov od projektnega financiranja in dela na trgu preprečuje načrten razvoj in sledenje ključnim regijskim prioritetam.
- Sodelovanje z STO velja za dobro predvsem na nivoju posameznih turističnih centrov, medtem ko Gorenjska kot regija z zaokroženo ponudbo kot sogovornik ne obstaja.
- Velik je problem ne dovolj prodorne politike države na področju destinacijskega managementa.

3.2.4 SWOT ANALIZA

V SWOT analizi so upoštevani vidiki analize notranjega in zunanjega okolja. SWOT analiza Gorenjskega turizma je povzeta iz RRP Gorenjske 2007–2013 in delavnice v okviru projekta Sonaravni razvoj turizma. SWOT analiza je povzeta v Tabeli 11, medtem ko je obširnejša verzija analize predstavljena v Prilogi 2.

Tabela 11: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti – turizem Gorenjska

Prednosti	Slabosti
• Geostrateška lega in lahka dostopnost • Raznolikost ponudbe na majhnem prostoru • Ohranjene naravne danosti – lega v edinem nacionalnem parku (TNP) • Ohranjena kulturno-etnološka dediščina • Uveljavljene turistične destinacije Bled, Bohinj in Kranjska Gora po drugi strani pa manj znane točke atrakcije, ki lahko pomembno dopolnjujejo ponudbo znanih turističnih destinacij • Veliko število mednarodnih prepoznanih prireditev (predvsem športnih) in dobra športna infrastruktura • Prisotnost večjih investorjev v regiji (npr. HIT, Sava ...) • Dobra pokritost Gorenjske z mrežo TIC-ev in LTO-jev • Dobro razvit izobraževalni sektor	• Neprepoznavnost Gorenjske kot turistične destinacije • Razdrobljena in premalo inovativna ponudba turističnih produktov • Pomanjkanje integralnih turističnih proizvodov, ki bi temeljili na posebnostih in drugačnostih Gorenjske • Neustrezna kakovost in obseg privatne (predvsem MSP) in javne turistične infrastrukture • Sezonska odvisnost • Premalo ciljno usmerjene trženjske aktivnosti • Premalo malih in srednjih podjetij vstopa v turizem • Razvojna funkcija podornih inštitucij je z izjemo Regionalne razvojne agencije slabo razvita • Nekatera območja v regiji nimajo LTOjev • Premalo sodelovanja javnega in zasebnega sektorja pri skupnem razvoju in trženju celovite ponudbe Gorenjske • Pomanjkanje kadra za gostinstvo, hotelistvo in pomanjkanje specialnih znanj • Močni lokalni vplivi in interesi pri razvoju in trženju turizma
Priložnosti	Nevarnosti
• Novi trendi v turizmu: bližina doma, krake ponavljajoče počitnice, novi čezmorski trgi, generacija 60+, • Razvoj nišne, specializirane ponudbe • Uporaba IKT tehnologij • Povezovanje turističnih akterjev na podlagi javno zasebnega partnerstva • Povezovanje z drugimi panogami (medicina, šport, tehnološki razvoj, kmetijstvo ...) • Spodbujanje razvoja novih ponudnikov in produktov izven že uveljavljenih turističnih centrov	• Nesodelovanje oz. nezadostno sodelovanje • Počasno spreminjanje in prilagajanje turistične in prostorske zakonodaje • Cenejše destinacije s podobno ponudbo na eni strani, na drugi strani pa bližina razvitih alpskih turističnih držav z visokokakovostno ponudbo • Neusklajeni urbanistični, prostorski in razvojni dokumenti • Restriktivna zaščita naravnih danosti • Globalne klimatske spremembe in bolezni • Pomanjkanje sredstev za naložbe, še posebej za javno infrastrukturo v turizmu

Vir: BSC Kranj, RRP Gorenjske 2007–2013, str. 22 in delavnica v okviru projekta Šonaravni razvoj turizma

3.2.5 ZAKLJUČKI ANALIZE STANJA

Analiza stanja je skozi različne sklope pokazala določene ugotovitve. Lažje jih razumemo, če se vrnemo na Shemo 4 **Življenski cikel destinacije** na strani 11. Gorenjska kot destinacija je v fazi rojstva, medtem ko so posamezne mikro destinacije v zrelejši fazi. To pomeni, da nima razvitih ustreznih partnerstev, povezanih razvojnih in trženjskih aktivnosti, razvitih konkretnih produktov, še manj paketov na nivoju celotne destinacije, neizkoriščenih je mnogo priložnosti, značilno je ozko razmišljanje v okviru svojega vrtička.

Podobno Buhalisov 6A model na Shemi 11 prikazuje, da ima Gorenjska kot destinacija razvite vse komponente, ki jih destinacija potrebuje, potrebno jih je le povezati in ustrezno managirati ter nadgraditi skozi ustrezno organizacijsko strukturo.

Shema 11: Analiza Gorenjske turistične destinacije po Buhalisovem 6 A okvirju

BUHALISOV 6 A MODEL	POMEMBNOST				
	NIZKA		VISOKA		
ATRAKCIJE			Zgodovinska in kulturna dediščina	Mednarodne športne prireditve	Naravna dediščina, TNP
AKTIVNOSTI			Mestni turizem, tematske poti, počitnice na podeželju, verski turizem, zračni športi	Ribolov, golf igralništvo poroke	Pohodništvo, kolesarjenje, avanture na vodah, zimski športi, kongresni turizem
NASTANITVENE ZMOGLJIVOSTI	Penzioni	Počitniški domovi		Planinske koče, sobodajalstvo	Hoteli, kampi
RAZPOLOŽLJIVI TURISTIČNI PROGRAMI/PAKETI			Team building, incentive programi		Pohodništvo, kolesarjenje, smučarski paketi, vendar ne regijsko povezano
	KVALITATIVNA OCENA				
DOSTOPNOST	Dobro dostopna Alpska regija; preko regije poteka X. evropski avtocestni in železniški koridor. V regiji se nahaja tudi mednarodno ter osrednje slovensko letališče.				
TURISTIČNE PODPORNE STORITVE	Dobra razpoložljivost podpornih storitev (banke, trgovine, telekomunikacije, bolnice, zdravstveni domovi) ...				

Vir: Buhalis D.: *Marketing the competitive destination for the future*, 2000, str. 2

3.3 PREDLOG KLJUČNIH ELEMENTOV RAZVOJA TURIZMA GORENJSKE

3.3.1 PREDNOSTNE USMERITVE

Prednostne usmeritve, ki jih predlagam, izhajajo iz SWOT analize, delavnic, izvedenih v okviru projekta Sonaravni razvoj turizma v obdobju med aprilom 2009 in septembrom 2009 in analize dobre prakse:

- Vzpostavitev **regionalne organiziranosti**, profesionalno upravljanje destinacije ter okrepitev sodelovanja in povezovanja med akterji in med destinacijami.
- Vzpostavitev **partnerstva** med vsemi deležniki na destinaciji kot tudi s sosednjimi destinacijami in Slovensko turistično organizacijo.
- Razvoj in **oblikovanje privlačnih, konkurenčnih, izvirnih in doživljajskih integralnih turističnih proizvodov**, po katerih postane Gorenjska prepoznavna. Ti naj predstavljajo temeljno identiteto Gorenjske in naj bodo pretvorjeni v privlačne prodajne programe za posamezne ciljne skupine. Med proizvodi imajo prednost tisti, ki imajo potencial, da ublažijo sezonskost. Spodbuja se razvoj novih inovativnih, nišnih in sonaravnih proizvodov, s katerimi Gorenjska izpostavlja točke diferenciacije, gradi imidž in ustvarja novo dodano vrednost. Nujno je oblikovanje proizvodov po meri posameznih ciljnih skupin ter okrepitev ciljne distribucije.
- Razvoj močne **krovne tržne znamke**, ki je osnova za bolj jasno in učinkovito pozicioniranje na trgu ter predstavlja platformo za bolj učinkovito uveljavljanje posameznih znamk, destinacij, proizvodov in ponudnikov.
- Gorenjska razvije pravo ravnotežje med **krovnim »imidž/pull« trženjem** – promocijo Gorenjske kot zaokrožene turistične destinacije (za bolj konkurenčen prodor in pozicioniranje na obstoječih in novih tujih trgih) in **trženjem konkretnih proizvodov** (za pospeševanje prodaje posameznih proizvodov preko specializiranih distribucijskih kanalov do jasno opredeljenih ciljnih skupin).
- **Razvoj celoletnega turizma**, podaljševanje sezone je glavni cilj turizma.
- **Usmeritev v strategijo tržnih niš in diferenciacije (Porter, 1980, str.39)**, saj glede obsega ponudbe Gorenjska ne more konkurirati drugim alpskim destinacijam in ne želi razvijati masovnega turizma.
- Gorenjska nadgrajuje trženjske aktivnosti na obstoječih trgih ter zmanjšuje odvisnost od nekaj trgov ter **razvija nove trge**.
- Aktivno **trženje konkretnih proizvodov** s konkretnimi progami/paketi.
- Vzpostavljanje **novih distribucijskih povezav** in aktivnih povezav s specializiranimi partnerji, ki imajo dostop do nišnih segmentov.
- Izboljšanje **kakovosti in konkurenčnosti** na vseh področjih, ki vplivajo na zadovoljstvo turistov. Glavni motiv je rast kvalitete pred kvantiteto. Razvoj sistema izobraževanja in usposabljanja za bolj konkurenčno in kakovostno ponudbo in storitve, ter za destinacijski management na vseh nivojih.
- Vzpostavitev **informacijske komunikacijske** podpore za učinkovito trženje in informiranje (mreža TIC-ev, e-marketing).
- **Spodbujanje podjetništva in inoviranja** na področju turizma.

- **Integralni razvoj turizma**, kar pomeni, da je razvoj turizma usklajen z gospodarskim razvojem, prostorskim načrtovanjem, kulturo, športom, zaščito narave in okolja, razvojem podeželja.

3.3.2 VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI

Gorenjska je s svojo temeljno identiteto Slovenskih Alp in Triglavskega Narodnega Parka kot osrednjega identifikacijskega elementa ter identitet posameznih krajev in ljudi, ki tam živijo, prepoznana, zaokrožena in dobro organizirana turistična destinacija s celoletno ponudbo, ki jo med alpskimi destinacijami odlikuje izvirno doživljanje neokrnjene narave (povzeto iz osnutka Strategije razvoja Gorenjske, september 2009, Alpe Adria Vita). Gorenjska bo torej na temeljih svoje identitete razvila privlačno ponudbo po meri posameznih ciljnih skupin in njim v celoti prilagodila doživetje destinacije. Nudi prijazno, kakovostno storitev, še posebej sproščeno atmosfero, kjer se obiskovalci hitro sprostijo, vklopijo, začutijo destinacijo, se počutijo prijetno in se napolnijo z energijo.

Strateški kvantitativni cilji Gorenjske kot turistične destinacije (povzeti iz osnutka Strategije razvoja Gorenjske, september 2009, Alpe Adria Vita) do leta 2015 so :

- **Povečanje obsega turističnega prometa:** Povprečna rast **realizacije prenočitev po stopnji 4 % letno**, povprečna rast **realizacije prihodov po stopnji 4 % letno**, podaljševanje sezone (2008 je struktura po sezonah naslednja: poletje 47 %, zima 19,5 %, jesen 16,2 % in pomlad 16,8 %. Za leto 2015 pa se na nivoju Gorenjske načrtuje okrepitev zimske sezone na 25 %, jesensko–pomladanskih sezon pa na skupaj 35 %, kar pomeni, da se poletna sezona kljub nominalni rasti zmanjša na 40 %), zaustavitev trenda stagnacije povprečne dobe bivanja (zadržimo jo na ravni 2,7 dneva in si jo prizadevamo povečati na 2,9 dneva).
- Povečanje obsega turistične potrošnje za **25 %**, še posebej na račun povečanja dodatne potrošnje.
- **Podvojiti število gostov, ki rezervirajo pakete.**

Strateški kvalitativni cilji Gorenjske kot turistične destinacije do leta 2015 so:

- Vzpostavljen učinkovit destinacijski management.
- Učinkovito trženje razvite (konkurenčno in privlačno) ponudbe, pretvorjene v privlačne in doživljajske prodajne programe. Trži dva tipa programov: »What to do?« (programi, vezani na aktivnosti, ki ciljajo točno opredeljene motivacijske segmente) »What to discover?« (nekajurna ali enodnevna doživetja oziroma izleti na posamezne destinacije).
- Znotraj vsakega opredeljenega motivacijskega segmenta razviti prepoznavni proizvodi in doživetja, ki gradijo imidž tako posamezne destinacije kot tudi Gorenjske kot celote.
- Številka 1 destinacija v Sloveniji in alpskem prostoru prepoznana ponudnik za aktivne počitnice ter sproščena doživetja v neokrnjeni narave, ki preseneča z raznolikimi in edinstvenimi mikrokesitostmi.
- Postati v alpskem prostoru prepoznana destinacija po številnih športnih dogodkih.
- Številka 1 destinacija v Sloveniji in prepoznana v srednjeevropskem prostoru na področju kongresnega turizma.

- Internacionalizirati strukturo gostov s čimer zagotavljamo manjšo odvisnost od tradicionalnih trgov.
- Zagotovljena podpora lokalnega, regionalnega, nacionalnega okolja razvoju turizma.

3.3.3 NOSILNI PRODUKTI GORENJSKEGA TURIZMA

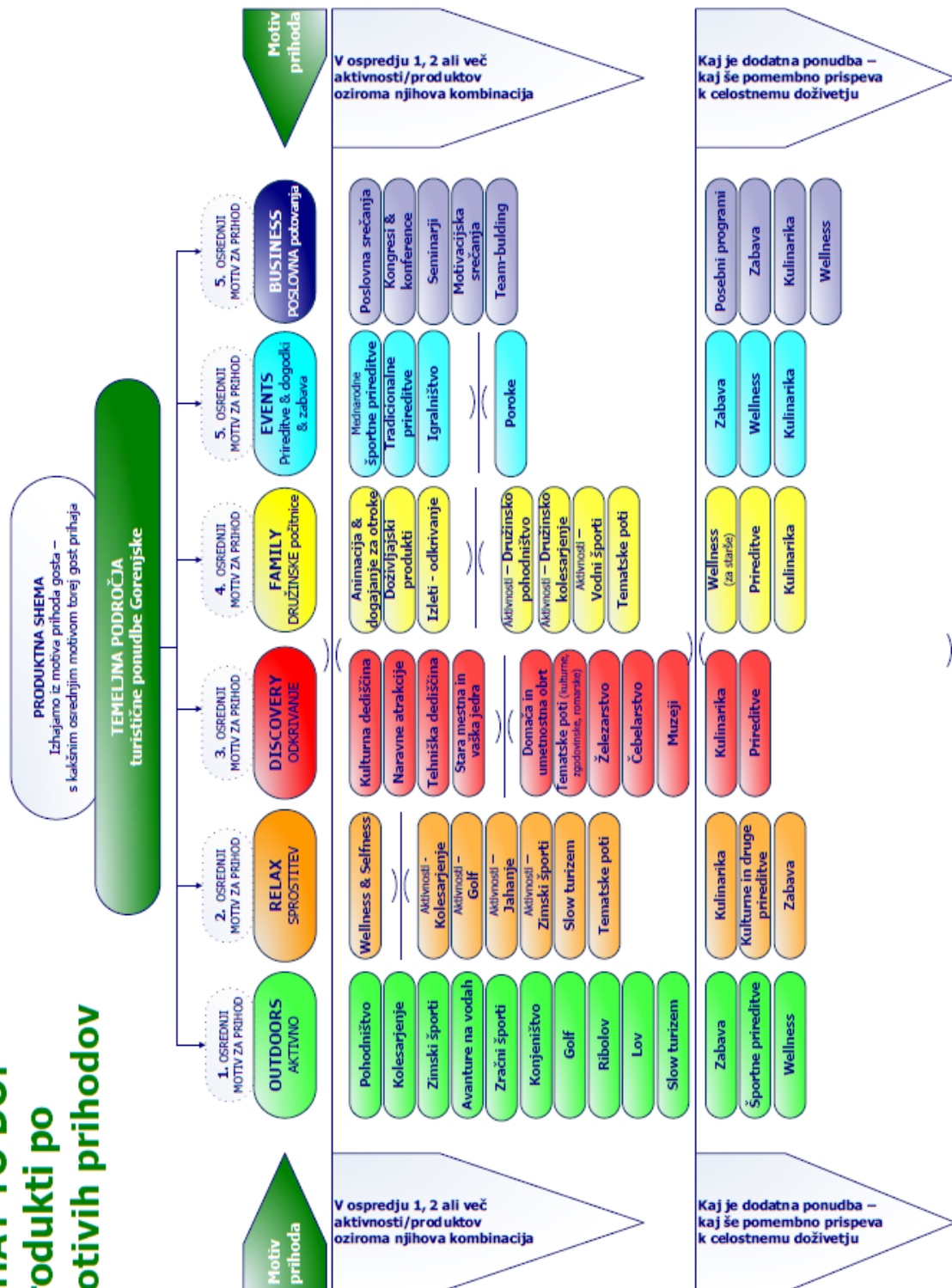
Osnova za opredelitev nosilnih produktov Gorenjskega turizma so bile produktne delavnice izvedene v obdobju 2006–2007 pod vodstvom Regionalne razvojne agencije, RNUST ter Načrt trženja slovenske turistične ponudbe, analiza konkurenčnosti in atraktivnosti turističnih produktov, analiza strategije razvoja turizma avstrijske Koroške, ter delavnica v okviru projekta Sonaravni razvoj turizma na Gorenjskem.

Nosilni produkti Gorenjske se delijo glede na motive prihodov »What to do?« in na geografsko delitev »What to see?«.

Pet glavnih motivov prihoda na Gorenjsko je opredeljenih skozi pet prioritetenih krovnih produktov: »Outdoors« (Aktivno), »Relax« (Sprostitev), »Discovery« (Odkrivanje), »Family« (Družinske počitnice), »Events« (Prireditve in dogodki) in »Business« (Poslovna potovanja). Znotraj teh motivov prihoda so razdeljeni posamezni turistični produkti in dodatna ponudba, ki vpliva na celostno doživetje krovnega produkta. Z omenjenimi produkti želi Gorenjska pritegniti gosta v destinacijo. Prednostno se razvijajo tisti produkti, ki imajo največji potencial in so v tem trenutku najbolj razviti. Potrebno jih je nadgraditi, povezati, ciljno tržiti. Produkti, ki jih opredeljujemo tudi temeljni produkti, so pohodništvo, kolesarjenje, zimski športi, poslovni turizem, golf. Kulinarika je sestavni del teh produktov, kot dopolnilni produkti pa se kratkoročno razvijajo tudi zračni in vodni športi, med nišnimi pa ribolov in poroke.

Shema 12: Produkti po motivih prihoda

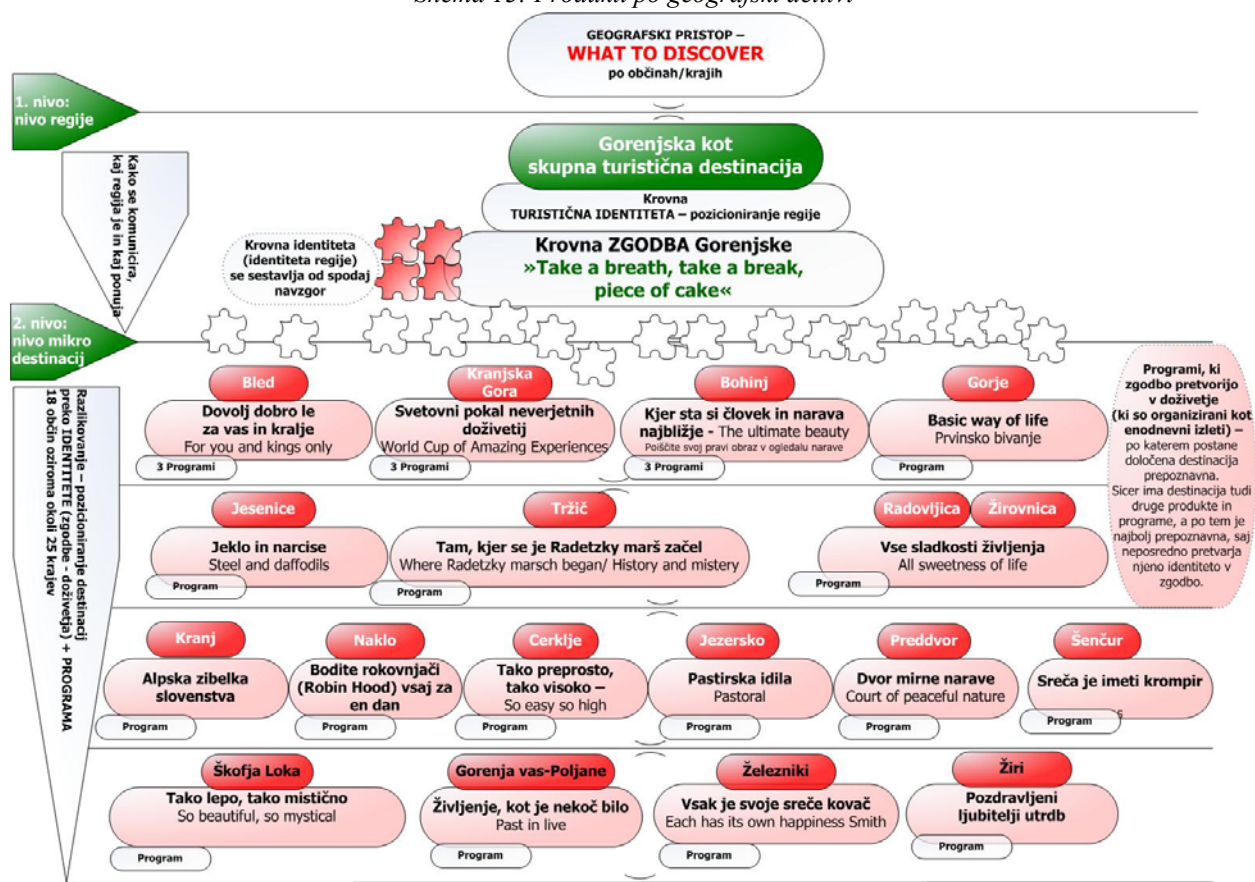
WHAT TO DO: Produkti po motivih prihodov



Vir: Delovno gradivo za delavnico Sonaravni razvoj turizma na Gorenjskem, 28.5.2009

Druga skupina nosilnih produktov deluje po geografskem pristopu »What to see and discover?« in temelji na identitetah posameznih krajev, ki so oblikovane v atraktivne zgodbe. Torej gre za pristop, ki vključuje vse atraktivne kraje Gorenjske, tudi tiste, ki so danes manj poznani, so pa izjemno pomembni za popestritev krovne zgodbe Gorenjske. Ti produkti so namenjeni popestitvi ponudbe, ko je gost že na destinaciji.

Shema 13: Produkti po geografski delitvi



Vir: Delovno gradivo za delavnico Sonaravni razvoj turizma na Gorenjskem, 2.7.2009

Krovna zgodba Gorenjske pa temelji na identiteti vseh 18 občin/krajev Gorenjske in karakterju Gorenjske kot alpske regije.

3.3.4 MODEL MREŽNE ORGANIZIRANOSTI TURIZMA V DESTINACIJI GORENJSKA

Pri pripravi modela organiziranosti turizma na Gorenjskem smo izhajali iz funkcij managementa turistične destinacije, ki so v literaturi pa tudi v praksi prepoznane kot najbolj značilne funkcije managementa turistične destinacije. Upoštevali smo tudi organiziranost turizma in dosedanje razvitost destinacijskega managementa v regiji ter specifične potrebe regije po vzpostavitvi bolj ugodnega podpornega okolja za razvoj malih in srednjih podjetij v turizmu.

Gorenjski model organiziranosti turizma temelji na naslednjih osnovah:

- Povezovanje privatnih turističnih ponudnikov, javnega sektorja in nevladnih organizacij temelji na načelu javno zasebnega partnerstva.
- Z novim modelom se ne ukinja obstoječih LTO, temveč povezuje in nadgrajuje tiste funkcije managementa turističnih destinacij, katerih skupno izvajanje na regionalni ravni:
 - o je učinkovitejše od izvajanja na nižjih, lokalnih ravneh,
 - o je nujno za uresničevanje skupnih regionalnih projektov
 - o in predstavlja novo dodano vrednost partnerjem, ki se povezujejo v tem modelu.
- S tega vidika model organiziranosti predstavlja logično nadgradnjo lokalnih modelov organiziranosti turizma v gorenjskih turističnih destinacijah.
- Upošteva se mrežni pristop, ki povezuje in izkorišča specifično znanje in razvojni potencial že uveljavljenih LTO-jev in drugih razvojnih partnerjev na Gorenjskem (Regionalna razvojna agencija, izobraževalne ustanove s področja turizma, turistična društvena organizacija ...).
- Upošteva in gradi se na že uveljavljenih tržnih znamkah (Julijske Alpe, TNP, Kranjska Gora, Bled, Bohinj), nove pa smiselno integrira glede na največje tržne učinke.
- Model financiranja izvajanja posameznih aktivnosti in funkcij upošteva značaj posamezne funkcije. Tako se financiranje skupne promocije in trženja razvija v smer oblikovanja profesionalne trženjske organizacije (večji delež zasebnega sektorja), funkcija razvojnega načrtovanja in spodbujanja razvoja malih in srednjih podjetij v turizmu pa v smeri javno–zasebnega projektnega financiranja
- Upošteva se izkušnje nekaterih primerljivih destinacij, ki veljajo za primere dobre mednarodne prakse.

Metodologija priprave modela temelji na kvalitativni metodi – delavnicah iz leta 2006, 2007, 2008 v organizaciji BSC Kranj in Regionalne razvojne agencije ter iz leta 2009 v okviru projekta Sonaravni razvoj turizma na Gorenjskem, kjer so sodelovali predstavniki LTO, turističnega gospodarstva, turističnih šol, občin, ter turističnih nevladnih organizacij z namenom razviti uspešen destinacijski management Gorenjske. Osnovni namen delavnic je bil s pomočjo tehnike burjenja možganov ugotoviti:

- katere funkcije nosilci lokalnega turističnega razvoja trenutno izvajajo na lokalni ravni,
- katere bi morali izvajati za uspešen razvoj mikro destinacije, a jih v tem trenutku ne in zakaj ne,
- katere funkcije bi bilo smiselno zaradi ekonomije obsega izvajati na regionalni ravni,
- katere funkcije bi bilo zaradi pomanjkanja specifičnega znanja smiselno izvajati na regionalni ravni namesto na lokalni,
- kako in v kakšni organizacijski obliki naj bi se izvajale funkcije na regionalni ravni,
- možne vire financiranja RDO.

Trenutno razdelitev nalog in odgovornosti med destinacijskimi organizacijami na vseh treh ravneh v primerjavi z predlaganimi po modelu UNWTO prikazujem v spodnji tabeli:

Tabela 12: Trenutna razdelitev nalog in odgovornosti na vseh nivojih

	STO	nacionalni nivo po UNWTO	RRA*	regijski po UNWTO	LTO	lokalni nivo po UNWTO
Promocija destinacije, blagovna znamka in imidž	X	X		X	X	
Spodbujanje podjetništva		X	X	X		X
Nepristranske informacijske storitve	X	X		X	X	X
Rezervacije						X
Koordinacija in upravljanje destinacije				X		X
Informacijski centri					X	X
Izobraževanje				X		X
Zagotavljanje kvalitete	X	X				
Poslovno svetovanje			X	X		X
Spodbujanje novih produktov			X	X		X
Razvoj in upravljanje dogodkov					X	X
Razvoj in upravljanje atrakcij						X
Strategije, R&R	X	X	X	X	X	X

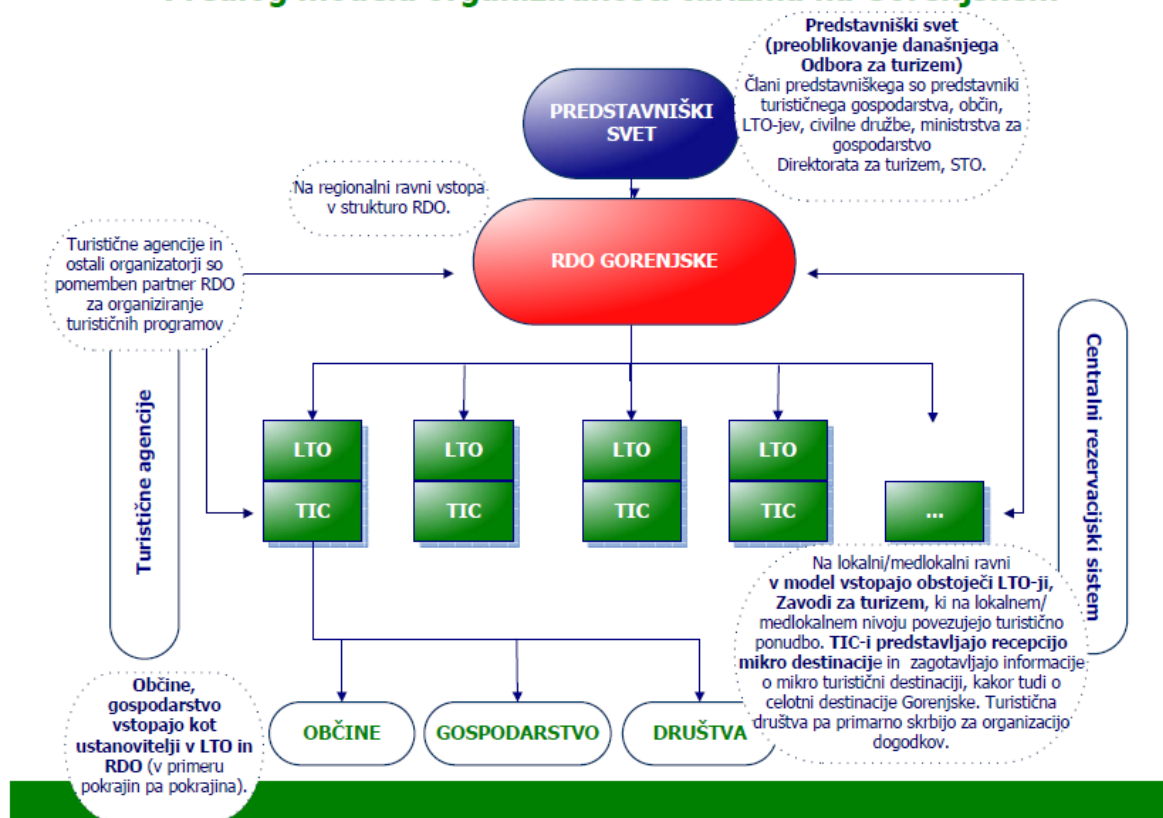
*RRA (Regionalna razvojna agencija) je trenutno edina inštitucija, ki se ukvarja s turizmom na nivoju regije

Vir: lastna projekcija po modelu UNWTO

V primerjavi s priporočili UNWTO lahko ugotovimo, da ima nacionalni nivo funkcije, ki naj bi jih zagotavljal, pokrite. Glavna pomankljivost je spodbujanje podjetništva, ki pa se izvaja v okviru ukrepov ministrstva za gospodarstvo. Regionalni nivo ima v okviru Regionalne razvojne agencije Gorenjske razvito le funkcijo spodbujanja podjetništva, poslovnega svetovanja turističnim podjetjem, spodbujanja razvoja novih produktov ter pripravlja regijske strategije. Lokalnemu nivoju manjka predvsem spodbujanje podjetništva, učinkovit management destinacije, poslovno svetovanje, spodbujanje novih produktov, razvoj in upravljanje atrakcij. Do istih ugotovitev smo prišli na prej omenjenih delavnicah.

V nadaljevanju predstavljam model organiziranosti turizma, ki odpravlja pomanjkljivosti današnjega sistema organiziranosti turizma na Gorenjskem in ki je nastal ob sodelovanju vseh turističnih deležnikov na Gorenjskem. Model je povzet v Shemi 14.

Predlog modela organiziranosti turizma na Gorenjskem



Vir: Granatir, Radić, Model regionalne organiziranosti turizma na Gorenjska, 2007, str. 44

Osrednje mesto v modelu organiziranosti turizma zavzema **Regionalna destinacijska organizacija** (RDO GORENJSKE = DMO na regionalni ravni), ki prevzema funkcijo vodenja, organiziranja in koordiniranja turističnega razvoja in izvajanja dogovorjenih funkcij managementa turistične destinacije, za katere se je skozi delavnice izkazalo, da jih je smiselno izvajati na regionalni ravni. Te funkcije so:

1. RAZVOJNA FUNKCIJA, ki vključuje:

- normativno, dolgoročno in kratkoročno načrtovanje turističnega razvoja na regionalni ravni (od tega je prvi korak opredelitev skupne vizije, razvojne in marketinške strategije destinacije in pozicioniranje destinacije),
- razvoj in vzpostavitev partnerske politike med vsemi deležniki v turizmu na ravni destinacije Gorenjska, kakor tudi sodelovanje z nacionalno ravno,
- marketinške analize in raziskave,
- razvoj in oblikovanje integralnih turističnih proizvodov na regionalnem nivoju,
- razvoj in vodenje regionalnih turističnih projektov v javno turistično infrastrukturo.

2. FUNKCIJA ORGANIZIRANJA DESTINACIJE, ki vključuje:

- koordiniranje turističnega razvoja med posameznimi lokalnimi turističnimi destinacijami znotraj regije,
- povezovanje in koordiniranje turističnih ponudnikov pri razvoju in izvedbi regionalnih turističnih projektov,
- vzpostavitev in upravljanje destinacijskega spletnega portala in centralnega rezervacijskega sistema (CRS),
- vzpostavitev enotne mreže TIC-ev
- zagotavljanje usposabljanja turističnih subjektov v regiji,
- svetovanje turističnim ponudnikom pri razvoju podjetniških idej,
- zagotavljanje finančnih virov za razvoj in promocijo destinacije,
- s pomočjo koordinacije vseh deležnikov, vzpostavitve enotnih standardov zagotavljanje maksimalne vrednosti za turista na sami destinaciji; management verige vrednosti turistične destinacije
- spremljanje kakovosti storitev.

3. FUNKCIJA TRŽENJA, ki vključuje:

- strateško tržno načrtovanje,
- koordinacijo trženjskih aktivnosti na regionalni ravni,
- izvajanje trženjskih aktivnosti za promocijo in pospeševanje prodaje (image promocija regije in krovnih produktov), razvoj in upravljanje krovne tržne znamke
- cenovno strategijo in prodajo regijskih programov/paketov
- v sodelovanju s turističnim gospodarstvom in turističnimi agencijami in organizatorji potovanj razvoj incoming agencije
- CRM.

4. FUNKCIJA ZASTOPANJA INTERESOV TURIZMA, ki vključuje:

- zastopanje interesov med posameznimi interesnimi skupinami turističnega gospodarstva, občinami in drugimi turističnimi subjekti,
- zastopanje interesov turističnega gospodarstva v zunanjem interesnem sistemu.

Kot že omenjeno, model organiziranosti turizma temelji na mrežnem pristopu, ki povezuje in izkorišča specifično znanje in razvojni potencial že uveljavljenih LTO-jev in drugih razvojnih partnerjev na Gorenjskem, to je turističnih ponudnikov, incoming agencij, nevladnih turističnih organizacij in občin.

LTO-ji (DMO-ji na lokalni ravni) imajo v strukturi gorenjskega modela kot željeno stanje poleg klasičnih funkcij managementa turistične destinacije (planiranje, razvoj, promocija in tržno komuniciranje, distribucija do turističnih posrednikov, upravljanje centralnih rezervacijskih sistemov, upravljanje z javno turistično infrastrukturo, informiranje in animacija gostov), ki jih izvajajo na lokalnem nivoju, pomembno vlogo pri izvajanju posameznih aktivnosti in funkcij na regionalnem nivoju. Njihovo znanje in izkušnje so tako ključni pri razvoju in oblikovanju

integralnih turističnih proizvodov in pri načrtovanju in izvajanju trženjskih funkcij na regionalni ravni. Osrednje funkcije LTO-jev so:

1. RAZVOJNA FUNKCIJA:

- priprava lokalne vizije, strategije
- razvoj in oblikovanje turističnih produktov in njihovo vključevanje v regijske integralne turistične produkte (ITP-ji)
- razvoj in upravljanje atrakcij, lokalne infrastrukture (poti ...).

2. ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA:

- povezovanje ponudnikov na lokalnem turističnem območju,
- svetovanje za pripravo in izvedbo manj zahtevnih turističnih projektov,
- zagotavljanje javne ponudbe,
- informiranje in animacija gostov.

3. DISTRIBUCIJSKA FUNKCIJA:

- oblikovanje lokalne baze turistične ponudbe in distribucija ponudbe do turističnih posrednikov,
- povezovanje posameznih turističnih ponudnikov in njihovih storitev v CRS,
- vnašanje vsebin na lokalnem nivoju v CRS.

4. FUNKCIJA TRŽENJA:

- lokalno promocija,
- oblikovanje promocijskih orodij in materialov za posredno promocijo preko RDO in STO,
- oblikovanje lokalnih tržnih znamk,
- upravljanje odnosov s strankami (CRM).

Pokritost Gorenjske z mrežo LTO-jev in TIC-ev je relativno dobra. Za območje sivih lis (tam kjer ni LTO-jev) se v prvi fazi predvideva povezovanje občin in TIC-ev z RDO na produktni ravni. Kasneje, ko se bo razvila kritična masa turistične ponudbe, pa bo verjetno prišlo do ustanovitve samostojnega LTO-ja.

Zelo pomemben člen v mrežni strukturi organiziranosti turizma na Gorenjskem so **TIC-i** (na lokalni ravni), ki hkrati predstavljajo recepcijo mikro destinacije ter delujejo kot subagenti za celo destinacijo na lokalni ravni:

- nudi lokalne turistične informacije,
- nudi lokalno promocijsko gradivo,
- prodaja spominke, domače produkte,
- prodaja vstopnic za kulturne, zabavne, športne in druge prireditve ter regijsko razvitih programov/paketov,
- omogoča rezervacije prenočitev (enoten booking system),
- ima internetni kotichek,

- nudi informacije o ponudbi celotne destinacije Gorenjske,
- analizira podatke o obiskovalcih,
- organizira in koordinira vodniške službe,
- organizira izlete, strokovne ekskurzije za individualne goste in skupine,
- organizira druge storitev za goste: prevoz, ...

Turistična društva primarno skrbijo za organizacijo dogodkov.

Turistične agencije, drugi izvajalci regijskih turističnih programov so pomemben partner RDO-ja za organiziranje turističnih programov, saj :

- sooblikujejo, tržijo lokalne, regijske turistične pakete/programme
- izvajajo servis za individualne in organizirane turiste na turističnem območju Gorenjske.

Občine, gospodarstvo, turistična društva vstopajo kot soustanovitelji v LTO in RDO.

Temeljno načelo modela organiziranosti gorenjskega turizma je načelo javno zasebnega partnerstva. V skladu s tem načelom je oblikovan **Predstaviški svet Regionalne turistične organizacije**, katerega člani so predstavniki vseh interesnih skupin v turizmu, torej predstavniki turističnega gospodarstva, občin, LTO-ja, STO-ja in nevladnih organizacij s področja turizma. Funkcije predstaviškega sveta so:

- nadzorna funkcija RDO,
- obravnava in sprejem strateških in operativnih načrtov RDO,
- obravnava in sprejem letnih poročil RDO,
- lobiranje za interese gorenjskega turizma navzven,
- usklajevanje turističnih projektov v regiji in spremljanje njihove izvedbe.

Slika 10 na strnjen način prikazuje sistem delovanja destinacije.

Slika 10: Ponazoritev sistema delovanja destinacije



Vir: Granatir, Radič, Model regionalne organiziranosti turizma na Gorenjska, 2007, str. 48

Prodajna mesta destinacije

Poleg on-line prodaje preko destinacijskega portala se bodo paketi, ki jih bo oblikovala RDO prodajali preko obstoječih turističnih incoming agencij ter preko drugih prodajnih mest destinacije. Za opravljanje takšne funkcije pa mora RDO imeti licenco organizatorja potovanj. Prodajna mesta bodo na podlagi pogodbe za prodane programe dobila določeno provizijo. Predlagana prodajna mesta so tudi večji turistični ponudniki, kot so Sava Hoteli Bled, HIT Kranjska Gora, Sportina, ki naj bi dodatno ponudbo destinacije vključevala v obstoječe lastne programe in jih tržila preko svojih prodajnih mrež. Taka mesta so še TIC-i na destinaciji, ostali TIC-i po Sloveniji in turistične agencije, tuje agencije ter organizatorji potovanj – touroperaterji.

4 MODEL REGIONALNE DESTINACIJSKE ORGANIZACIJE (RDO)

4.1 RAZLOGI ZA VZPOSTAVITEV RDO

S pomočjo RDO-ja bomo odpravili/izkoristili nekatere probleme/izzive s katerimi se sooča gorenjski turizem in so bili opredeljeni v tretjem delu magistrske naloge.

Tabela 13: Vloga RDO pri odpravljanju nekaterih problemov gorenjskega turizma

Problem/Izziv	Vloga RDO
Razdrobljena in nepovezana ponudba, ki ni povezana v integralne turistične produkte	Povezovanje deležnikov in razvoj in trženje regijskih integralnih turističnih produktov do nivoja programov/paketov
Pomanjkanje konkurenčnih inovativnih produktov, ki izhajajo iz posebnosti okolja, odsevajo potrebe trga, se osredotočajo na točno določen segmen	RDO bo pri oblikovanju ITP sistematično gradil na posebnosti in drugačnosti Gorenjske
Premajhno sodelovanje med deležniki na ravni destinacije.	Vzpostaviti mrežno sodelovanja na podlagi jasne skupne strategije razvoja in trženja destinacije med vsemi deležniki na ravni destinacije ter tako maksimiranje zadovoljstva turista
Pomanjkanje kadra in znanja	RDO ob sodelovanju izobraževalnih inštitucij uvaja sistematičen pristop k izobraževanju kadrov na področju turizma glede na potrebe trga
Neustrezna kakovost in obseg ponudbe turističnih zmogljivosti	RDO ob sodelovanju z STO skrbi za uvajanje standardov v regiji
Pomanjkanje specializacije	S pomočjo raziskav, informacij in svetovanjem spodbuja in usmerja ponudnike k specializaciji. Spodbuja izobraževanje na temo specializacije.
Pomanjkanje diferenciacije – Gorenjska nikjer ne dosega vodilne pozicije	S pomočjo analiz, raziskav išče presežke, točke razlikovanja Gorenjske ponudbe in jih uveljavlja skozi svoje razvojne in trženske funkcije.
Sezonska odvisnost in nizka zasedenost ležišč	RDO si s pomočjo oblikovanja atraktivnih inovativnih regijskih produktov, kakovosti bivanja in doživetja turistov prizadeva podaljšati bivanje in potrošnjo turistov. Sinergije prinašajo koristi turističnim subjektom.
Neprepoznavnost Gorenjske navzen	RDO prevzema vlogo osnovnega generatorja razvoja turizma v turistični destinaciji. RDO bo s pomočjo razvoja in ciljnega izvajanja trženske strategije (v pripravi in izvajanju sodelujejo vsi deležniki) omogočil prepoznavnost

	Gorenjske navzven
Neprepoznavnost manjših turističnih krajev znotraj Gorenjske	Mrežna organiziranost turizma preko RDO-ja omogoča, da se na gorenjskem turistične zemljevidu pojavljajo tudi turistično manj razviti kraji. Ti se bodo kljub pomanjkanju LTO-jev na lokalni ravni lahko neposredno vključevali v regijske turistične produkte preko RDO-ja.
Premalo ciljno usmerjene trženjske aktivnosti	Trženjska strategija na nivoju regije bo to izboljšala
Premalo ponudbe/programov	RDO bo regijske ITP-je razdelal do nivoja programov/paketov, ki bodo atraktivni za turiste
Šibko podjetništvo	RDO svetuje podjetnikom
Zsebnosti turistični subjekti morajo veliko vlagati v promocijo destinacije	To je posledica nepovezovanja na regionalni ravni. Z organiziranim trženjem destinacije preko RDO-ja postaja trženje učinkovitejše in cenejše
Prevelika odvisnost od 5-ih glavnih trgov	RDO bo na podlagi analize trgov pričel z marketinškimi aktivnostmi tudi na novih trgih
Premajhno znanje na področju EU in investicijskih projektov	RDO svetuje in nudi pomoč pri pripravi projektov
Močni lokalni vplivi in premajhna zastopanost gorenjskega turizma na nacionalni, mednarodni ravni	Skozi RDO (in njene organe) bomo vzpostavili učinkovito, moderno in fleksibilno komunikacijsko platformo za strateške in operativne teme, za odprto komunikacijo, usklajevanje in uresničevanje interesov vseh ključnih akterjev, hkrati pa bomo postali enakovreden partner STO
Cene turističnih proizvodov so že na evropski ravni, kakovost in inovativnost pa zaostajata	Razvoj privlačnih, inovativnih turističnih produktov, za katere so turisti pripravljeni plačati višjo ceno

Vir: Lastna projekcija

Naj povzamem še druge pozitivne učinke RDO na **turistično ponudbo**:

Organiziran razvoj in trženje turistične ponudbe na destinaciji Gorenjske bo prinesel pozitivne učinke na prepoznavnost specifične ponudbe destinacije Gorenjske na notranjih in zunanjih trgih. Povezovanje vseh deležnikov v destinaciji v okviru enotne destinacijske strategije in enotnih kakovostnih standardov bo zagotovilo ponudbo in storitve, ki nudijo maksimalno vrednost za turista na sami destinaciji. Z razvojem turističnih produktov bomo dosegli povečanje pestrosti, obsega, privlačnosti in prepoznavnosti turistične ponudbe Gorenjske. Ena od primarnih funkcij RDO-ja je torej razvoj integralnih turističnih produktov, ki omogočajo celostno doživetje turistične ponudbe s strani obiskovalcev in turistov s pomočjo integriranja ponudnikov delnih turističnih proizvodov v celostna kvalitetna doživetja za turiste.

Drugi pozitivni učinki:

- Skozi razvoj novih integralnih turističnih produktov se bodo razvijale spremljajoče dejavnosti in s tem ustvarjale nove podjetniške priložnosti ter turistična ponudba.
- Regijski ITP-ji bodo razviti do nivoja konkretnih turističnih programov/paketov. Programi/paketi bodo pripravljeni po posameznih ciljnih skupinah. Za vsak program bo opredeljeno, komu je ta namenjen (ciljna skupina), časovna opredelitev po letnih časih, oblikovanje vsebine programa (zgodb, konkretna doživetja, spodbudila se bo dodatna turistična ponudba), v ponudbo bodo vključeni lokalni izdelki. Preko načrtovanja in

izvajanja programov za specifične ciljne skupin in s tem povečanja povpraševanja po določenih programih se bodo sčasoma lastniki nastanitvenih kapacitet specializirali za posamezne ciljne skupine in s tem povečali kakovost turistične ponudbe.

- Konkretni prodajni programi/paketi se bodo prodajali na vseh TIC-ih v Sloveniji, v okviru distribucijskih kanalov velikih turističnih subjektov, pri zainteresiranih incoming agencijah in ponudnikih. S tem se bo prodajo destinacije neposredno pospeševalo.
- Ponudba Gorenjske in njenih mikro destinacij bo skladno s strategijo trženja in komuniciranja ciljnim gostom in trgom predstavljena sistematično, kar bo omogočilo uspešno konkuriranje in predstavitev turistične ponudbe na mednarodnih trgih.
- Z razvojem novih turističnih produktov se bo zmanjšana sezonska odvisnost in zagotovila večja izkoriščenost obstoječih danosti v turizmu.
- RDO bo s podporo pri razvoju podjetniških turističnih projektov pospeševala razvoj dodatne ponudbe.
- S podporo RDO-ja bodo realizirani projekti turistične infrastrukture, ki je predpogoj za oblikovanje kakovostne turistične ponudbe.
- S pomočjo upravljanja verige vrednosti turistične destinacije s strani RDO-ja bo zagotovljena kakovost storitev za ponudnika.

Atraktivna turistična ponudba, ki je preko RDO-ja dobro skomunicirana in promovirana, bo ustvarila **povečano povpraševanje** gostov.

Na povečanje povpraševanja vpliva:

- Atraktivna doživljajska turistična ponudba Gorenjske prilagojena posameznim ciljnim skupinam in letnim časom. Gorenjska bo z razvitimi produkti po posameznih ciljnih skupinah pritegnila goste, ki do danes zaradi neorganizirane specilizirane ponudbe niso prihajali (npr. kolesarji, konjeniki, pohodniki, avio turisti ...). Z novimi produkti bo omilila sezonska nihanja in povečala čas bivanja turistov.
- Sistematično trženje, komuniciranje in promocija regijske turistične ponudbe na ciljne goste in trge v skladu s strategijo trženja in trženjskim načrtom bo povečalo prepoznavnost destinacije in povpraševanje po njej.
- Enostavnejša rezervacija oblikovanih programov/doživetij bo povečala prodajo in povpraševanje po paketih.
- Lahka dostopnost do informacij bo omogočila prepoznavnost ponudbe in povečano povpraševanje.
- Kakovostni standardi, ki bodo predpisani v TIC-ih za posamezne produkte, bodo izboljšali celotno podobo gorenjske turistične ponudbe in s tem povečali povpraševanje.

Moderna učinkovita organiziranost turizma v Gorenjski regiji, temelječa na javno zasebnem partnerstvu bo omogočila povezanost vseh deležnikov v turizmu, razvoj edinstvenih in inovativnih integralnih turističnih proizvodov, ki bodo povezali celo Gorenjsko, realizacijo razvojnih ciljev turizma in projektov Regionalnega razvojnega programa 2007–2013 ter s tem povečano konkurenčno Gorenjske na globalnem turističnem trgu.

4.2 NALOGE IN PRISTOJNOSTI RDO

Glavne naloge RDO-ja bi poleg uresničevanja funkcij, ki so opisane v poglavju 3.3.4, lahko strnili v:

- vodenje, organiziranje in koordiniranje celotne mreže organiziranosti turizma Gorenjske,
- načrtovanje – politika in strategija za zagotavljanje konkurenčne prednosti destinacije Gorenjske, priprava marketinških, razvojnih načrtov regije, poslovnega načrta RDO,
- organiziranje – upravljanje, koordinacija in izvajanje strategij in načrtov, vzpostavitev ustreznih organizacijskih struktur in procesov, vzpostavitev ustreznih partnerstev, oblikovanje priložnosti za podjetnike, zagotavljanje finančnih virov za izvedbo strategije (javno/zasebni),
- nadzorovanje kakovosti – nadziranje uresničevanja posameznih ciljev turistične destinacije Gorenjske, opredelitev problemov in odzivi nanje,
- trženje destinacije Gorenjske z namenom pritegnitve turistov na destinacijo,
- zastopanje destinacije Gorenjska na nacionalni, mednarodni ravni.

4.3 PRAVNO FORMALNE OBLIKE RDO

V literaturi in praksi zasledimo različne pravno formalne oblike RDO, najpogostejše pa se pojavlja oblika javno zasebnega partnerstva.

Glede pravno formalne oblike je možnih več različic, ki pa so odvisne tudi od sprejetja pokrajinske zakonodaje. Vsaka od variant ima svoje prednosti in slabosti.

- a) RDO je v fazi vzpostavljanja struktur in procesa, torej v fazi rojstva destinacije Gorenjska. Vodi ga oddelek v okviru Regionalne razvojne agencije Gorenjske. RRA tako predstavlja ugodno inkubatorsko okolje za RDO. Nevarnost pri tem je obremenjevanje oddelka z drugimi nalogami RRA.
- b) RDO se vzpostavi kot samostojni profitni center znotraj RRA. Vodja/direktor profitnega centra ima vsa pooblastila v pravnem prometu za izvajanja nalog RDO Gorenjske. Zaradi spremembe organizacije je potrebno spremeniti družbeniško pogodbo, kjer se opredeli naloge in pristojnosti samostojnega profitnega centra, ter nadzor nad njegovim delovanjem. Prednosti tega predloga so, da bodo s tem omogočene medsektorske sinergije, ki so pomembne pri razvoju te dejavnosti, izkoriščena bodo znanja, regijske povezave, ki jih je agencija razvila skozi vsa leta obstoja in razvoja, stroški administracije bodo bistveno manjši, kot če bi bil RDO samostojna pravna oseba. Nenazadnje so funkcije RDO-ja v skladu s poslanstvom agencije, ki je spodbujati razvoj na regionalni ravni, med njimi pa je najbolj pomembna in perspektivna panoga že v tem trenutku turizem. Ustanovitelji RRA so trenutno občine Gorenjske, z uvedbo pokrajin pa lahko predvidevamo, da bo kot ustanoviteljica vstopila pokrajina.
- c) Ustanovitev samostojnega profitnega centra znotraj druge regijske inštitucije pod pogojem, da je uporaba obstoječega znanja in zmogljivosti v inštituciji mogoča, torej da so učinki sinergični. V vsakem primeru je potrebno zagotoviti jasne pristojnosti, naloge profitnega

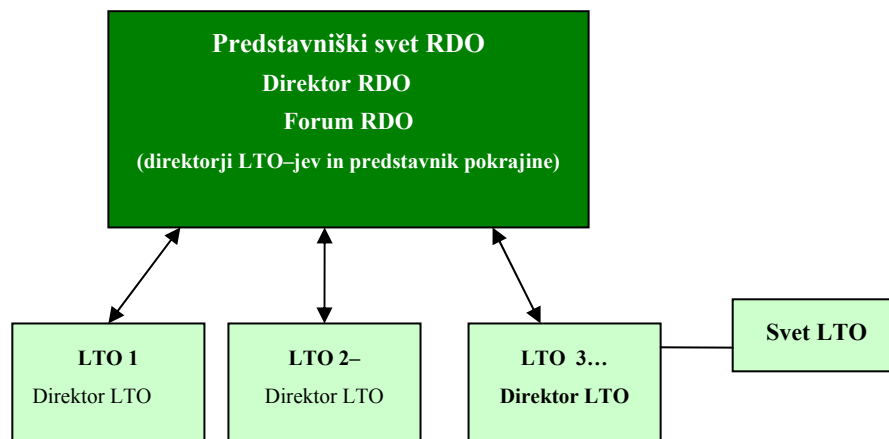
centra znotraj organizacijske enote s spremembo družbeniške pogodbe ali ustanovitvenega akta v primeru javnega zavoda.

- d) RDO se vzpostavi kot samostojna pravna oseba, kar bi v razmerju do drugih ključnih deležnikov v regiji zagotavljalo nevtralnost. Ta je po mojem mnenju ključna, če želi RDO vzpostaviti učinkovito partnerstvo, ki omogoča dolgoročno konkurenčnost destinacije. Ker gre v okviru RDO-ja v večini za izvajanje javnih funkcij, je predlagano, da je večinski ustanovitelj javni sektor. Zasebni sektor in civilna družba pa bosta pozvana k so-ustanovitvi na podlagi javnega poziva. Kot javni sektor vstopa ali 18 gorenjskih občin ali pa v imenu 18-ih občin z 51-odstotnim deležem kot ustanovitelj vstopa RRA Gorenjske. Predlagam ustanovitev samostojnega gospodarskega subjekta na podlagi zakona o javno-zasebnem partnerstvu (ZJZP) in zakona o gospodarskih družbah (ZGD), s statusom neprofitne družbe z omejeno odgovornostjo. RDO bo ves ustvarjeni dobiček vlagal nazaj v razvoj in trženje. Takšna pravno formalna oblika bo omogočala, da bo nekomercialna funkcija destinacijskega managementa strmela za razvojem trajnostnega sonaravnega turizma, poslovna funkcija pa bo zagotavljala ekonomsko uspešen model razvoja in trženja turistične ponudbe v destinaciji. Pri tej varianti ustanovljamo novo samostojno organizacijo, kar v primerjavi z različico b pomeni tudi večje materialne stroške.
- e) RDO je del pokrajinske uprave. V tem primeru so stroški nižji kot v variantah b) in c) vendar pa izkušnje v tujini kažejo, da bi bila taka organizacija preveč rigidna in dinamična, ki jo narekuje turizem, ne bi zadoščala. Zadnji osnutek zakona o pokrajinah predvideva, da se funkcije razvoja, promocije in trženja turizma prenesejo na pokrajino, vendar trenutno ni zagotovil, kdaj bo pokrajinska zakonodaja sploh zaživel. Zato je potrebno vzpostaviti oz. pripraviti vse podlage za delovanje RDO-jev na podlagi danih možnosti.

Če želimo slediti ciljem, kot so neodvisnost od politike, transparentnost, učinkovitost in nevtralnost menim, da moramo ustanoviti RDO kot samostojno pravno osebo po načelih javno zasebnega partnerstva, vse pa je seveda odvisno od finančnih virov in pripravljenosti javnega sektorja (države in občin) po znatnejšem sofinanciranju v prvih treh letih obstoja RDO-ja.

4.4 ORGANI V RDO

Shema 15: Predlog organov v RDO

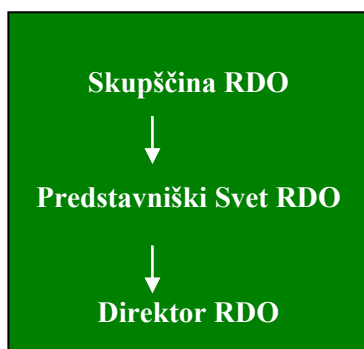


Vir: lastna projekcija

RDO vodi profesionalni direktor RDO. Forum RDO tvorijo predstavniki direktorjev LTO-jev in predstavnik pokrajine. Forum se srečuje vsaj enkrat mesečno z namenom usklajevanja glede skupnih aktivnosti in izvajanja regionalne turistične strategije. Forum predstavlja organ, ki zagotavlja usklajevanje skupnih aktivnosti na regionalni ravni, kot so promocija, trženje, oblikovanje regijskih turističnih produktov, skratka izvajanje regijske turistične strategije. Delovanje RDO-ja nadzira Predstavniški svet RDO, ki ga sestavljajo predstavniki nacionalne ravni (STO), pokrajinske ravni, predstavniki LTO-jev, županov ter predstavniki turističnega gospodarstva. Ker ima današnji regijski odbor za turizem, šport in kulturo že tako sestavo (manjkajo le predstavniki nacionalne in pokrajinske ravni) predlagam, da se ta obstoječi odbor z ustreznimi dopolnitvami preoblikuje v predstavniški svet.

LTO-ji so destinacijske organizacije na lokalni in medlokalni ravni. LTO vodi profesionalni direktor. Vsebinsko se usklajuje na regionalni ravni preko Foruma RDO. Svet LTO-ja tvorijo predstavniki gospodarstva, občine in društva.

Shema 16: Dodatni organi, ko postane RDO samostojna pravna oseba



V primeru, da je RDO samostojna pravna oseba, je dodaten organ Skupščina RDO, ki jo sestavljajo vsi ustanovitelji.

V začetni inkubatorski fazi se sedež RDO-ja nahaja na BSC Kranj d.o.o., Cesta Staneta Žagarja 37 Kranj. Na koncu projekta Sonaravni razvoj turizma Gorenjske, ki bo zagotovil strateške in operativne osnove za zagon in delovanje RDO-ja, se leta 2010 predvideva ustanovitev samostojne pravne osebe. O tem, kje bo sedež, bo odločal Predstavniški Svet RDO. Predlagam, da je sedež RDO-ja v upravni stavbi Triglavskega narodnega parka, ki je tudi mišljena kot regijsko informacijsko središče. Razlog za ta predlog je tudi uveljavitev sinergičnih učinkov, saj se dejavnosti in poslanstvo RDO-ja in TNP-ja prepletata. Mestna občina Kranj bo na novo ustanovljeno pravno osebo prenesla regijski spletni portal in vse ostale outpute, ki bodo nastali v okviru projekta Sonaravni razvoj turizma na Gorenjskem.

4.5 ČLOVEŠKI VIRI

Na podlagi operativnega programa dela RDO za obdobje 2009/2010/2011 predlagam zaposlitev vsaj štirih oseb za polni delovni čas v obdobju prvih treh let. Predlagam postopno zaposlovanje

osebja – leta 2009 eno osebo, 2010 dodatni dve osebi, v primeru, da bo zagotovljen sistemski denar s strani pokrajine ali države, pa bi v letu 2011 lahko zaposlili še dodatno osebo. Zaposleni naj bi zaradi enakovredne geografske zastopanosti prihajali iz različnih subregionalnih področij Gorenjske: Škofja Loke, Osrednje Gorenjske in Zg. Gorenjske. Zagotoviti je treba, da bo eden od zaposlenih prihajal iz turistično najbolj razvitega območja – Julijskih Alp. Direktor RDO-ja mora biti karizmatična oseba, saj mora s svojim delovanjem povezovati vse deležnike v turizmu s ciljem zagotavljanja maksimalne vrednosti turistu.

Profili zaposlenih:

- 1 direktor RDO, ki izvaja strateške naloge, kot so zastopanje interesov gorenjskega turizma v zunanjem interesnem sistemu, koordiniranje interesov med posameznimi interesnimi skupinami za doseg širših regionalnih ciljev, dokončno vzpostavitev nove organiziranosti turizma na Gorenjskem ter sistema delovanja RDO-ja, management RDO-ja.
- 1 razvojnik, ki bo skrbel za celotno razvojno funkcijo (raziskave in razvoj, razvoj prioriteten regionalnih turističnih produktov do nivoja konkretnih programov, za razvojno podjetniško svetovanje, vpeljavo enotnih standardov v TIC-ih, razvoj turističnih projektov, izobraževanje). Skladno z večanjem števila produktov se bo povečevalo tudi število zaposlenih.
- 2 tržnika, ki pokrivata celotno funkcijo trženja razdeljeno na ciljne trge(trženje, prodaja in promocija destinacije na podlagi trženjske strategije in letnega plana, upravljanje regijskega spletnega portala).

4.6 MODELI FINANCIRANJA RDO

Viri financiranja posameznih funkcij destinacijskega managementa so različni. Ne glede na to, da je večina DMO-jev v obliki zasebnega podjetja, tudi analize prakse v tujini kažejo, da večino sredstev za delovanje DMO-jev zagotavlja javni sektor. V fazah razvitega destinacijskega managementa, ko so izpolnjeni osnovni pogoji za uspešno delovanje destinacijskega managementa (ustvarjeno je zaupanje med turističnimi ponudniki in prepoznane jasne koristi in sinergije skupnega delovanja in nastopanja na globalnem trgu pod skupno trženjsko znamko), se lahko načrtuje tudi večji delež sofinanciranja s strani gospodarstva.

Razvojna funkcija se torej financira pretežno iz javnih virov. Soudeležba zasebnih turističnih ponudnikov je predvidena predvsem pri izvajanju funkcije trženja ter priprave in izvedbe projektov v turistično infrastrukturo.

Predvsem v prvi razvojni fazi destinacije Gorenjska, t. j. fazi rojstva, ki je namenjena spodbujanju povezovanja in sodelovanja turističnih deležnikov na regionalni ravni, je treba zagotoviti pretežni del financiranja funkcij destinacijskega managementa iz javnih virov. Za uspešno delovanja RDO-ja je nujno potrebno zagotoviti tudi dolgoročni sistemski vir financiranja.

Predlagani viri financiranja posameznih funkcij destinacijskega managementa na Gorenjskem:

- funkcija trženja – turistično gospodarstvo, javni sektor,
- funkcija razvoja in organiziranja – javni viri,
- funkcija zastopanja interesov turizma – članarina,
- funkcija priprave izvedbenih projektov – projektno financiranje – partnerji projekta in razvojne spodbude države.

Trenutni viri financiranja funkcij RDO-ja:

- financiranje regionalnega managerja za turizem s strani 18 občin Gorenjske,
- projekt Sonaravni razvoj turizma, ki bo pripravil podlage za zagon in delovanje RDO-ja (priprava strategije razvoja in trženja Gorenjske, Operativni načrt trženja, regijski spletni portal, image katalog Gorenjske, trije regionalni ITP-ji razviti do nivoja programov, paketov).

Sistemskega vira, ki bi omogočal dolgoročno planiranje razvoja destinacije in RDO-ja, trenutno ni. Vendar pa to ne sme biti razlog, da bi prelagali zagon organiziranosti turizma na regionalni ravni na čas ustanavljanja pokrajin, saj bi to zavrlo vsa že izvedena prizadevanja v smeri organiziranja v okoljih, ki so že zrela za tovrsten razvoj. V vmesnem obdobju do ustanovitve pokrajin pričakujem podporo s strani države.

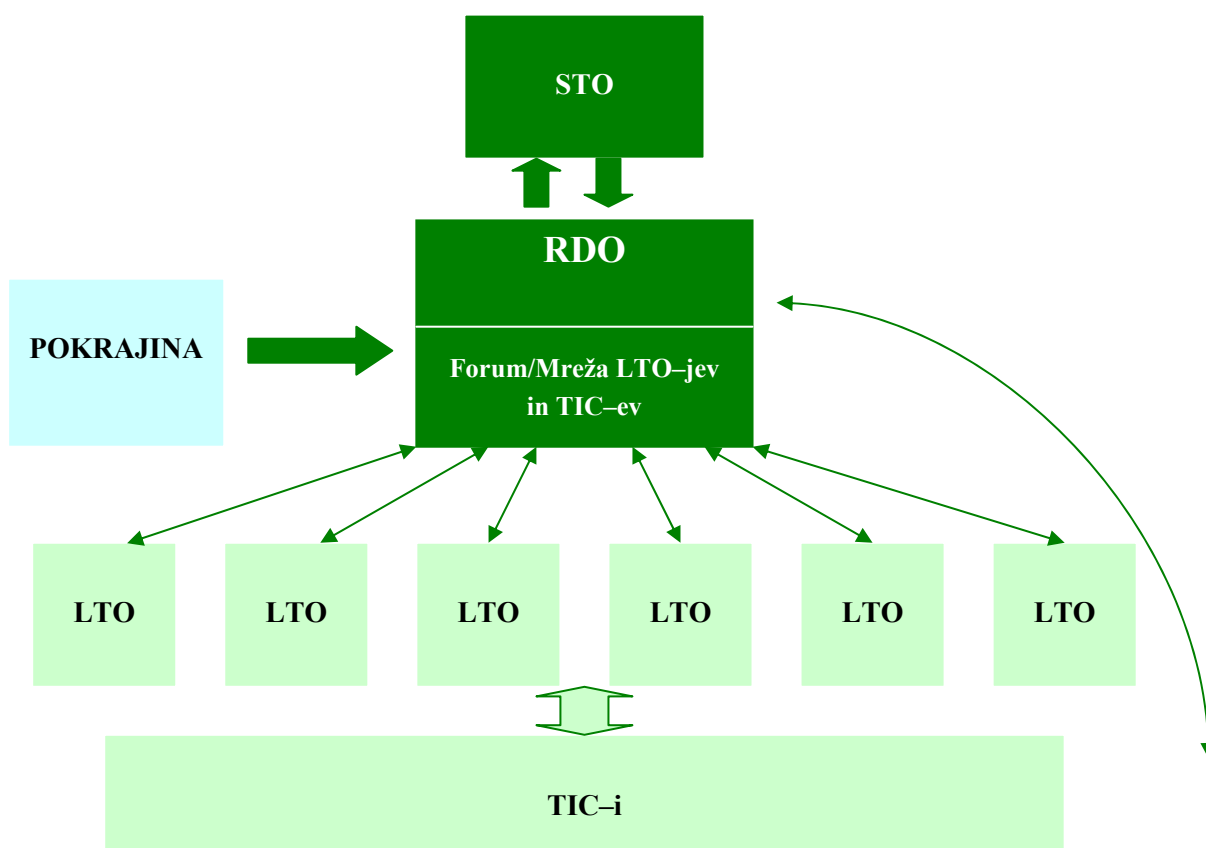
Drugi možni viri financiranja, ki jih predlagajo turistični strokovnjaki, so turistične takse, posebne takse na podjetja, ki so neposredno povezana s turizmom, članarine, komercialne aktivnosti, strateška partnerstva, viri iz projektov, razvoj in prodaja tipičnih izdelkov in spominkov. Turistične takse po zakonu o spodbujanju turizma (2004) in posebne takse na podjetja so viri, ki jih lahko uvede ali njihovo namembnost spremeni le država, zato to trenutno ni mogoč vir financiranja RDO-ja.

Dokler država ne spremeni zakonodaje in sistemske ne uredi organiziranosti turizma na regionalni ravni, kot kratkoročne možne vire predlagam: članarino za podjetja, organizacije člane RDO, komercialne vire iz trženja oglasnega prostora na destinacijskem portalu ter na promocijskih materialih, trženjske provizije od prodaje regijskih programov/paketov, vire iz projektov financiranih s strani nepovratnih sredstev EU, občinske vire, sofinanciranje operativnega trženjskega načrta RDO-ja strani STO in gospodarstva ter prodajo tipičnih izdelkov.

4.7 POVEZAVE Z NACIONALNO IN LOKALNO RAVNJO

V nadaljevanju so v Shemi 17 podrobneje predstavljene povezave posameznih struktur modela organiziranosti turizma Gorenjske in njihove relacije:

Shema 17: Povezave posameznih struktur modela organiziranosti turizma Gorenjske in njihove relacije



RDO se pri svojem delovanju povezuje z vsemi ravni organiziranosti slovenskega turizma. Z STO sodeluje pri razvoju in izvajanju nacionalne strategije razvoja in trženja turizma, pri razvoju in izvajanju tematskih turističnih produktov, na področju vpeljave standardov kakovosti, pri razvoju in spodbujanju uporabe CRS. Organizacijsko je RDO zastopan v STO preko programskega sveta turističnih regij in obratno STO je v predstavniskem svetu RDO. Na ta način se zagotavljajo koordinirane aktivnosti turističnega razvoja in trženja. Na trženjski ravni RDO in STO tesno sodelujeta in ustvarjata singergije pri izvedbi trženjskih aktivnosti. STO sofinancira letni operativni načrt trženja.

Pri razvoju in izvajanju regionalne turistične strategije RDO tesno sodeluje z LTO-ji. Le ti pomembno prispevajo pri razvoju in implementaciji regijskih turističnih produktov, tako da razvijajo in povezujejo lokalno turistično ponudbo. Zadolženi so za polnjenje CRS na lokalnem nivoju in sodelujejo pri razvoju in posodabljanju regijskega spletnega portala. Predsednik sveta LTO-jev je v Predstavniskem svetu RDO in vpliva na program dela RDO. Predstavniki LTO-jev pa sodelujejo tudi v FORUMU LTO-jev pri RDO, kje se usklajujejo turistične aktivnosti na regionalni ravni. Ključno je tudi sodelovanje na področju promocije, kjer RDO opravlja krovno in produktno promocijo regije.

RDO povezuje TIC-e v mrežo TIC-ev z enotnimi standardi in celostno podobo. TIC-i predstavljajo recepcijo destinacije, kjer opravljajo prodajo in rezervacijo regionalne turistične ponudbe.

RDO in gospodarstvo tesno sodelujeta pri razvoju in izvajanju regijskih turističnih programov/paketov, ter izvedbi regijskega trženjskega programa. Predstavniki gospodarstva so zastopani v RDO preko Predstavniškega sveta.

Zaradi pomembnosti sodelovanja med vsemi nivoji predlagam pri izvajanju modela sklenitev partnerskih pogodb med STO in RDO ter RDO in LTO, RDO in turističnim gospodarstvom. Podrobnejši pregled povezav med RDO in nacionalno, lokalno ravno je razviden v Prilogi 3.

4.8 OPERATIVNI NAČRT RDO ZA TRI LETA

Temeljna naloga RDO je izvajanje regionalne razvojne in trženjske strategije Gorenjske. Ker je le ta v pripravi sem pri pripravi operativnega načrta dela RDO za prva tri leta upoštevala ključne strateške usmeritve iz poglavja 3.3. Operativni načrt RDO predstavlja terminski plan operacionalizacije funkcij in nalog RDO opredeljenih v Modelu regionalne destinacijske organizacije.

4.8.1 CILJI

Glavni strateški cilji novoustanovljenega RDO, ki jih predlagam izhajajo iz predloga ključnih elementov strategije razvoja turizma na Gorenjskem, SWOT analize, analize vloge RDO ter študije primera dobrih praks.

Dolgoročni strateški cilji RDO so:

- povečati prepoznavnost destinacije Gorenjska in regijskih integralnih turističnih produktov,
- podaljšati turistično sezono z oblikovanjem produktov, storitev, ki predstavljajo motiv prihoda tudi zunaj glavnih sezon,
- povečati prenočitev gostov za 4 % letno,
- podvojiti število gostov, ki rezervirajo vnaprej pripravljene programe/pakete.

Glavni operativni cilji RDO v treh letih (2009,2010, 2011) pa so:

- vzpostaviti profesionalni management RDO-ja, ki bo po treh letih omogočil samofinanciranje RDO v višini 20%–30% iz naslova tržne dejavnosti,
- vzpostavitev učinkovitega partnerskega odnosa med vsemi deležniki na destinaciji Gorenjska,
- vzpostavitev in uveljavitev blagovne znamke Gorenjska Slovenske Alpe, ki vzpostavlja strateške okvirje za skupne marketinške aktivnosti RDO Gorenjske in njenih partnerjev. Cilj je skupaj s partnerji na regionalni in lokalni ravni skozi blagovno znamko in ključne produkte predstaviti avtentično in atraktivno ponudbo, ki se diferencira od konkurentov in ki odraža identiteto Gorenjske,
- skupna promocija, prodaja ter vzdrževanje in nadgradnja ponudbe regijskih integralnih turističnih produktov (kolesarjenje, pohodništvo, zimski športi, prireditve) razvitih leta 2009 v okviru projekta Sonaravni razvoj turizma,
- skupen razvoj in marketing dodatnih treh ključnih regijskih turističnih produktov v okviru skupne blagovne znamke Slovenske Alpe,
- zvišati raven kakovosti storitev za turista na sami destinaciji,

- internacionalizacija strukture gostov,
- pridobitev novih specializiranih gostov,
- nadgradnja regijskega spletnega turističnega portala z rezervacijskim sistemom,
- doseči razvoj dodatnih podjetniških priložnosti, tako v oblikovanju storitev ali izdelkov, ki dopolnjujejo osnovno turistično ponudbo.

4.8.2 POZICIONIRANJE RDO

RDO Gorenjska se pozicionira kot vodilna regionalna destinacijska organizacija v Sloveniji, ki pri svojem delovanju išče sinergije in se tesno povezuje z Slovensko turistično organizacijo, deležniki na regionalni/lokalni ravni ter z čezmejnimi destinacijskimi organizacijami t.j. Kärnten Werbung in Konzorcij za turistične storitve Trbiž. S svojim delovanjem si RDO Gorenjska prizadeva, da Gorenjska regija postane destinacija številka 1 v Sloveniji ter prepoznana destinacija v Evropi za sonaravni turizem, ki nudi prvinska, sproščena doživetja in aktivne počitnice v neokrnjeni naravi Slovenskih Alp in ki preseneča z raznolikimi in edinstvenimi zgodbami na lokalnem nivoju.

4.8.3 RAZVOJNI NAČRT RDO

Ključne usmeritve delovanja RDO-ja na področju razvoja izhajajo iz predloga ključnih elementov strategije razvoja turizma na Gorenjskem (poglavje 3.3.1) in iz funkcij, ki jih RDO izvaja na področju razvoja in organiziranja destinacije in so opredeljene v poglavju 3.3.4 tega dokumenta.

Tabela 14: Razvojni načrt RDO

2009		
UKREPI	VIR	TERMINSKI PLAN
Priprava vseh pravno formalnih podlag za ustanovitev samostojnega podjetja RDO d.o.o.	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma	September 2009
Potrditev ustanovitve RDO na Odboru za turizem, šport in kulturo	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma	September 2009
Potrditev ustanovitve RDO na Svetu regije in gospodarskem forumu	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma	September 2009
Izvedba javnega poziva zasebnim podjetjem soustanoviteljicam RDO	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma	Oktober 2009
Delavnice, informiranje javnosti in turističnih subjektov o pomembnosti izvajanja novega modela organiziranosti turizma na Gorenjskem	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma	2009
Vzpostavitev partnerskega sodelovanja med vsemi deležniki na destinaciji	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma, gospodarstvo, občine	Stalna aktivnost
Priprava analiz in raziskav s področja turizma kot podpora pri razvojnih in marketinških aktivnostih	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma, gospodarstvo, občine	Stalna aktivnost
Priprava razvojne in marketinške strategije Gorenjske, pozicioniranje destinacije	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma	2009
Razvoj in oblikovanje nosilnih produktov	Projekt financiran s strani EU	2009

Gorenjske po motivih prihoda in identiteti krajev	Sonaravni razvoj turizma	
Razvoj in oblikovanje treh regionalnih turističnih produktov in povezovanje ponudnikov do faze prodajnih programov/paketov	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma	2009
Razvoj in vzpostavitev destinacijskega portala	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma	2009

2010, 2011		
UKREPI	VIR	TERMINSKI PLAN
Registracija podjetja	Občine, gospodarstvo	Januar 2010
Pridobitev licence za opravljanje dejavnosti turističnih aranžmajev in licenco za opravljanje dejavnosti prodaje turističnih aranžmajev	Občine, gospodarstvo	Januar 2010
Ustanovitev samostojnega podjetja	Občine, gospodarstvo, civilna družba, Triglavski narodni park	Začetek 2010
Zaposlitev treh profesionalnih ljudi (direktor, razvojniki, tržniki)	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management	Začetek 2010
Povezovanje in koordiniranje turističnih ponudnikov pri izvedbi že razvitih regionalnih turističnih produktov	Občine, Gospodarstvo, Ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management	2010,2011
Razvoj in oblikovanje dodatnih treh regionalnih turističnih produktov in povezovanje ponudnikov do faze prodajnih programov/paketov	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management	2010, 2011
Oblikovanje fly&drive programov	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management	2010, 2011
Razvoj in vodenje ključnih regionalnih turističnih projektov	Občine, gospodarstvo	2010,2011
Svetovanje turističnim ponudnikom pri razvoju podjetniških idej	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management	2010,2011
Usposabljanja zaposlenih in deležnikov na ravni destinacije z namenom zagotavljanja maksimalne vrednosti za turista na sami destinaciji	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management	2010, 2011

Vir: Lastna projekcija

4.8.4 TRŽENJSKI NAČRT RDO

Predstavljen trženjski načrt temelji na prednostnih usmeritvah razvoja turizma Gorenjske (poglavje 3.3.1), funkcijah, ki jih RDO izvaja na področju trženja ter operativnih ciljev RDO (poglavje 4.8.1).

Tabela 15: Trženjski načrt

2009	
UKREPI	VIR
Razvoj blagovne znamke Slovenske Alpe	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma
Operativni načrt trženja	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma
Komuniciranje blagovne znamke skladno z načrtom komuniciranja znamke	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management
Celostna grafična podoba Slovenske Alpe	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma
Implementacija blagovne znamke v vsa tržno komunikacijska orodja(tiskane, elektronske) na regionalnem, lokalnem nivoju	Občine, gospodarstvo, civilna družba
Oblikovanje Image kataloga Gorenjske	Projekt financiran s strani EU Sonaravni razvoj turizma
Vključevanje ponudbe Gorenjske v čezmejne projekte in produkte kot so npr. Playing Together	EU projekti, STO

2010, 2011	
UKREPI	VIR
Vzpostavitev enotne celostne grafične podobe in standarda kakovosti v TIC-ih, ki predstavljajo recepcijo destinacije	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management
Izdelava promocijskih izdelkov, spominkov v skladu s strategijo nove blagovne znamke	Občine, Gospodarstvo, Ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management
Vzpostavitev mreže prodaje promocijskih izdelkov/spominkov (TIC-i)	
Upravljanje in nadgradnja destinacijskega portala z novimi tematskimi vsebinami in s centralnim rezervacijskim sistemom Slovenske turistične organizacije	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management
Izvajanje akcij e-marketinga	Občine, gospodarstvo
Trženje oglasnega prostora na turističnem portalu	
Oblikovanje in distribucija produktnih image katalogov (tri za razvite produkte v letu 2009 in tri za nove produkte)	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management
Prenos vsebin produktnih image katalogov na regijsko spletno stran	
Oblikovaje tiskanih materialov, ki predstavljajo regijske programe/pakete za različne ciljne skupine	Občine, gospodarstvo, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management
Prodaja regijskih turističnih programov paketov preko TIC, turističnih agencij, touroperaterjev	
Vzpostavitev regijskega/nacionalnega info centra ob centralnem vstopu v Slovenijo/Gorenjsko (Karavanški predor, Triglavski narodni park, Aerodrom Brnik)	Občine, ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management in Služba Vlade Republike

	Slovenije za Regionalni Razvoj– razpis razvoj regij
Promocija Gorenjske samostojno in v sodelovanju z Slovensko turistično organizacijo na bližnjih trgih (B2C, produkti nivo) s poudarkom na promociji ključnih produktov v medijih/dogodkih, ki omogočajo največjo možno učinkovitost glede na razpoložljiva sredstva (letni plan trženja RDO)	Občine, gospodarstvo, STO ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management
Promocija Gorenjske samostojno in v sodelovanju z Slovensko turistično organizacijo na srednje in oddaljenih trgih (B2B, poslovna srečanja in predstavitve Slovenije/Gorenjske, tematska študijska potovanja, novinarske konference, individualna srečanja, sejamski, borzni nastopi, vključevanje ponudbe Gorenjske v programe touroperatorjev v letu 2011, študijska potovanja uglednih medijev iz čezmorskih trgov, oglasi v mediji) glede na razpoložljiva sredstva (letni plan trženja RDO)	Občine, gospodarstvo, STO ministrstvo za gospodarstvo – razpis destinacijski management
Izkoriščanje mednarodnih športnih prireditev za promocijo in prodajo turistične ponudbe (svetovno prvenstvo v veslanju Bled, Planica, biatlon Pokljuka, svetovni pokal)	Gospodarstvo, STO

4.8.5 ČLOVEŠKI VIRI

V letu 2009, ko se pripravljajo podlage za ustanovitev RDO Gorenjske, opravlja del nalog RDO oseba zaposlena na Regionalni razvojni agenciji Gorenjska. Oseba je financirana s strani 18-ih Gorenjskih občin in tudi po ustanovitvi samostojne pravne osebe RDO ostaja vezni člen med razvojnimi funkcijami Regionalne razvojne agencije in RDO.

Z ustanovitvijo RDO d.o.o. v letu 2010 predvidevamo zaposlitev treh ljudi: Direktorja z najmanj univerzitetno izobrazbo in izkušnjami na področju strateškega načrtovanja, managementa ter turizma, razvojnika z najmanj univerzitetno izobrazbo in izkušnjami na področju analitike, razvoja regijskih turističnih produktov, podjetništva in EU projektov, tržnika z najmanj univerzitetno izobrazbo, ki ima izkušnje na področju trženja, prodaje turističnih aranžmajev, informacijske tehnologije. Skladno s finančnimi zmožnostmi (odvisno od pridobitve virov iz naslova EU projektov) se v letu 2011 predvideva zaposlitev dodatne osebe na področju trženja. Za računovodske storitve bo RDO najel zunanjo računovodsko firmo.

4.8.6 FINANČNI NAČRT

V nadaljevanju prikazujem strukturo temeljnih finančnih kategorij prihodki in odhodki.

4.8.6.1 Struktura prihodkov

Pričakujemo prihodke iz naslova tržne dejavnosti RDO in prihodke iz naslova sredstev za razvoj in trženje RDO.

Med prihodki iz naslova tržne dejavnosti RDO predvidevamo:

- Prihodke od prodaje storitev na trgu t.j. regijski programov/paketov (trženjska provizija) preko prodajnih mest destinacije.
- Prihodke od prodaje spominkov ter drugih storitev.
- Prihodke od trženja oglasnega prostora na regijskem spletnem portalu in v materialih.

Med prihodki iz naslova sredstev za razvoj in trženje RDO predvidevamo:

- Javna sredstva, ki jih RDO pridobi s strani občin za javne naloge (razvojne naloge).
- Sredstva, ki jih RDO pridobi na nacionalni ravni za razvoj in trženje destinacije Gorenjska (razpis ministrstva za gospodarstvo za destinacijski management).
- Sredstva, ki jih pridobi RDO s strani STO in gospodarstva za sofinanciranje operativnega trženjskega načrta RDO.
- Sredstva, ki jih RDO pridobi na drugih razpisih sofinanciranih iz evropskega sklada za regionalni razvoj (Cilj 3, Razvoj regij, Leader) za razvoj ključnih regijskih turističnih produktov in enovite opremljenosti TIC-ev.
- Članarina za članstvo v RDO.

Neopredmetena osnovna sredstva, pridobljena s projektom Sonaravni razvoj turizma, katere nosilka je Mestna občina Kranj, bo kot soustanoviteljica RDO Gorenjske s pogodbo o upravljanju prenesla na RDO Gorenjske:

- Izdelana celostna grafična podoba
- Nova tržna znamka Gorenjske
- Spletni portal
- Image katalogi.

Tabela 16: Projekcija prihodkov RDO

FINANCIRANJE RDO				
Prihodki	2009	2010	2011	OBRAZLOŽITEV/ Opombe
OBCINSKI PRORAČUN	50.000	50.000	50.000	Občine zadržijo financiranje enega človeka
Trženje oglasnega prostora IT in v publikacijah	0	40.000	60.000	
Prihodki od prodaje regijskih programov/paketov – trženjska provizija	0	25.000	50.000	2010 plan prodati vsaj 500 regijskih programov/paketov, 2011 pa vsaj 1000
Prihodki iz naslova celovite promocije regije		80.000	100.000	Krovno in produktno trženje regijske ponudbe, ki ga sofinancirata Slovenska turistična organizacija in gospodarstvo
Projekt Sonaravni razvoj	280.000			Konča se v letu 2009

turizma				
Razpis MG destinacijski management		150.000	150.000	Predvideva ga ministrstvo za gospodarstvo
Drugi EU projekti (Interreg)*		322.000	385.000	
Izvirni prihodki od prodaje izdelkov, spominkov, svetovanje		10.000	12.000	
Članarina		10.000	20.000	Mala in srednje velika podjetja 100 evrov, velika podjetja 300 evrov
SKUPAJ	330.000	687.000	827.000	

Legenda*EU projekti, s katerimi je regionalna razvojna agencija Gorenjske kandidirala na čezmejne programe in jih tudi pridobila, da bi uresničila produktno strategijo Gorenjske

Vir: lastna projekcija

4.8.6.2 Struktura odhodkov

Med odhodki smo upoštevali stroške blaga, storitev, materialne stroške, amortizacijo in stroške dela. Med stroške blaga upoštevamo računalniško in pisarniško opremo potrebno za izvajanje dejavnosti. Med stroške storitev pa stroške pošte, telefona, interneta, računovodske storitve, potne stroške, najemnino, razvoj novih produktov, blagovne znamke, trženjske aktivnosti kot so udeležba na sejnih, borzah, organizacija študijskih tur, promocijski material, organizacija promocijskih dogodkov, druge promocijske aktivnosti, upravljanje ter nadgradnjo regijskega spletnega portala, centralnega rezervacijskega sistema, pravne stroške, stroške zunanjih izvajalcev. Med stroške materiala štejemo pisarniški material. Amortizacijske stopnje so takšne, kot so običajne za računalniško in pisarniško opremo. Stroški dela upoštevajo zahtevnost delovnega mesta, zahtevano izobrazbo ter dinamiko zaposlovanja. Upoštevan je bruto strošek. RDO ne predvideva najetja kredita, zato odhodkov iz naslova finančne obveznosti ne bo.

Tabela 17: Projekcija stroškov delovanja RDO 2009–2011

STROŠKI DELOVANJA RDO				
	2009*	2010	2011	OBRAZLOŽITEV
Stroški blaga		15.000	10.000	
Stroški nakupa računalniške in pisarniške opreme		15.000	10.000	
Stroški storitev	280.00	500.800	581.500	
		7.000	7.000	Stroški bodo naraščali skladno z dinamiko zaposlitev
Pošta, telefon, internet				
Vzdrževanje OS, informacijskega sistema, nadgradnja z rezervacijskim sistemom, nadgradnja regijske spletne strani		52.000	32.500	
Računovodske storitve		9.500	10.500	

Bančne storitve		2.000	3.000	
Potni stroški		10.000	12.500	
Izobraževanje		10.000	20.000	
Stroški zaradi zagotavljanja predpisom		2.000		
Najemnina		12.000	12.000	
Marketing, promocija (stroški materiala, udeležbe na sejnih, borzah, organizacije študijskih obiskov, razvoja novih turističnih produktov)	280.000	396.300	489.000	
Administrativni stroški		7.200	6.500	
Administrativni stroški (pisarniški material)		7.200	8.500	
Stroški dela	50.000	150.000	200.000	
Stroški dela	50.000	150.000	200.000	Bruto bruto strošek
Amortizacija		5.000	5.000	
Amortizacija		5.000	5.000	
Skupaj	330.000	678.000	803.000	

Vir: lastna projekcija

Kot je razvidno iz projekcije prihodkov in odhodkov bo RDO v vseh letih posloval pozitivno, cilj pa je do leta 2011 doseči samofinanciranje RDO iz tržne dejavnosti v višini 20–30 %.

ZAKLJUČEK

Ključ za konkurenčnost destinacije je maksimiziranje zadovoljstva turista oz. managiranje verige vrednosti destinacije. Zato je potreben učinkovit management destinacije preko destinacijske organizacije, ki povezuje in sodeluje z različnimi deležniki na ravni destinacije pri skupnem upravljanju, vodenju in izvajanju temeljnih poslovnih funkcij. Destinacija predstavlja ključno točko za vse partnerje v turizmu, katerih interesi se medsebojno prepletajo. Ključna vloga destinacijske organizacije je, da poveže partnerje v skupnih nalogah. V času, ko po svetu dnevno nastajajo nove destinacije, bodo preživele zgolj tiste, ki bodo znale vzpostaviti učinkovit management in bodo s konkurenčno strategijo ter pravim načinom organiziranosti partnerjev uspele zagotavljati trajne konkurenčne prednosti za destinacijo. Tiste destinacije torej, ki bodo razumele, da je partnerstvo vseh ključnih deležnikov destinaciji pogoj za uspeh, hkrati pa bodo razumele trg, tržne spremembe in se bodo uspele pravilno pozicionirati v nenehno spreminjajočem se okolju.

Destinacija Gorenjska sledi svetovnim trendom destinacijskega managementa. Model regionalne destinacijske organizacije za destinacijo Gorenjske predstavlja pomembno dodano vrednost v organiziranosti turizma destinacije Gorenjska, saj omogoča sinergijo turističnega gospodarstva, javnega sektorja in nevladnih organizacij s področja turizma, povezanost turističnih ponudnikov na regionalni ravni, oblikovanje atraktivnih regijskih ITP-jev, koordinacijo načrtovanih turističnih projektov v regiji, raziskave, analize za potrebe turističnih deležnikov, pomoč pri pripravi projektov in usposabljanje prilagojeno potrebam regije.

Model se je razvijal ob sodelovanju vseh ključnih deležnikov v destinaciji Gorenjska, Slovenskega turistične organizacije in ministrstva za gospodarstvo od leta 2007. Bistveno za njegovo uspešno implementacijo v praksi je krepitev zaupanja med vsemi deležniki v regiji in pa zagotovitev sistemskih virov financiranja. Deležniki na ravni destinacije se zavedajo pomembnosti in dodane vrednosti destinacijske organizacije in destinacijskega managementa, vendar pa zaradi trenutne zamrznitve podpore slovenske turistične politike destinacijskemu managementu na regionalni ravni niso popolnoma prepričani v uspeh ustanovitve Regionalne destinacijske organizacije Gorenjske. Izkušnje v tujini namreč kažejo, da so uspešne tiste regionalne destinacijske organizacije, ki imajo zagotovljen pretežen sistemski vir financiranja. Nesistemski način financiranja RDO-ja pomeni tveganje, da RDO kljub vsem naporom ne bo zaživel. Prevelika odvisnost od projektnega financiranja s strani EU sredstev pomeni preveliko obremenitev zaposlenih z birokracijo in premalo z razvojno funkcijo. Posledica pretežnega iskanja virov financiranja na trgu je, da bo tržna aktivnost prevladovala nad razvojno, kar pa ni poslanstvo RDO-ja. Zato vsaj v prvih treh letih delovanja RDO-ja, ko razvojna funkcija RDO-ja prevladuje nad tržno, pričakujem znatnejšo podporo javnega sektorja, predvsem države. V tej smeri potekajo tudi razgovori z občinami in ministrstvom za gospodarstvo.

Zaradi vprašanja financiranja ostaja odprto tudi vprašanje pravno formalne oblike RDO-ja. Vsi deležniki so si edini, da le vzpostavitev RDO-ja kot samostjne pravne osebe s tremi zaposlenimi omogoča profesionalni destinacijski management, ki bo sposoben povezati deležnike na ravni destinacije ter izvajati strategijo razvoja in trženja Gorenjske. Ta rešitev omogoča tudi

neodvisnost od politike, nevtralen in transparenten odnos do vseh deležnikov na destinaciji. Zaradi pomanjkanja podpore s strani države in zagotovljenih javnih virov pa med nekaterimi deležniki še vedno prevladuje strah pred takšno odločitvijo, zato so trenutno v razpravi tudi variante, ko je RDO samostojna organizacijska enota znotraj obstoječe inštitucije, za kar pa menim, da ne bo prineslo želenega učinka in rezultatov.

Zavedam se, da je za uspešen destinacijski management potrebna strategija sodelovanja med vsemi deležniki in da je ustanovitev RDO-ja brez večinskega konsenza nesmiselna. Zato pričakujem, da bodo v letošnjem letu še potekale razprave z deležniki na destinaciji ter ministrstvom za gospodarstvo na temo vzpostavitve RDO. Kakšna bo podpora ministrstva za gospodarstvo in županov Gorenjske, je ključnega pomena za odločitev, kdo naj prevzame funkcijo RDO-ja. Vsekakor pa pričakujem, da bo RDO v začetku naslednjega leta zaživel, saj bodo v letošnjem letu pripravljene vse strateške podlage za začetek delovanja RDO-ja: strategija razvoja in trženja, operativni načrt trženja, image katalogi, razviti ključni regijski produkti do nivoja programov, paketov. V nasprotnem primeru menim, da to ne bo le neuspeh prizadevanj vseh deležnikov na Gorenjskem, temveč tudi slovenskega turistične politike sploh, saj bi Gorenjska lahko predstavljala pilotni primer uspešnega destinacijskega managementa v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. Bieger, T. (2005). *Management von Destinationen* (6. izdaja). München: Oldenbourg.
2. *A Practiacal Guide to Tourism Destination Management*(2007). Madrid: World Tourism Organization
3. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21 (1), 97–116.
4. Ritchie, J.R.B., Crouch G.I. (2003). *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford:CABI Publishing.
5. Pike S.(2008). *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*. Oxford: Elsevier.
6. Howie, F. (2004). *Managing the Tourist Destination*. London: Thomson Learning.
7. Pak, M. & Vučkovič, T.M. (2007). Oblikovanje konkurenčne prednosti destinacije. *Turizem*, 11(90), 8–9.
8. Radič, D. (2000). *Predlog modela organiziranosti turizma v turistični destinaciji Kranjska Gora* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Radič, D. & Granatir, L.E. (2008). Predlog modela regionalne organiziranosti turizma na Gorenjskem. *Znanje za trajnostni razvoj* (str. 2240–2248). Kranj: Moderna organizacija.
10. Kaspar Claude (1996). *Die Tourismuslehre im Grundniss*, 5. izdaja. Bern: Haupt.
11. Uran, M. & Ovsenik, R. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
12. Tkalčič, M (2002). Geografski prostor in turistična politika. *Geografija in njene aplikativne možnosti*. Ljubljana: Oddelek za Geografijo Folozofske fakultete Univerze v Ljubljani. Dela 18, 427 – 433.
13. Beritelli P., Bieger T., Laesser C.(2007). Destination Governance: Using Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 97–107.
14. Mazanec J.A., Wöber K., Zins A.H. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 88–94.
15. Gomezelj Omerzel D., Mihalič T. (2007), Destination competitiveness–Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*.
16. Wang Y.(2008). Collaborative Destination Marketing: Understanding the Daynamic Process. *Journal of Travel Research*, 47 (2), 151– 165.
17. Sheehan L.R., Ritchie J.R.B. (2005). Destination Stakeholders. Exploring Identity and Salience, *Pergamon*, 32 (3), 711–734.
18. Weaver D.B. (2000). A broad context of destination development scenarios. *Tourism Management*, 21(2000), 217–222.
19. Presenza A., Sheehan L., Ritchie J.R. B. (2005). *Towards a model of the roles and activities of Destination Management Organizations*. Madrid:World Tourism Organization.
20. Fuchs M., Klaus W. (2004), Destination benchmarking: An indicator – System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. *Journal of Travel Research*. 42; 212 –225
21. Sainaghi R. (2005). From contents to process: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism management*, 27 (2006), 1053–1063.

22. Prasnikar J., Jager J., Knežević Cvelbar L., Makovec Brenčič M. (2004). Inovacije v turizmu: Destinacijski management v Portorožu. Ljubljana: Časnik Finance d.o.o., 383–406.
23. Goeldner C.R., Ritchie J.R.B.(2003). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New Jersey: John Wiley and Sons.
24. Prašnikar J., Makovec Brenčič M., Knežević Cvelbar L. (2006). Exploring the challenge of destination management: Comparison of the supply and demand characteristics in four destinations in North Adriatic and Gorica. *Competitiveness, Social Responsibility and Economic Growth*. Nova Science Publisher (2006), 247– 270.
25. Franch M., & Martini U. (2002). *Destinations and destination management in the Alps: A proposal of the clasifcation scheme in the light of some ongoing experiences*. Paper presented at meeting » Territoires et marches 2eme colloque de recherche en tourisme de l' Associations francaise des IUP Tourisme, Hotellerie et Loisirs«, Universite de Savoie, Site de Chambéry (F), 12–14 settembre.
26. Radić D. Završnik M. (2005). *Management turistične destinacije. Priročnik*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
27. Granatir E., Špehar B., Radić D.(2007). *Izdelava modela regionalne organiziranosti turizma*. Kranj: BSC d.o.o.
28. Matjaž Ropret (2009). *Ovrednotenje državne turistične strategije. Ob čakanju na pokrajine razvoj turističnih destinacij zastal*. Najdeno 22.8.2009 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/>
29. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63–74.
30. Konecnik M., *Conceptualizing the role of strategic tourism destination marketing*, najdeno na spletu dne 13.9. 2009 na http://www.majakonecnik.com/dokumenti/File/pdf_prispevkinakonferencah/konecnik_odysseyzagreb_2004.pdf
31. *Weissbuch Tourismus Kärnten. Entwicklungsplan für Tourismus Kärnten 2005–2015*. Wien:OGM.
32. *Geschäftsbericht 2007*, Felden: Kärnten Werbung+
33. *Regionalni razvojni program Gorenjske 2007–2013*. Kranj: BSC d.o.o.
34. Jože Kos Grabar (2009) *Predlog členitve Slovenije na turistične pokrajine in območja*. Ljubljana: Slovensko društvo evalvatorjev, 3/2009, str. 27.
35. UNWTO (2009a), *World Tourism Barometer*. Najdeno 30. aprila 2009 na spletnem naslovu http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_en_excerpt.pdf
36. UNWTO (2009b), *Tourism 2020 Vision*. Najdeno 30. prila 2009 na spletnem naslovu <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>
37. UNWTO (2009c), *European Tourism Active Against the Crisis*. Najdeno 1. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.unwto.org/media/news/features_det.php?id=390&idioma=E
38. Zakon o spodbujanju turizma. (2004). Uradni list RS. (Št. 2/2004, 15. januar 2004).
39. Terzibasoglu E. (2006). Conceptual framework for destination management. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.unwto.org/destination/activities/enactivities.php?lang=E>

40. Carter R., Fabricius M. (2007). Destination management – an overview. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu
<http://www.unwto.org/destination/activities/enactivities.php?lang=E>
41. Predlog zakona o pokrajinah (2008) Republika Slovenija, Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
42. Slovenski turizem v številkah. (2009). Ljubljana:STO.
43. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. Free Press: New York.
44. Program dela Slovenske turistične organizacije. (2009). Ljubljana: STO.
45. Materiali iz delavnic v okviru projekta Sonaravni razvoj turizma. (2009). Kranj: Alpe Adria Vita
46. Materiali iz delavnice Dobre prakse destinacijskega managementa.(2009). Kranj: Stevens&Asociates.
47. Sestanek predstavnikov Odbora za turizem, šport in kulturo, STO s predstavniki Kärnten Werbung in direktorji turističnih regij Wörthersee in Villach na temo Dobre prakse destinacijskega managementa na avstrijskem Koroškem, 20.8. 2007.
48. Austria Info, (2009); najdeno 13.9.2009 na <http://www.austria.info/si/b2b/index-1166275.html>).
49. Statistik Austria (2009). Iskanje po ključu prihodi in prenočitve, prenočitveni ponudniki in število postelj. Najdeno 1. maja 2009 na
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/index.html,
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/betriebe_betten/index.html,
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/index.html
50. Visitscotland (2009). Iskanje po ključu turistična statistika.
http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
51. Podatki o destinaciji Aviemore najdeni 13.9.2009 na <http://www.visitaviemore.com/>
52. Podatki o destinaciji Dumfries & Galloway najdeni na www.dumfries-and-galloway.co.uk
53. SURS, (2009,a), Slovenske občine v številkah, januar, 2009, najdeno 13.9.2009 na
http://www.stat.si/publikacije/pub_obcine2009.asp
54. SURS (2009,b); regionalni bruto BDP, najdeno 13.9.2009 na
http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0309201S&ti=Regionalni+bruto+doma%E8i+proizvod%C2+teko%E8e+cene%C2+Slovenija%C2+letno&path=../Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/03_03092_regionalni_rac/&lang=2
55. Slovenski muzeji (2009). Muzeji in galerije v Sloveniji (2009). Dostopno na internetu 13.9.2009: <http://www2.arnes.si/~ljprirodm6/>
56. SURS, (2009, c). Prenositvene zmogljivosti po občinah in vrstah nastanitvenih objektov. Dostopno na internetu 13.9.2009:
http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2118101S&ti=Preno%E8itvene+zmogljivosti+po+ob%E8inah+in+vrstah+nastanitvenih+objektov%C2+Slovenija%C2+letno&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/01_21181_nastanitev_obcine/&lang=2
57. GZS, Območna zbornica za Gorenjsko,(2009), Poslovanje gospodarstva Gorenjske regije v letu 2008

58. Kongresnoturistični urad, 2009; članstvo, najdeno 13.9.2009 na <http://sl.slovenia-convention.com/kongresnoturisticni-urad/clani-urada/>
59. Urad RS za nadzor prirejanja iger na srečo (2009). Seznam registrov s katerim upravlja organ. Najdeno na internetu 13.9.2009
http://www.unpis.gov.si/si/registri_in_javne_evidence/izvlecek_iz_registra_koncesionarjev_za_igralnice/
60. Združenje slovenskih žičničarjev 2009. Smučarski centri. Najdeno na internetu 13.9.2009 na <http://www.slo-skiing.net/>
61. STO, 2009. Golf centri. Najdeno na internetu 13.9.2009 na
http://www.slovenia.info/?_ctg_about_sto=0&srch=1&wp_id=wp_C2108_I0_W36_L1_N15_&searchcategoryid_wp_C2108_I0_W36_L1_N15_2049&searchstr_wp_C2108_I0_W36_L1_N15_=golf&home
62. Gospodarska zbornica Slovenije. Panoga turizem. Najdeno na internetu 13.9.2009 na <http://www.gzs.si/panoge>.
63. SURS, (2009 d), Prihodi in prenočitve turistov po občinah, državah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija. Dostopno na internetu 13.9.2009.
http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2118112S&ti=Prihodi+in+preno%20itve+turistov+po+ob%20inah%2C+dr%20javah+in+vrstah+nastanitvenih+objektov%2C+Slovenija%2C+mese%20no&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/01_21181_nastanitvev_obcine/&lang=2
64. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 19.april 2006).
65. Poslovno poročilo Turizma Bled najdeno 13.9.2009 na
<http://www.google.si/search?hl=sl&source=hp&q=polovno+poro%C4%8Dilo+turizem+Bled&btnG=Iskanje+Google&meta=&aq=f&oq=>
66. Poslovno poročilo Zavoda za turizem in kulturo Žirovnica najdeno 13.9.2009 na
http://www.google.si/search?hl=sl&ei=FmazSqyMMYGG_AaLl_nCDQ&sa=X&oi=spell&resnum=0&ct=result&cd=1&q=poslovno+poro%C4%8Dilo+Zavod+%C5%BDirovnica&spell=1
67. Osnutek strategije razvoja Gorenjske (september, 2009), Alpe Adria Vita, M.Novak, M.Jeraj
68. Zakon o javno zasebnem partnerstvu (2006). *Uradni list RS* (Št.127/2006, 7.12.2006)

Priloga 1: PRIKAZ STRUKTURE STALNIH LEŽIŠČ PO POSAMEZNIH TIPIH NA GORENJSKEM

	Slovenija	Gorenjska	% v Sloveniji	% od vseh objektov na Gorenjskem
Hoteli	29.720	4.800	16,2	29
Moteli	364	0	0	0
Penzioni	1.674	715	42,7	4,3
Gostišča	2.023	248	12,3	1,5
Prenočišča	696	27	3,9	0,2
Apartmaji	5.208	482	9,3	2,9
Kampi	15.803	3.310	20,9	20
Turistične kmetije z nastanitvenimi zmogljivostmi	1.022	189	18,5	1,1
Sobodajalstvo	5.953	1.935	32,5	11,7
Planinski domovi in kočje	4.323	2.303	53,3	13,9
Delavski počitniški domovi	2.681	1.372	51,2	8,3
Otroški in mladinski počitniški domovi	1.740	297	17,1	1,8
Drugi domovi	444	12	2,7	0,1
Drugi gostinski nastanitveni objekti	2.201	639	29	3,9
Začasne nastanitvene zmogljivosti	2.216	210	9,5	1,3
Marine	1.100	0	0	0
Vrste objektov – Skupaj ležišča	77.171	16.539	21,4	100

Vir: SURS, 2009 c

Priloga 2: ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI GORENJSKE – DALJŠA VERZIJA

Prednosti	Slabosti
<i>Lega in dostopnost:</i> - Ugodna geostrateška lega (odprtost proti Z Evropi, bližina glavnih evropskih emitivnih trgov) - Dobra dostopnost Alp v primerjavi z ostalimi alpskimi destinacijami - V regiji je osrednje mednarodno letališče - Lega v alpskem prostoru (južni del Alp, ki je odprt proti Mediteranu) - Lokacija – v eni uri smo v popolnoma drugačem svetu <i>Ponudba:</i> - Raznolikost ponudbe na majhnem prostoru - Ohranjene naravne danosti – lega v edinem nacionalnem parku (TNP), nastajanje novih parkov Karavanke, Kamniško Savinjske Alpe - Zavedanje pomena trajnostnega razvoja turizma in podeželja - Ohranjena kulturno–etnološka dediščina - Turistična tradicija - Uveljavljene turistične destinacije Bled, Bohinj in Kranjska Gora po drugi strani pa manj znane točke atrakcije, ki lahko pomembno dopolnjujejo ponudbo znanih turističnih destinacij - Veliko število mednarodnih prepoznanih prireditev (predvsem športnih) - Dobro razvita športna infrastruktura - Določeni turistični produkti so konkurenčni - Prisotnost večjih investorjev v regiji (pr. HIT, Sava, ...) <i>Turistično povpraševanje:</i> - Velik delež tujih gostov - Raznolika struktura tujih gostov - Zelo različne ciljne skupine - Zmanjšanje deleža organiziranih gostov in povečanje individualnih gostov - Profil gosta je bolj dinamičen in zahtevnejši <i>Trženje in prepoznavnost:</i> - Prepoznavnost Gorenjske po nekaj močnih destinacijskih znamkah (Bled, Kranjska Gora) - Jasen imidž Gorenjske kot Alpske regije - Močne trženjske aktivnosti glavnih turističnih centrov	<i>Ponudba:</i> - Razdrobljena in premalo inovativna ponudba turističnih produktov - Pomanjkanje integralnih turističnih proizvodov, ki bi temeljili na posebnostih in drugačnostih Gorenjske v primerjavi z drugimi turističnimi destinacijami - Pomanjkanje produktov, ki bi omogočili celoletno zasedenost - Neustrezna kakovost in obseg ponudbe turističnih namestitvenih zmogljivosti, predvsem v manjših hotelih, apartmajih,... - Pomanjkanje specializacije - Kljub kakovostnim turističnim proizvodom Gorenjska na nobenem področju ne dosega vodilne pozicije - Neustrezna kakovost in obseg javne turistične infrastrukture <i>Povpraševanje:</i> - Velika razpršenost trgov - Nizka povprečna zasedenost ležišč - Sezonska odvisnost - Trženje in prepoznavnost - Neprepoznavnost Gorenjske kot turistične destinacije izven Slovenije - Neprepoznavnosat množice manjših atraktivnih krajev znotraj Gorenjske - Premalo ciljno usmerjene trženjske aktivnosti - Trženje do točno opredeljenih ciljnih segmentov ni razvito - Premalo programov/paketov, ki jih je mogoče rezervirati in kupiti - Neizkoriščanje sodobnih tržnih poti <i>Razvoj in kakovost:</i> - Zaviranje podjetništva v mestnih jedrih - Premalo malih in srednjih podjetij vstopa v turizem - Razvojna funkcija podornih institucij je z izjemo Regionalne razvojne agencije slabo razvita <i>Organiziranost:</i> - Premalo sodelovanja javnega in zasebnega sektorja pri skupnem razvoju in trženju celovite ponudbe Gorenjske - Pomanjkanje kadra za gostinstvo, hotelstvo in specializirane storitev - Obstoječi LTO še vedno ne delujejo kot DMO (nimajo razvite razvojne funkcije)

- Veliko svetovno znanih športnikov <i>Razvoj in kakovost:</i> - Skozi projekt razvoj Modela regionalne organiziranosti turizma in Sonaravnega razvoja turizma se nosilci turističnega razvoja zavedajo, da je potrebna nadgradnja organiziranosti turizma v regionalno destinacijsko organizacijo - Obstoje številnih javnih, zasebnih in javno–zasebnih projektnih iniciativ ter investicijskih pobud na področju turizma in spremljajoče ponudbe <i>Organiziranost:</i> - Dobra pokritost Gorenjske z mrežo TIC–ev - Dobro razviti LTO–ji - Dobro razvit izobraževalni sektor - Zavedanje pomena sonaravnega razvoja turizma	- Močni lokalni vplivi in interesi pri razvoju in trženju turizma - Neustrezna kakovost in obseg javne turistične infrastrukture - Nekatera območja v regiji nimajo LTO
Priložnosti	Nevarnosti
- Novi trendi v turizmu - Razvoj nišne, specializirane ponudbe - Povečanje kakovosti (nastanitev, storitev, infrastrukture) - Izkoristiti naravno, kulturno dediščino, aktivno podeželje in mesta kot razvojni impulz - Izven sezonska ponudba - Izkoristiti Gorenjske USP–je: Bled, Bohinj, Kranjska Gora, TNP, Julijske Alpe... - Oblikovanje močnih produktov z razvojem doživljajskih aktivnosti - Učinkovito koriščenje spodbud EU, nacionalnih ter občinskih virov - Uporaba IKT tehnologij - Razvoj čezmejnih turističnih destinacij, produktov in infrastrukture - Povezovanje z drugimi panogami (medicina, šport, tehnološki razvoj, kmetijstvo,...) - Spodbujanje razvoja novih ponudnikov in proizvodov izven že uveljavljenih turističnih centrov - Sodelovanje z znanimi osebnostmi	- Nesodelovanje oz. nezadostno sodelovanje - Cenejše destinacije s podobno ponudbo na eni strani, na drugi strani pa bližina razvitih alpskih turističnih držav z visokokakovostno ponudbo - Počasno spreminjanje in prilagajanje zakonodaje, še posebej prostorske - Nesistemska urejenost financiranja destinacijskih organizacij - Bojazen lokalnega prebivalstva pred množičnim turizmom - Neusklajeni urbanistični, prostorski in razvojni dokumenti - Restriktivna zaščita naravnih danosti - Globalne klimatske spremembe in bolezni - Globalne klimatske spremembe se bodo nadaljevale in tako ogrozile zimski turizem - Pomanjkanje sredstev za naložbe, še posebej za javno infrastrukturo v turizmu - Dvigovanje cen ne da bi dvignili kakovost - Gorenjska kot tranzitna regija

Priloga 3: OBRAZLOŽITEV POVEZAVE RDO Z STO, LTO, TIC-I, GOSPODARSTVOM IN TURISTIČNIMI DRUŠTVI

	POSLOVNA	ORGANIZACIJSKA	TRŽENJSKA
STO	- sodelovanje RDO pri pripravi in izvajanju nacionalne strategije razvoja in trženja turizma - sodelovanje RDO pri razvoju in izvajanju krovnih nacionalnih turističnih produktov, raziskav, statistike in programov usposabljanja - sodelovanje RDO pri vpeljavi nacionalnih standardov kakovosti za posamične turistične produkte - sodelovanje pri pripravi/odobritvi letnega programa dela STO - sodelovanje RDO pri razvoju in spodbujanju uporabe CRS na vseh nivojih (nacionalni, regijski, lokalni) - sodelovanje RDO pri razvoju in izvajanju turistične informacijskega sistema (spletna stran STO) - sodelovanje RDO na področju vpeljave standardov kakovosti	- sodelovanje RDO v organih upravljanja STO in usklajevanje skupnih aktivnosti z STO na področju razvoja, trženja, distribucije preko Foruma regij pri STO - STO je član predstavniškega sveta RDO, ki potrjuje program dela RDO in nadzira delo RDO	- sodelovanje/partnerstvo pri izvajanju trženjskih in promocijskih aktivnosti STO (tiskani materiali, internetno trženje, sejmi) - sodelovanje STO pri pripravi regionalne CGP (blagovne znamke odnosi nacionalna/regionalna) - usmeritve STO glede skupnih razvojnih in trženjskih aktivnosti
LTO	- sodelovanje pri pripravi in izvajanju regionalne strategije razvoja in trženja turizma - sodelovanje pri razvoju in izvajanju regionalnih integralnih turističnih produktov, z razvojem in povezovanjem individualne ponudbe na lokalni ravni - sodelovanje pri vpeljavi standardov kakovosti za posamične turistične produkte - sodelovanje pri pripravi/odobritvi letnega programa dela RDO - polnjenje CRS na lokalnem nivoju	- sodelovanje predsednika Sveta LTO-jev v predstavniškem svetu RDO, ki potrjuje program dela RDO in nadzira delo RDO - usklajevanje skupnih aktivnosti z RDO na področju razvoja, trženja, distribucije preko Foruma LTO-jev pri RDO	- sodelovanje/partnerstvo pri izvajanju regijskih trženjskih in promocijskih aktivnosti RDO - sodelovanje pri pripravi regionalne CGP (blagovne znamke odnosi med obstoječimi blagovnimi znamkami) - usmeritve RDO glede skupnih razvojnih in trženjskih aktivnosti

	- sodelovanje pri razvoju in posodabljanju turistične informacijskega sistema (regijski spletni portal)		
TIC-i	- recepcija destinacije Gorenjska, - RDO poveže TIC-e v mrežo TIC-ev Gorenjske z enotno CGP in standardi kakovosti - RDO izobražuje ljudi v TIC-ih (poznavanje celotne turistične ponudbe Gorenjske, jeziki) - TIC-i prodajajo programe/pakete razvite na regionalni ravni (RDO) - TIC-i izvajajo rezervacijo regionalne turistične ponudbe (RDO)	- TIC-i so domena lokalnih skupnosti in so statusno pravno lahko del LTO-jev, ponekod pa jih ustanovijo turistična društva. Dolgoročno učinkovitejše bi bilo, da TIC-i postanejo del LTO-jev, tam kjer jih imajo. Kjer LTO-jev ni se TIC-i povezujejo z RDO pri razvoju in implementaciji turističnih produktov	- RDO izvaja promocijo TIC-ev kot informacijskih točk za destinacijo Gorenjske za goste, ki so že na Gorenjskem - RDO poskrbi za celostno podobo TIC-ev
GOSPO-DARSTVO	- sodelovanje pri oblikovanju regijskih turističnih programov - sodelovanje pri pripravi zahtevnih turističnih projektov	- turistično gospodarstvo je predstavljeno v predstavniškem svetu RDO	- trženjske aktivnosti (sejmi, tiskani materiali, spletno trženje)
CIVILNA DRUŽBA-TURISTIČNA DRUŠTVA	- sodelovanje na področju regijskih dogodkov	- so del predstavniškega sveta RDO	

Vir: lastna projekcija