

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ZANIMANJA TURISTIČNIH PONUDNIKOV SLOVENIJE
ZA DESTINACIJSKO KARTICO AKTIVNOSTI**

Ljubljana, julij 2020

DARJA PRIMOŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Darja Primožič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza zanimanja turističnih ponudnikov Slovenije za destinacijsko kartico aktivnosti, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Kolarjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJE TURISTIČNE DESTINACIJE.....	3
1.1 Definicija turistične destinacije	3
1.2 Destinacijske organizacije	6
1.2.1 Slovenska turistična organizacija	9
1.2.2 Strategija slovenskega turizma	11
1.3 Trženjski splet turistične destinacije.....	13
1.3.1 Orodja trženjskega komuniciranja destinacije.....	16
1.3.2 Destinacijska kartica kot trženjsko orodje.....	19
2 KOOPETICIJA MED DELEŽNIKI V TURIZMU.....	22
2.1 Različne oblike in vidiki partnerstev	22
2.2 Koopeticija – sodelovanje in tekmovanje	25
2.3 Motivi, prednosti in slabosti partnerstva med deležniki	30
2.4 Koopeticija v turizmu	32
3 ANALIZA ZANIMANJA SLOVENSКИH TURISTIČNIH PONUDNIKOV ZA SODELOVANJE V DESTINACIJSKI KARTICI AKTIVNOSTI	38
3.1 Opredelitev raziskovalnega problema	39
3.2 Namen in cilji raziskave	39
3.3 Opredelitev raziskovalnih vprašanj	40
3.4 Metodologija.....	42
3.5 Predstavitev vzorca.....	43
3.6 Analiza rezultatov raziskave in raziskovalnih vprašanj	47
3.7 Interpretacija in ugotovitve empirične raziskave	56
3.8 Implikacije in priporočila	59
SKLEP.....	61
LITERATURA IN VIRI	62
PRILOGE.....	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Navzkrižna tabela: lokacija in pripravljenost za sodelovanje	49
Tabela 2: Test hi-kvadrat.....	50
Tabela 3: Navzkrižna tabela: starost in pripravljenost za sodelovanje	50
Tabela 4: Test hi-kvadrat.....	51
Tabela 5: Navzkrižna tabela: velikost in pripravljenost za sodelovanje	52
Tabela 6: Test hi-kvadrat.....	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel turistične destinacije	6
Slika 2: Prikaz nosilnih in sekundarnih/podpornih produktov po makro destinacijah	12
Slika 3: Dinamično kolo turističnih deležnikov	14
Slika 4: Povezovanje teorij, pristopov sodelovanja in apliciranje na destinacijo	23
Slika 5: Kritični dejavniki uspeha kooperacije	28
Slika 6: Značilnosti vzorca glede na makro destinacijo	43
Slika 7: Značilnosti vzorca glede na prisotnost podjetja v slovenskem turizmu	44
Slika 8: Značilnosti vzorca glede na primarni produkt/storitev	45
Slika 9: Značilnosti vzorca glede na velikost podjetja	46
Slika 10: Značilnosti vzorca glede na največjo obiskanost slovenskih gostov	46
Slika 11: Značilnosti vzorca glede na poznavanje pojma »kooperacija«	47
Slika 12: Motivi za sodelovanje v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije	48
Slika 13: Pripravljenost za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije.....	49
Slika 14: Prednosti sodelovanja v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije	53
Slika 15: Slabosti sodelovanja v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije	54
Slika 16: Dejavniki, ki bi vplivali na uspešnost sodelovanja v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije	55

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Zbrani podatki.....	7
Priloga 3: SPSS analiza.	14

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

DMO – (angl. Destination management organisation); Destinacijske organizacije

itd. – in tako dalje

npr. – na primer

oz. – oziroma

STO – Slovenska turistična organizacija

LCT – Leisure Card Tirol

UVOD

Turizem je beseda, za katero večina posameznikov misli, da ve, kaj pomeni, a le malo se jih zaveda dejanske širine tega pojma. Svetovna turistična organizacija definira turizem kot družbeni, kulturni in gospodarski pojav, ki vključuje gibanje ljudi v države ali kraje zunaj njihovega običajnega okolja za osebne ali poslovne namene (World tourism organisation, brez datuma). V zadnjih desetletjih je turizem doživel nenehno rast in je postal eden izmed najhitreje rastočih ekonomskih sektorjev. Turizem je postal eden izmed glavnih akterjev v mednarodnem poslovanju in predstavlja tudi enega izmed glavnih virov dohodka za številne države v razvoju (World tourism organisation, brez datuma). Velika večina ljudi rada potuje in odkriva nove destinacije, države, regije; nekateri potujejo poslovno, zato je vsem samoumevno, kako enostavno je priti iz ene države v drugo in celo z ene celine na drugo. Potem pa se nenadoma zgodi dogodek, kot primer svetovne pandemije, ki zaznamuje celoten svet; letalski promet se ustavi, zaprejo se državne meje ... Smo res vedeli, kakšno širino ima pojem turizem?

Turistične destinacije, ki jih Pike (2008) definira kot osnovno enoto turizma oz. kot geografski prostor, kjer obstaja skupek turističnih virov, ki ga turist izbere za cilj potovanja, svoje trženjske aktivnosti večinoma usmerjajo na tuje trge in na domače turiste in obiskovalce kar pozabijo. Bornhorst, Ritchie in Sheehan (2010) izpostavljajo, da je treba z raznoliko ponudbo aktivnosti spodbuditi tudi domače prebivalce k obiskovanju lokalnih turističnih ponudnikov, kar spodbuja k zavedanju in identificiranju države kot turistične destinacije. Pomembno vlogo pri tem imajo destinacijske organizacije, ki skrbijo za usklajeno upravljanje in delovanje vseh deležnikov na destinaciji in se zavedajo njihovih interesov, zaradi česar je treba posvetiti veliko časa tudi povezovanju in grajenju odnosov. Destinacijske organizacije imajo izjemno vlogo tudi v kriznih trenutkih, kot so naravne nesreče, izbruhi epidemij in kriminala ter teroristični napadi (Ritchie & Crouch, 2005). Destinacija mora v kriznih trenutkih odreagirati in se soočiti z dolgoročnimi posledicami, kar pomeni, da mora destinacijska organizacija pomagati deležnikom pri uvajanju in prilagajanju na spremembe ter jih spodbujati pri medsebojni pomoči.

Posamezen turistični ponudnik ne more imeti nadzora nad vsemi dejavniki, ki vplivajo na poslovanje in delovanje, še posebej ne nad kriznimi dogodki, ki se zgodijo vsakih nekaj let (Anholt, 2009), poleg tega hitro spreminjajoče se okolje in posledično vse zahtevnejše želje in potrebe turistov spodbujajo turistične ponudnike, da iščejo rešitve s pomočjo drugih podjetij, tudi konkurenčnih, kar je razlog za nastanek različnih povezav in zavezništev. S sodelovanjem in mreženjem turistični ponudniki delujejo kot celovita turistična destinacija, hkrati pa omogočijo širjenje informacij in krepitev povezav tako med posamezniki kot podjetji, kar prispeva k trajnostnemu razvoju destinacije (Jesus & Franco, 2016). Pojav, ki združuje sodelovanje konkurenčnih si podjetij na določenem področju in hkrati njihovo tekmovanje na drugem področju, imenujemo koopetacija. Koopetacija je

način poslovanja podjetij, ki združuje sodelovanje in tekmovanje, hkrati pa med konkurenčnimi podjetji ustvarja dodano vrednost, pomaga pri delitvi poslovnega tveganja, omogoča strateško fleksibilnost in ustvarja nove priložnosti za konkurenčne prednosti, saj podjetja skupaj lahko zmanjšujejo zunanje ovire (Yadong, 2004; Chin, Chan & Lam, 2008). V turizmu in na turistični destinaciji je zato koopedicija nujna, saj s sodelovanjem turistični ponudniki izboljšajo privlačnost destinacije, hkrati pa tekmujejo za prihodke turistov (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017).

Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018) so izpostavili, da pojav koopedicije v turizmu ni nov, vendar pa je v raziskavah zaznati pomanjkanje konkretnih primerov v praksi in vpliva koopedicije na lokalno skupnost. V raziskavi so analizirali koopedicijo med turističnimi ponudniki in ponudniki pristočasnih in športnih aktivnosti na primeru kartice pristočasnih dejavnosti na Avstrijskem Tirolskem. Intervjuvali so vseh 60 sodelujočih v obstoječem zavezništvu in skušali pridobiti odgovore na tri ključna raziskovalna vprašanja, in sicer kakšni so motivi za vključitev v takšno zavezništvo, kakšne učinke (prednosti/slabosti) prinese koopedicija in kako so zadovoljni z delovanjem v takšnem zavezništvu. Ta raziskovalna vprašanja in rezultati le-teh so osnova za raziskovalni načrt magistrskega dela.

Namen magistrskega dela je raziskati pojav koopedicije v slovenskem turizmu in s pomočjo tuje literature podrobneje proučiti motive za vstop v koopedicijo ter raziskati prednosti in slabosti le-te. Ob predpostavki, da bi v Sloveniji želeli vzpostaviti destinacijsko kartico aktivnosti, kot je to kartica pristočasnih dejavnosti na Tirolskem, želim ugotoviti pripravljenost slovenskih turističnih ponudnikov za sodelovanje v projektu, imenovanem Destinacijska kartica aktivnosti. Z nalogo želim hkrati spodbuditi potencialne sodelujoče, da začnejo razmišljati v smeri povezovanja s konkurenti in da se začnejo bolj posvečati tudi domačim turistom. Zadovoljstvo z učinki koopedicije so izpostavili ponudniki na avstrijskem Tirolskem, saj trdijo, da so s tem povezovanjem naredili veliko dobrega za lokalno skupnost, saj skupaj zagotavljajo raznolike aktivnosti, ki izboljšujejo življenjski slog (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018).

Cilj magistrskega dela je s pridobitvijo kvantitativnih podatkov ugotoviti, ali bi slovenski turistični ponudniki želeli sodelovati v projektu, imenovanem Destinacijska kartica aktivnosti. Ugotoviti želim, kaj bi jih najbolj motiviralo za privolitev v takšno sodelovanje s konkurenti, torej v koopedicijo, ter kje vidijo glavne prednosti in slabosti sodelovanja v takšnem projektu.

Prvi del magistrskega dela je namenjen pregledu literature, predvsem tujih znanstvenih člankov, ki obravnavajo trženje turističnih destinacij in koopedicijo tako v splošnem kot v turističnem sektorju. V delu pregleda literature je izpostavljen tudi primer dobre prakse koopedicije na turistični destinaciji. V drugem delu magistrskega dela je predstavljen empirični del. Na podlagi kvantitativne analize sem pridobila primarne podatke 73 turističnih ponudnikov.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Prvo poglavje je osredotočeno na trženje turističnih destinacij. Najprej so predstavljene različne definicije turistične destinacije, sledi opredelitev destinacijskih organizacij in njihova vloga, podrobnejša predstavitev Slovenske turistične organizacije in Strategije slovenskega turizma. Poglavje se zaključi s trženjskim spletom turistične destinacije in predstavitev destinacijske kartice, kot primer trženjskega orodja. Drugo poglavje je namenjeno kooperaciji in njeni splošni opredelitvi. Za boljše razumevanje so predstavljene različne oblike in vidiki partnerstev med podjetji, motivi, ki jih vodijo v takšno sodelovanje, ter prednosti in slabosti kooperacije. Konec poglavja je namenjen pojavu kooperacije v turizmu in primeru dobre prakse. V tretjem poglavju magistrskega dela je povzeta opredelitev problema, sledi predstavitev namena in ciljev magistrskega dela, temu pa sledi opredelitev raziskovalnih vprašanj, potek metodologije in predstavitev vzorca. Analizi rezultatov sledi predstavitev ključnih ugotovitev, interpretacija le-teh, priporočila tržnikom in predlogi za nadaljnje raziskave.

1 TRŽENJE TURISTIČNE DESTINACIJE

Trženje destinacije je širok pojem, zato je v tem poglavju narejen pregled literature in definicij, ki opredeljujejo turistično destinacijo in trženjski splet turistične destinacije s poudarkom na trženjskem komuniciranju. Za trženje destinacije so zelo pomembne organizacije, ki povezujejo deležnike in skrbijo za razvoj destinacije, zato je predstavljeno tudi delovanje destinacijskih organizacij. V zadnjem delu je osredotočenost na Slovenski turistični organizaciji in Strategiji slovenskega turizma.

1.1 Definicija turistične destinacije

Turizem je splet aktivnosti in interakcij med ljudmi, ki obiskujejo različne destinacije izven svojega domačega kraja. Številni avtorji so v preteklosti definirali turistično destinacijo kot geografsko območje, kot je na primer država, otok ali mesto. Sčasoma so definicije postajale vse bolj kompleksne. Buhalis (2000) opredeljuje turistično destinacijo kot skupek turističnih produktov, ki obiskovalcu omogočajo celovito izkušnjo. Pike (2008) definira turistično destinacijo kot osnovno enoto turizma oz. kot geografski prostor, kjer obstaja skupek turističnih virov, ki ga turist izbere za cilj potovanja. Turistična destinacija lahko deluje kot dejavnik privlačnosti (angl. pull factor), ki zagotavlja prostor za turistične dejavnosti. Dredge in Jenkins (2007) turistično destinacijo opredeljujeta kot lokacijo, kamor turist potuje in se le-ta razlikuje od kraja prebivališča, ter ugotavljata, da bi meje turistične destinacije morale biti povezane s karakteristikami vzorcev potovanja. Problem vidita v tem, da destinacijske organizacije s svojim delovanjem na ravni administrativnih mej pogosto omejujejo koncept destinacije.

Hu in Ritchie (v Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005) opredeljujeta turistično destinacijo kot paket storitev in objektov, ki je tako kot vsak produkt sestavljen iz večdimenzionalnih

lastnosti. World Tourism organisation (2007) kot osnovne elemente turistične destinacije opredeljuje: atrakcije, javne in zasebne storitve, dostopnost, človeške vire, podobo, karakter in ceno. Destinacija deluje kot omrežje, kjer vsak deležnik predstavlja en del, ki se povezuje z drugimi in z okoljem, hkrati pa je v nenehnem procesu prilagajanja (Sheehan, Sanchez, Presenza & Abbate, 2016).

Konečnik Ruzzier (2010) ugotavlja, da je večina opredelitev turističnih destinacij preozko usmerjena, saj vključujejo le pogled z vidika potencialnega turista. Turisti predstavljajo ene izmed pomembnejših deležnikov, ki so prisotni na destinaciji, vendar še zdaleč ne edine. Da se turistična destinacija lahko razvija, oblikuje in ustvarja turistične produkte in doživetja, so potrebni še številni deležniki: lokalno prebivalstvo, turistični ponudniki, vlada in javni sektor ter organizacije, ki vodijo turistično destinacijo. Na podlagi tega Konečnik Ruzzier (2010, str. 155) opredeljuje turistično destinacijo kot »kompleksno entiteto, sestavljeno iz množice različnih izdelkov, storitev kot tudi doživetij; vodena s strani večjega števila interesnih skupin (turističnega sektorja, javnega sektorja in vlade, različnih organizacij, lokalnih prebivalcev) ter opazovana z različnih zornih kotov (z zornega kota turistov, lokalnih prebivalcev, z zornega kota managementa destinacije)«. Kljub številnim razpravam v turistični literaturi o konceptu turistične destinacije je skoraj nemogoče doseči skupno in standardno definicijo o turistični destinaciji (Wang & Pizam, 2011). Zagotovo je najbolj primerna tista, ki se zaveda vseh deležnikov, ki se na turistični destinaciji pojavljajo in ki nanjo na neki način vplivajo.

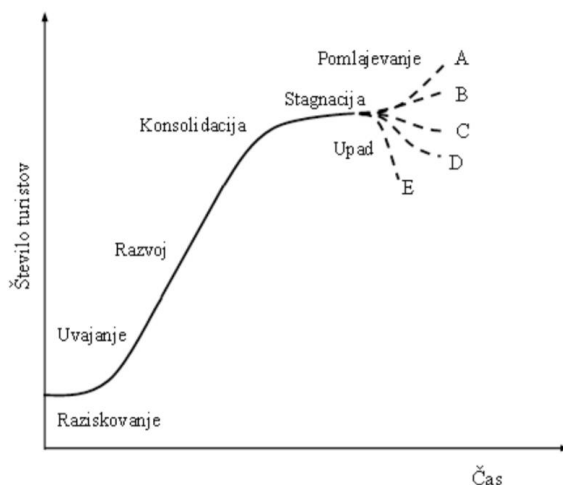
Kot že omenjeno, pojem turistične destinacije najpogosteje uporabljamo za poimenovanje držav, mest ali celo manjših regij znotraj države, kot tudi za poimenovanje regije, ki povezuje več držav (npr. Alpe). Pomembno je, da določene geografske enote povežemo oz. delimo v smiselne zaključene enote. Turistične destinacije lahko delimo glede na velikost; govorimo o makro in mikro destinacijah. Makro destinacija je lahko celina (npr. Evropa), medtem ko je v tem primeru mikro destinacija posamezna država (npr. Slovenija). Slovenijo pa lahko razumemo tudi kot makro destinacijo in posamezne regije (npr. Alpska Slovenija) kot mikro destinacije. Turistične destinacije lahko ločujemo tudi na destinacije kot proizvod. Primer take destinacije so zabavišni parki ali pa križarjenja (Konečnik Ruzzier, 2010).

Buhalis (2000) opredeljuje šest različnih tipov turističnih destinacij, in sicer jih deli glede na to, kaj je njihova primarna privlačnost. Razdeli jih na urbano, morsko, gorsko, podeželsko, avtentični tretji svet in unikatno-eksotično-ekskluzivno. Urbane destinacije so bile ene prvih, ki so se razvile, saj so običajno privabile politične ljudi na srečanja in vernike na romanja, ker so v večjih mestih običajno bile vse večje katedrale. Danes so mesta pomembne destinacije za poslovna srečanja in dogodke, saj so dobro opremljena s konferenčnimi dvoranami in ostalo potrebno infrastrukturo, kot tudi za turiste, ki gredo na kratek oddih, saj imajo na voljo kulturne dogodke, zgodovinsko dediščino, kot tudi možnost športnega udejstvovanja in velnes programov ter marsikje tudi nakupovanja.

Morske destinacije obiskujejo turisti, željni morja, sonca in ljubitelji športnih aktivnosti na vodi. Gorske destinacije privabljajo ljubitelje zimskih športov, kot tudi tiste, ki uživajo v naravi (pohodniki, kolesarji itd.). V zadnjem času se v gorskih destinacijah odvijajo tudi posamezni poslovni dogodki. Vedno bolj se razvija tudi podeželski turizem, saj si ljudje želijo nazaj k naravi in izkusiti nekatera avtentična kmetijska dela; za otroke iz mest pa je lahko tudi del izobraževanja. Avtentični tretji svet so destinacije, ki še niso doživele pravega turističnega razvoja in navdušujejo avanturiste, ki so se pripravljene odreči udobju in vzpostaviti stik z lokalnimi prebivalci. Unikatne-eksotične-ekskluzivne destinacije pa veljajo za enkratne v življenju in so zato tudi dražje. Te destinacije se trudijo ohranjati nemasovni turizem in maksimizirati prihodek na turista.

Na turističnih območjih oz. destinacijah je dinamika vedno prisotna, saj se skozi čas razvijajo in spreminjajo zaradi različnih dejavnikov, kot so potrebe in želje obiskovalcev, izgradnja infrastrukture, kot tudi sprememba naravnih in kulturnih privlačnosti. Življenjski cikel destinacije se odvija v več stopnjah, kot je prikazano na sliki 1. V začetni, tako imenovani raziskovalni stopnji (angl. exploration stage) je število obiskovalcev majhno, prebivalcem na destinaciji primanjkuje potrebnega znanja, destinacija pa je omejena s potrebno infrastrukturo. Druga stopnja je stopnja vključevanja (angl. involvement stage), pri kateri število obiskovalcev naraste, lokalni prebivalci se začnejo vključevati in delati na izboljšanju ponudbe za obiskovalce. Pri tej stopnji je že zaznati nekaj oglaševanja, s katerim želijo privabiti turiste. Pričakovati je zaznavo turistične sezone in prilagoditev družbenih vzorcev, predvsem tistih, ki so vključeni v turizem. Podane so tudi pobude na državni ravni za izboljšavo potrebne infrastrukture. Stopnji vključevanja sledi stopnja razvoja (angl. development stage), ki že izraža dobro definiran turistični trg in močnejše oglaševanje. Izginili bodo nekateri lokalni objekti, saj jih bodo nadomestili večji in modernejši; predvsem ko govorimo o nastanitvah. Začnejo se že pojavljati spremembe v fizični podobi območja, kar pa ni nujno dobro sprejeto s strani lokalnega prebivalstva. V visoki sezoni število obiskovalcev doseže število lokalnih prebivalcev ali ga celo prerase. Na tej stopnji se spremeni tudi tip turistov. Četrta stopnja je stopnja konsolidacije (angl. consolidation stage), kjer število turistov sicer še nekoliko narašča, a v primerjavi s fazo razvoja veliko manj. Velik del ekonomije je povezan s turističnim delom. Trženje in oglaševanje je zelo razširjeno in usmerjeno v podaljšanje turistične sezone. V stagnacijski stopnji (angl. stagnation stage), ki sledi konsolidaciji, je doseženo največje število turistov. Destinacija v tej fazi ima dobro vzpostavljeno podobo, vendar se njena priljubljenost zmanjšuje, destinacija se zanaša predvsem na turiste, ki bodo ponovili obisk. Naravne atrakcije pogosto pridobijo umetne dodatke in destinacija ima drugačen videz v primerjavi s prvotnim. Na tej stopnji že lahko govorimo o pojavu masovnega turizma. Zadnja faza je faza upada (angl. decline stage), kjer destinacija ne more več konkurirati z drugimi, zato tudi število turistov začne upadati. Kljub temu tej fazi lahko sledi faza prenovitve oz. pomlajevanja (angl. rejuvenation). En način ponovnega oživljanja destinacije je z dodajanjem popolnoma človeško ustvarjenih atrakcij (npr. igralnice), lahko pa destinacija izkoristi prednosti prej še neizkoriščenih naravnih virov (Butler, 2006).

Slika 1: Življenjski cikel turistične destinacije



Vir: Butler (2006).

1.2 Destinacijske organizacije

Destinacijske organizacije (angl. Destination management organisation, v nadaljevanju DMO) so v splošnem definirane kot organizacije, ki skrbijo za trženje destinacije (Wang & Pizam, 2011). World Tourism Organisation (2007) opredeljuje destinacijske organizacije kot koordinatorje vseh elementov na destinaciji, ki morajo skrbeti za trženje, zato da turisti obiščejo destinacijo, in skrb za opravljanje storitev, ki bodo zadovoljile pričakovanja, hkrati pa mora poskrbeti za razvoj primerne okolja (fizičnega, socialnega in okoljskega), kjer se bo turizem lahko razvijal. Destinacijske organizacije Buhalis (2000) opredeli kot del lokalne, regionalne ali nacionalne vlade, ki imajo politične in zakonodajne oblasti, kot tudi finančno moč, da razpolagajo z resursi tako, da bo dolgoročno dobro za vse deležnike.

Podobno razmišljajo Presenza, Sheehan in Ritchie (2005), ki definirajo destinacijski management kot strateške in organizacijske odločitve, ki vodijo promocijo in prodajo turističnih produktov, upravljajo s prihodi turistov tako, da destinacija deluje trajnostno in uspešno zadovoljuje ekonomske potrebe lokalnih deležnikov. S tem se strinjajo tudi Sheehan, Vargas-Sanchez, Presenza in Abbate (2016), ki poleg zadovoljevanja ekonomskih potreb deležnikov dajejo veliko pozornost tesnemu sodelovanju DMO z vladnimi agencijami in lokalnimi organizacijami, podjetji in vsemi ostalimi deležniki ter definirajo DMO kot odgovornega za strateško planiranje in upravljanje z resursi na destinaciji. Ravno tako Volgger in Pechlaner (2014) opredeljujeta DMO kot mediatorja in pobudnika, ki skrbi za upravljanje in organiziranje vseh povezav med deležniki na destinaciji.

Pike (2008) razdeli destinacijske organizacije v tri ravni, in sicer na najvišji ravni je nacionalna turistična organizacija, ki skrbi za trženje države kot turistične destinacije. Sledi

raven regionalne turistične organizacije, ki se osredotoča na določeno regijo znotraj države ali na regijo, ki povezuje več držav. Zadnja raven pa je lokalna turistična organizacija, ki deluje na majhnih, lokalnih območjih. Osredotočenost bo predvsem na nacionalni turistični organizaciji, ki jo Konečnik Ruzzier (2010, str. 162) definira kot »avtonomno organizacijo z javnim, poljavnim ali zasebnim statusom, ustanovljena ali priznana s strani vlade oz. države kot telesa, ki so na državni ravni pristojna za trženjsko komuniciranje in trženje turizma doma, predvsem pa v tujini«.

Vloga destinacijske organizacije je povezovanje konkurenčnega zunanjega okolja, kjer gre za pozicioniranje destinacije na trgu, z notranjim okoljem destinacije, kjer gre predvsem za vodenje sodelovanja med deležniki (Sheehan, Vargas-Sanchez, Presenza & Abbate, 2016). DMO se mora zavedati vseh deležnikov na destinaciji in njihovih interesov, zato je pomembno, da za uveljavitev veliko časa posveti povezovanju in grajenju odnosov (Elbe, Hallen & Axelsson, 2009). Bolj specifično pa vlogo DMO opredeli Gartrell (v Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010) z naslednjimi aktivnostmi:

- koordinacija vseh elementov turističnega sektorja (lokalno, politično, civilno, poslovno), da se dosežejo skupni interesi;
- vodilna vloga za turizem z namenom, da bi tudi lokalni prebivalci razumeli pomembnost turistične industrije;
- pomoč pri razvoju turističnih objektov, dogodkov in programov, ki bodo destinacijo pozicionirali in promovirali kot konkurenčno;
- asistenca obiskovalcem z informacijami pred prihodom in na sami destinaciji;
- DMO kot glavna povezava med notranjimi organizacijami (organizatorji dogodkov, turistične agencije itd.) in obiskovalci.

Destination Marketing Association International (v Wang & Pizam, 2011) izpostavlja tudi štiri ključne naloge, ki jih mora DMO izvajati: grajenje identitete, grajenje koalicije, grajenje zavezanosti ter grajenje vizije in vodstva. Grajenje identitete se nanaša na identiteto DMO, ki je sicer ločena, a hkrati tudi povezana z destinacijo. Grajenje koalicije je opisano kot proces grajenja povezav z lokalnimi voditelji, deležniki, partnerji in strankami, ki vplivajo na uspešnost DMO. Grajenje zavezanosti vključuje učenje, promocijo in ustvarjanje obiskovalcem orientiranega delovanja vseh deležnikov na destinaciji. Pri grajenju vizije in vodstva pa gre predvsem za ugotavljanje kritičnih vprašanj, ki se nanašajo na razvoj destinacije, strateško vodenje skupnosti in pomoč lokalnim voditeljem pri odločitvah.

DMO ima pomembno vlogo tudi pri razvoju človeških virov, saj mora tako spodbujati kot tudi delno financirati izobraževanje in usposabljanja, ki so pomembna v turistični industriji (Ritchie & Crouch, 2005). Destinacijske organizacije imajo vedno bolj pomemben del, saj se morajo soočiti tudi s kriznim managementom, ki vpliva na nadaljnji ugled destinacije. Predvsem je pomembno njihovo ukrepanje ob naravnih nesrečah, izbruhih epidemij, kriminala in v zadnjem času vse bolj pogostih terorističnih napadov (Ritchie & Crouch,

2005). Destinacija mora v kriznih trenutkih odreagirati in se soočiti z dolgoročnimi posledicami.

DMO je torej trženjska organizacija, ki skrbi, da turisti pridejo na destinacijo, kot tudi organizacija, ki skrbi za management in je najbolj primerna za vodenje in koordinacijo na destinaciji (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010). Ravno tako mora DMO podpirati razvoj vseh deležnikov, da so pripravljene sklepati partnerstva, izboljševati kakovost informacij, ustvarjati kakovostne produkte in storitve, povečati uspešnost za doseg večje konkurenčnosti, da so pripravljene delovati na trajnostni način in da zvišujejo kakovost življenja (Sheehan, Vargas-Sanchez, Presenza & Abbate, 2016). To pomeni, da je DMO poleg trženjske in managerske vloge tudi učeča se in razvojna organizacija, hkrati pa skrbi in pomaga deležnikom pri uvajanju in prilagajanju na spremembe. Sheehan, Vargas-Sanchez, Presenza in Abbate (2016) DMO opredeljujejo kot koordinatorja različnih resursov (finančnih, človeških, znanje itd.), ki so ključni za uspeh destinacije, in kot zbiralca informacij o ponudnikih in kupcih turističnih produktov.

Kljub vsem nalogam in možnostim, ki jih destinacijske organizacije imajo, da delujejo za dobro promocijo destinacije in zadovoljstvo turistov, pa na nekatere stvari nimajo vpliva oz. moči, kot jih naštevata Pike in Page (2014):

- ne morejo spremeniti imena destinacije ali spremeniti mej;
- imajo malo nadzora nad dejansko izkušnjo turistov, predvsem glede prometnih zastojev, kriminala in podobno;
- imajo malo nadzora, kako bo lokalno prebivalstvo sprejelo turiste in ustvarilo gostoljubno okolje;
- imajo malo vpliva nad razvojem letalskih povezav in prometne infrastrukture;
- nimajo nadzora nad razvojem produktov, nad cenami in promocijo posameznih ponudnikov, razen ko gre za skupno/nacionalno promocijo;
- nimajo velikega vpliva na zainteresiranost političnih strani za financiranje na destinaciji.

V začetku razvoja destinacijskih organizacij so nekateri avtorji trdili, da so to trženjsko usmerjene organizacije, medtem ko so drugi zagovarjali managersko funkcijo organizacij. Vendar že Heath in Wall (1992) sta zagovarjala pomembnost vlog DMO, ki niso nujno povezane s trženjem, kot so razvoj, izboljšanje in vzdrževanje konkurenčnosti destinacije, k temu pa dodajata tudi oblikovanje strategije, predstavljanje in zagovarjanje interesov deležnikov, koordinacijo različnih aktivnosti in trženje destinacije. Vse bolj se prihaja do zaključka, da so destinacijske organizacije trženjsko usmerjene za delovanje v zunanjem okolju in managersko usmerjene v notranjem okolju (Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005). Trženjske aktivnosti vključujejo predvsem aktivnosti, skupne vsem deležnikom, kot so na primer udeležbe na sejnih in borzah, različni dogodki, študijske ture za novinarje ipd. Zelo pomembna je tudi promocija »od ust do ust«, na katero DMO težko vpliva. Notranji managerski del DMO pa zajema vse ostale aktivnosti, ki razvijajo in vzdržujejo turizem na destinaciji in ga avtorji imenujejo notranji razvoj destinacije (angl. Internal Destination

Development). Najpomembnejše za notranji razvoj destinacije je sposobnost DMO, da učinkovito koordinira turistične deležnike in s tem razporedi vire tako, da se doseže pozitivne rezultate na šestih področjih, ki so: krizni management, razvoj človeških virov, ekonomsko področje, upravljanje virov, informacijski centri za obiskovalce ter raziskave in razvoj. Informacijski centri so pomembni, saj omogočajo komunikacijo z obiskovalci na destinaciji, hkrati pa regulirajo turistične tokove, da atrakcije ne postanejo preobremenjene. Področje raziskav in razvoja podpira vse funkcije DMO, saj jim pomaga razumeti tržno povpraševanje in ponudbo ter planiranje in nadaljnji razvoj. DMO lahko z dobro razvito strategijo človeških virov vpliva in spodbuja izobraževanje in usposabljanje na vseh ravneh. Področje upravljanja virov pa je pomembno, saj DMO tako teži k trajnostnemu razvoju destinacije. Na ekonomskem področju DMO pomaga deležnikom predvsem z ozaveščanjem skupnosti o pomembnosti turistične industrije in posledično z možnostmi razvoja skupnosti.

Tudi Ritchie in Crouch (2005) opredeljujeta naloge DMO na notranje in zunanje. Pod notranje naloge opredeljujeta: definiranje organizacijskih pravilnikov oz. zakonov, določitev strukture odborov, določitev proračuna, organizacijo administrativnih postopkov, upravljanje članstva in odnosov s prebivalci. K zunanjim nalogam navajata: trženje, upravljanje kakovosti storitev za obiskovalce, management obiskovalcev, informiranje in raziskave, upravljanje virov in upravljanje človeških virov.

World Tourism Organisation (2007) opredeljuje, zakaj je pomembno, da je destinacija vodena, oz. kaj so prednosti vodene destinacije. Kot prvo je pomembno ustvarjanje konkurenčne prednosti, za kar je treba ustvariti močno pozicioniranje, ponujanje drugačnih izkušenj od drugih destinacij in hkrati odlično vrednost za denar. Temu sledi zagotavljanje trajnostnega razvoja turizma, ki omogoča, da se vzdržuje vire, ki so destinacijo naredili privlačno na prvem mestu. Če je destinacija vodena, je poskrbljeno tudi za širjenje prednosti turizma, kot sta podpora lokalnih proizvodov in promocija majhnih podjetij. Poleg vsega vodena destinacija izboljša turistični donos, hkrati pa gradi močno in živahno identiteto.

V Sloveniji se krovna organizacija, ki skrbi za turizem, imenuje Slovenska turistična organizacija, ki jo bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

1.2.1 Slovenska turistična organizacija

Slovenska turistična organizacija je nacionalna turistična organizacija oz. javna agencija Republike Slovenije za trženje in promocijo turizma (v nadaljevanju STO), ki v osnovi skrbi za trženje turistične ponudbe predvsem na tujih trgih. Poleg glavne pisarne v Ljubljani delujejo tudi tri predstavništva, in sicer v Italiji, Avstriji in Nemčiji. S svojim delovanjem želi STO povečati prepoznavnost Slovenije kot turistične destinacije, spodbujati trajnostno rast in delovanje, podaljšati povprečno dolžino bivanja in se

osredotočiti na zahtevne obiskovalce ter jim ponuditi raznolika doživetja in produkte z višjo dodano vrednostjo.

V letnem poročilu (Slovenska turistična organizacija, 2016, str. 2) so predstavljene ključne naloge STO, in sicer:

- načrtovanje, priprava in izvajanje programov trženja celovite slovenske turistične ponudbe in države kot turističnega območja,
- vzpostavitev in upravljanje mreže turističnih predstavništev v tujini,
- vzpostavitev, vzdrževanje in posodabljanje integralnega turistično-informacijskega sistema Slovenije,
- spodbujanje partnerskega sodelovanja na ravni turističnega območja in na ravni turističnega proizvoda pri skupnem nastopanju na trgu,
- spodbujanje partnerskega povezovanja pri razvoju in uvajanju novih integralnih turističnih proizvodov, pomembnih z nacionalnega vidika,
- zbiranje, analiziranje in posredovanje tržnih informacij s področja turizma, ki predstavljajo informacijsko podporo za načrtovanje in trženje na vseh področjih in ravneh delovanja.

V Strategiji slovenskega turizma je zapisano, da STO »deluje kot nacionalna turistična trženjska agencija z močnim poudarkom na trženju, znotraj katerega bodo osrednje aktivnosti vključevale razvoj: produktov, makro destinacij in vodilnih destinacij; pospeševanje razvoja produktov in zelenega turizma, upravljanje in koordiniranje trženja 4 makro destinacij ter učinkovito in proaktivno upravljanje ter razvoj državne tržne znamke« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017).

STO, kot destinacijska organizacija, izjemno veliko časa posveti trženjski komunikaciji, saj se med drugim udeležuje okoli 140 poslovnih dogodkov v 30 državah sveta, 13.000 poslovnih sestankov, gosti več kot 200 tujih novinarjev, v Sloveniji pa organizira pomembne strokovne dogodke, kot so Slovenska turistična borza in Dnevi slovenskega turizma (Slovenska turistična organizacija, brez datuma). STO za svoje uspešno delo prejema tudi številne nagrade, ki dodatno prispevajo k prepoznavanju Slovenije kot turistične destinacije:

- STO je na ITB Berlin 2019 prejela štiri zlate in dve srebrni nagradi The Golden City Gate na področju promocijsko-komunikacijskih orodij v turizmu;
- Slovenija je na turistični borzi ITB Berlin 2018 prejela priznanje Sustainable Destinations 2018 v kategoriji Best of the Planet – Best of Europe. Destinacije, ki v okviru Zelene sheme slovenskega turizma nosijo znak Slovenia Green Destination, so zmagovalke kategorije Best of Europe (najboljše v Evropi) v okviru izbora Global Top 100 Sustainable Destinations Awards;
- Slovenija je pridobila prestižni naziv Evropska gastronomska regija 2021 (European Region of Gastronomy);

- Kampanja Zdrave vode je prejemnica uglednega priznanja WTM International Travel & Tourism Awards v kategoriji »Best in Wellness«;
- na turistični borzi ITB Berlin 2017 je Slovenija prejela ugledno priznanje World Legacy Destination Leadership Awards Winner s strani National Geographic za trajnostno upravljanje destinacije;
- Slovenija je bila leta 2016 na 'Global Green Destinations Day' razglašena za prvo Zeleno državo na svetu.

Izjemno vlogo pri komunikaciji Slovenije kot turistične destinacije ima tudi znamka I feel Slovenia, ki poudarja zelenost, trajnostno usmerjenost in osredotočenost k naravi, predvsem pa se s to znamko želi spodbuditi obiskovalce, da Slovenijo tudi začutijo kot zeleno. Pomembno vlogo k še boljši promociji je pripomogla nacionalna kampanja z imenom Dva milijona razlogov, zakaj čutimo Slovenijo, saj je s tem STO spodbujala prebivalce Slovenije, turistično gospodarstvo in obiskovalce, da delijo svoja doživetja na družbenih omrežjih. Predvsem je pomembno, da je STO želela vključiti domače prebivalstvo, da tudi sami začutijo in razmišljajo o Sloveniji kot turistični destinaciji. Hkrati so se želeli osredotočiti bolj na vzhodni, manj poznan del Slovenije, saj je dolgoročni cilj zmanjšanje obremenjenosti turistično najbolj obiskanih delov.

STO izjemno veliko naredi v smeri trženja Slovenije kot turistične destinacije izven meja Slovenije, veliko manj pozornosti pa je namenjeno domačemu prebivalstvu. Ljudje, ki niso neposredno povezani s turizmom, zelo verjetno niti ne vedo za vse prejete nagrade. To je zagotovo vrzel, ki bi jo bilo treba zapolniti. Znamko je treba živeti in je ne samo uporabljati za trženjsko komuniciranje. Vedenje vseh ljudi oz. deležnikov, ki jih turisti srečajo na destinaciji ali pa imajo z njimi stik, vpliva na znamko destinacije. Potrebna je miselnost, da destinacijska organizacija pozicionira znamko v središče trženjskega komuniciranja (Anholt, 2009).

Na Dnevih slovenskega turizma 2019, ki predstavlja najpomembnejši strokovni dogodek v Sloveniji na področju turizma in kjer se srečajo vsi ključni deležniki, je STO skupaj z vodilnimi destinacijami slovenskega turizma podpisala partnerski dogovor o medsebojnem sodelovanju. Kot so zapisali na spletni strani, »je namen dogovora krepitev sinergij pri razvoju in promociji turizma za učinkovitejše komuniciranje in promocijo na krovni ravni slovenskega turizma, krepitev vertikalnih povezav in trženjskih sinergij od krovne do destinacijske ravni, okrepljeno razvojno-izobraževalno delo z destinacijami za pospeševanje razvoja, izboljšanja kakovosti izkušnje in konkurenčnosti produktov in učinkovitega destinacijskega upravljanja« (Slovenska turistična organizacija, 2019a).


1.2.2 Strategija slovenskega turizma

Strategija slovenskega turizma 2017–2021 se osredotoča na trajnostno rast, glavna umeritev pa je Slovenija kot zelena, aktivna in zdrava destinacija za 5* doživetja oz. kot je zapisano v strateški viziji: »Slovenija je globalna zelena butična destinacija za zahtevnega

obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, mir in osebne koristi« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017, str. 28). Poudariti se želi zelenost doživetij in visoko raven kakovosti ter dejstvo, da na tako majhnem ozemlju še tako zahteven gost lahko najde nekaj pravega zase. Kot ugotavlja tudi Anholt (2009), je za majhne države pomembno, da namesto da se primerjajo z velikimi ali bogatejšimi, ugotovijo, kaj so njihove unikatne zmožnosti in potenciali, ki jih razlikujejo od drugih.

Majhnost in raznolikost Slovenije je zagotovo konkurenčna prednost in ena izmed ključnih stvari, ki jo je v Strategiji slovenskega turizma 2017–2021 treba upoštevati. V ta namen so oblikovane makro destinacije (Alpska Slovenija, Mediteranska Slovenija, Termalno-Panonska Slovenija, Osrednja Slovenija in Ljubljana), ki omogočajo boljše komuniciranje slovenske butičnosti in izpolnitev pričakovanj turistov. Opredeljenih je deset primarnih produktov, ki so na posamezni makro regiji tudi nosilni produkti in so prikazani na sliki 2.

Slika 2: Prikaz nosilnih in sekundarnih/podpornih produktov po makro destinacijah

		NOSILNI PRODUKTI			SEKUNDARNI/PODPORNI PRODUKTI			
ALPSKA SLOVENIJA		Počitnice v gorah	Športni turizem	Poslovna srečanja & Dogodki	Gastronomija		Kultura	Igralništvo
		Outdoor			Krožna potovanja		Doživetja narave	Turizem na podeželju
MEDITERANSKA SLOVENIJA		Poslovna srečanja & Dogodki	Sonce & Morje	Gastronomija	Kultura	Krožna potovanja	Križarjenje & Navtika	Posebni interesi
			Zdravje & Dobro počutje		Doživetja narave	Outdoor	Turizem na podeželju	Igralništvo
PANONSKA SLOVENIJA		Zdravje & Dobro počutje	Gastronomija		Outdoor	Kultura	Posebni interesi	Doživetja narave
			Turizem na podeželju					
OSREDNJA SLOVENIJA & LJUBLJANA		Poslovna srečanja & Dogodki	Kultura	Krožna potovanja	Outdoor	Posebni interesi	Nakupovanje	Igralništvo
				Gastronomija				

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2017).

STO stremi k spodbujanju vodilnih destinacij, nosilnih produktov in doživetij na posamezni makro regiji, da sledijo viziji butičnosti in zagotavljanju visoke dodane vrednosti. Poleg tega pa je treba veliko pomoči dati tudi malim in srednjim podjetjem v manjših krajih, ki prinašajo lokalni pridi in identiteto slovenskim destinacijam. STO se zaveda, da bo potrebno v prihodnjih letih veliko naložb v obnovo in izgradnjo nastanitvenih zmogljivosti, kot tudi vlaganje v turistične atrakcije in produkte. Treba je stremeti k trajnostni rabi naravnih in kulturnih virov, k ohranjanju naravnih in kulturnih znamenitosti in pri tem predvsem spodbujati k varovanju okolja tudi lokalno prebivalstvo. Za lažji razvoj in realizacijo slednjega bi bilo treba izvesti izobraževanja tako za zaposlene v turizmu kot tudi za lokalne skupnosti, predvsem z namenom, da bi se začeli zavedati pomena inovativnih in trajnostnih rešitev, produktov in storitev v turizmu, hkrati pa bi jih

spodbudili k povezovanju vseh deležnikov na destinaciji (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017).

Za uspešnost slovenskega turizma je pomembna tudi učinkovita trženjska strategija. Izjemnega pomena je trženjsko komuniciranje na digitalnih medijih in kampanje, ki jih izvajajo. Zelo uspešna kampanja je bila Dva milijona, zakaj čutim Slovenijo, ki je poleg turistov spodbudila tudi aktivno sodelovanje Slovencev. Z letom 2019 je slovenski turizem dobil novo komunikacijsko platformo »my way«, ki izpostavlja pristna slovenska doživetja z višjo dodano vrednostjo, hkrati pa spodbuja obiskovalce, da v svojih objavah vključujejo ključne elemente te promocije in s tem izpostavljajo personalizacijo doživetij, ki jih dobijo v Sloveniji. Poleg tega komunikacijska platforma dodatno podpira znamko I feel Slovenia, saj izpostavlja, da je Slovenija zelena destinacija, ki pomirja in kjer vsak lahko nekaj naredi zase, hkrati pa Slovenijo izkusi na svoj najljubši način (Slovenska turistična organizacija, 2018).

1.3 Trženjski splet turistične destinacije

Holloway (2004, str. 7) trženje definira kot »managersko funkcijo, ki organizira in vodi vse poslovne aktivnosti, da bi čim bolje ocenili oz. analizirali potrošnikove potrebe in s poznavanjem le-teh ustvarili zanimanje za določen produkt ali storitev ter jih privedli do dejanskega nakupa, s čimer je dosežen glavni cilj«. Trženje je družbeni in upravljavski proces, s katerim podjetja želijo ustvariti vrednost za potrošnike, da bi s tem zgradili močan odnos in zaupanje, dolgoročno pa bi pridobili kupčevo vrednost (Kotler, Bowen & Makens, 1999).

Pike in Page (2014) opredeljujeta trženje turistične destinacije kot managerski proces, prek katerega nacionalna turistična organizacija nagovarja turiste in z njimi komunicira ter jim predstavlja destinacijo, hkrati pa jih vabi in prilagaja turistične produkte in storitve glede na potrebe in želje, da bi dosegli čim večje zadovoljstvo. Pike (2008) ugotavlja, da trženje za destinacijske organizacije predstavlja proces ujemanja resursov destinacije z okoljskimi priložnostmi. World Tourism Organisation (2007) trženje destinacije opredeljuje kot vse aktivnosti in procese, ki goste in ponudnike pripeljejo skupaj; osredotoča se na potrebe gostov in konkurenčno pozicioniranje ter hkrati skrbi za distribucijo produktov ali storitev na potencialnih trgih in vključuje odločitve o pozicioniranju, znamčenju, segmentaciji in promociji.

Buhalis (2000) je mnenja, da mora biti trženje destinacije vodič za optimiziranje vplivov turizma in maksimiziranje prednosti za regijo. Trženje destinacije bi moralo biti skupaj z managementom strateško in ne prodajno orodje. Na splošno bi moralo trženje v turizmu spodbujati razvoj destinacije in slediti strateškim ciljem, kar pa ni vedno enostavno, saj je treba uskladiti mnenja in želje številnih deležnikov. Buhalis (2000) vidi destinacijo kot kombinacijo izkušenj, storitev in produktov, ki so na voljo turistom in ki jih ponujajo

različni ponudniki, zato je smiselno trženje izvajati na skupni ravni. Poleg tega trdi, da je destinacijsko trženje strateško orodje, ki skupaj s koordiniranjem, planiranjem in managementom poskuša zagotoviti primeren dobiček vsem deležnikom in ne deluje zgolj kot promocijsko orodje. Buhalis (2000) izpostavlja štiri strateške trženjske cilje za turistične destinacije in jih povezuje v dinamičnem kolesu turističnih deležnikov (slika 3):

- izboljšanje dolgoročne blaginje lokalnih prebivalcev,
- razveselitev obiskovalcev z maksimiziranjem njihovega zadovoljstva,
- povečanje dobičkonosnosti lokalnih podjetij in povečanje multiplikacijskih učinkov,
- optimiziranje vplivov turizma z zagotavljanjem ravnovesja med ekonomskimi koristmi ter družbenimi in okoljskimi stroški.

Slika 3: Dinamično kolo turističnih deležnikov



Vir: Buhalis (2000).

Ko govorimo o turizmu, turistični destinaciji in trženju, se je treba osredotočiti tudi na posebnosti storitev, v katerih se razlikujejo od produktov. Glavni štirje dejavniki, na katere je treba dati posebno pozornost, so nedotakljivost, heterogenost, minljivost in neločljivost storitev (Holloway, 2004; Pride & Ferrell, 2003). Nedotakljivost opredeljuje dejstvo, da se turističnih storitev v času nakupa ne more poizkusiti, zato je vedno prisotno tveganje. Turistične storitve so sestavljene iz namestitve, transporta, turističnih privlačnosti, lokalnega prebivalstva, kar posledično vodi v heterogenost storitev. Zelo pomembno je zavedanje minljivosti turističnih storitev, saj se jih ne da shraniti za poznejšo uporabo, hkrati pa to pogojuje tudi ceno (npr. prodajanje zadnjih sedežev letala po nižji ceni, kajti če niso prodani, so izgubljeni). Neločljivost turističnih storitev nakazuje na to, da je izjemno veliko dejavnikov, ki vplivajo na končno storitev, saj je storitev v istem trenutku ustvarjena, kot tudi uporabljena (npr. hrana v restavraciji je lahko izjemno dobra, a če je strežba slaba, storitev na koncu ne bo tako dobra).

Von Friedrichs (2003) izpostavlja dejstvo, da je v turizmu vse ravno nasprotno kot v drugih industrijah – produkt oziroma storitev je proizvedena v interakciji z gostom, poleg vsega pa mora gost priti na lokacijo, kjer je storitev proizvedena, kar pomeni, da se morajo podjetja oz. turistični ponudniki potruditi ne samo tržiti svoj produkt, ampak tudi destinacijo, kjer se nahajajo. Trženje turistične destinacije vidi kot trženje enega združenega produkta, kar je pogosto izjemno zahtevna naloga, saj vključuje deležnike, ki nekako morajo sodelovati, pa če to hočejo ali ne. Stopnja sodelovanja različnih ponudnikov v trženjski strategiji bo vplivala na stopnjo, kako bo destinacija privlačna za turiste.

Trženjski splet je v osnovi sestavljen iz štirih P-jev: produkt (angl. product), cena (angl. price), tržne poti (angl. place) in tržno komuniciranje (angl. promotion). Turistični produkt ne vključuje zgolj najpomembnejših atributov, ampak potrebuje management skozi življenjski cikel in razvoj primerne strategije. Cena je najbolj kritičen dejavnik, saj mora zadovoljiti turiste in zagotoviti profitabilnost destinacije. Pri tržnih poteh je ključno, da se zagotovi turistom najbolj učinkovit dostop na destinacijo, medtem ko s trženjskim komuniciranjem izpostavljam prednosti turistične ponudbe na destinaciji (Heath & Wall, 1992). Zaradi specifičnosti turističnih storitev so dodani trženju v turizmu še trije P-ji: ljudje (angl. people), procesi (angl. process) in fizični dokazi (angl. physical evidence). Holloway (2004) izpostavlja, da so ljudje del storitve in imajo izjemen vpliv na to, kako bodo gostje zadovoljni s storitvijo. Procesni so pomembni predvsem pri reševanju situacij, ko je potrebna pomoč gostom ali pa ureditev določenih stvari (npr. pravilna reakcija zaposlenih na pritožbe gostov). Fizični dokazi pa predstavljajo vse povratne informacije, kako so turisti doživljali storitev, in ne morejo biti vnaprej določene, kako jih bodo doživeli.

Trženjskemu spletu turistične destinacije je treba dodati še dva P-ja, to sta politika in količina sredstev (Konečnik Ruzzier, 2010). Pri politiki je predvsem treba izpostaviti dejstvo, da gre za vzpostavitev različnih interesov, saj so na destinaciji prisotna različna podjetja, kot tudi javni sektor in vlada. Količina sredstev, kot zadnji element trženjskega spleta, je namenjena predvsem zavedanju problema, da se večina destinacij srečuje s težavo premajhnega proračuna za trženjske aktivnosti. Le-temu nasprotuje Anholt (2009), ki trdi, da noben proračun ni premajhen za ustvarjenje blagovne znamke destinacije, saj se brez znamke destinacije ne more tržiti. Napačno je mišljenje, da je znamka luksuz, ki si ga lahko privoščijo le bogate države, kajti idejo, da si majhne države ne morejo privoščiti znamke, lahko enačimo s tem, da si le bogati ljudje lahko privoščijo osebnost. Pomembno je, da se bistvo znamke in vrednote komunicira prek vseh trženjskih aktivnosti, kar omogoča večjo priložnost za doseg sinergije trženjskih sporočil destinacijskih organizacij in sporočil drugih deležnikov. Morrison (2013) dodaja k trženjskemu spletu destinacije še partnerstvo (angl. partnership), ki teži k sinergijskim odnosom DMO z ostalimi organizacijami, ponudniki in posamezniki znotraj in zunaj destinacije.

Tem tradicionalnim P-jem pa je Phil Kemish, mladi britanski strokovnjak za komunikacijo na družbenih omrežjih, dodal povsem nove 4P-je, ki so pomembni pri trženju na družbenih omrežjih. Prvi P je namen (angl. purpose) oz. poslanstvo, ki govori o zgodbi blagovne znamke. Drugi P so ljudje (angl. people), ki so pripadniki blagovne znamke, vplivneži, ki z trženjem od ust do ust ustvarjajo zaupanje pri potrošnikih. Tretji P je strast (angl. passion). Ugotoviti je treba, kaj ljudi navdušuje in do česa imajo strast. S povezovanjem strasti posameznikov z znamko se gradijo skupnosti in ne posamezni potrošniki. Do zadnjega P-ja, ki je fizično (angl. physical), pridemo, ko najdemo ljudi in razumemo njihove strasti – takrat je treba znamko »oživiti« in dati možnost ljudem, da jo izkusijo (Bhattacharjee, 2019; Kemish, brez datuma).

Ravno tako kot na druge gospodarske sektorje tudi na turizem in na trženje destinacije vplivajo zunanji oz. okoljski dejavniki, kot so sociokulturni, ekonomski, politični in drugi. Vse bolj raznolike potrebe potrošnikov vplivajo na oblikovanje ponudb in komuniciranje le-teh ustreznim trgom. Izjemno močan dejavnik, ki vpliva na trženje, je tudi konkurenčno okolje, saj je trženje prek spleta in socialnih omrežij še dodatno povzročilo bitko za pozornost. K temu pa je treba dodati tudi tehnološko okolje, saj morajo tržniki stremeti k pametnim in uporabnikom prijaznim spletnim stranem. Sorazmerno s tem se spreminja tudi socialno okolje; v veljavi so razne skupnosti na socialnih omrežjih, kot so na primer blogerji, na katere je treba biti pozoren pri trženju destinacije. Vedno bolj ekstremne razmere v ekonomskem okolju vplivajo na trženje destinacije v tej meri, da morajo imeti destinacije pripravljene strategije za več različnih ekonomskih scenarijev, da bodo pravočasno in učinkovito reagirale. Na trženje destinacije vpliva tudi politično okolje. Destinacijske organizacije se najpogosteje srečujejo s problemom njihove vloge in nezaupanjem s strani vlade in drugih deležnikov. Za nekatere zelo poznane destinacije lahko politiki ne vidijo smisla v trženju le-te, lokalna skupnost pa na turiste gleda kot nevšečnost in ne kot ekonomski razvoj okolja. V zadnjem času ima velik vpliv na trženje destinacij tudi geofizikalno okolje oziroma dejstvo, da se zaradi okoljskih sprememb vse bolj poudarja trajnostni oz. zeleni razvoj (Wang & Pizam, 2011).

V naslednjem poglavju se bom osredotočila na en element trženjskega spleta, in sicer na trženjsko komuniciranje turistične destinacije. Glavna naloga trženjskega komuniciranja je pošiljanje konsistentnih sporočil o podjetju, produktu ali storitvi potencialnim gostom oz. turistom, hkrati pa gradnja in ohranjanje odnosa z njimi (Pride & Ferrell, 2003). Glede na naravo turističnih storitev je treba najprej ustvariti zavedanje, interes in željo po storitvah oz. destinacijah (Holloway, 2004).

1.3.1 Orodja trženjskega komuniciranja destinacije

Splet trženjskega komuniciranja oz. promocijski splet so orodja, prek katerih tržniki uspešno komunicirajo s potrošniki in ostalimi deležniki in z njimi ohranjajo odnos (Kotler & Armstrong, 2010). Splet trženjskega komuniciranja sestoji iz oglaševanja, pospeševanja

prodaje, osebne prodaje, odnosov z javnostmi in neposrednega trženja. Pride in Ferrell (2003) navajata za cilje trženjskega komuniciranja ustvarjanje zavedanja za storitev oz. destinacijo, povečanje povpraševanja, spodbujanje preizkušanja storitev, ohranjanje zvestih strank itd. V digitalni dobi se potrošniki spreminjajo in ravno tako tudi način komunikacije, saj se potrošniki vse bolj zanašajo na informacije, pridobljene na spletu, ali pa na odzive drugih potrošnikov (Kotler & Armstrong, 2010). Tržniki skušajo manjše segmente doseči z bolj personalizirano vsebino sporočila. Celovito trženjsko komuniciranje vključuje ciljno skupino in koordiniran promocijski program, na podlagi katerega se doseže želeni odziv potrošnikov, hkrati pa se želi komuniciranje spremeniti v vodenje potrošnikove zvestobe (Kotler & Armstrong, 2010). Različna promocijska orodja pa imajo lahko tudi različne učinke glede na življenjski cikel, v katerem se trenutno nahaja določen produkt oz. destinacija, zato bom v nadaljevanju vsakega izmed promocijskih orodij podrobneje predstavila.

»Oglaševanje je plačana neosebna komunikacija o organizaciji ali produktu, ki je prenesena do ciljne publike preko masovnih medijev, kot so televizija, radio, internet, časopis, revije in zunanji plakati« (Pride & Ferrell, 2003). Za oglaševanje je pomembno, da sledi principu AIDA, kar pomeni, da mora oglaševanje vzbuditi pozornost (angl. attention), ustvariti interes (angl. interest), spodbuditi željo (angl. desire) in vzbuditi akcijo (angl. action). Holloway (2004) trdi, da se v turistični industriji za oglaševanje porabi manjša količina denarja (manj kot 5 % prihodkov) kot pa v ostalih industrijah, kjer se porabi 20 % prihodkov ali več. Proračun za oglaševanje je tako omejen le na konkurenčno oglaševanje, predvsem pa ga je treba tudi kritično ovrednotiti – kakšen odstotek ciljnega trga bo izpostavljen oglasom in kolikokrat (World Tourism Organisation, 2007). Za učinkovito oglaševanje mora DMO vedeti, da bo dosegel ciljne trge in da sporočilo ne bo enkratno, ampak bo doseglo večkratno ponovitev na ciljnih trgih in najvišjo stopnjo reakcije (World Tourism Organisation, 2007).

Pospeševanje prodaje Pride in Ferrell (2003) opredeljujeta kot aktivnosti, ki ustvarjajo spodbudo, hkrati pa ponujajo dodano vrednost; to so na primer brezplačni vzorci, popusti, nagradne igre, kuponi, darila, programi zvestobe in podobno. Pospeševanje prodaje je najbolj kratkoročno orientirano orodje promocijskega spleta, katerega namen je spodbuda za nakup oz. prodajo izdelka ali storitve (Kotler & Armstrong, 2010). Medtem ko oglaševanje ponuja razloge, zakaj bi morali izdelek oz. storitev kupiti, pospeševanje prodaje opredeli razloge, zakaj bi morali to storiti čim prej. V povprečju v industriji s potrošniško pakiranim blagom pospeševanje prodaje predstavlja 74 % vseh trženjskih izdatkov (Kotler & Armstrong, 2010). Podjetja vse bolj uporabljajo pospeševanje prodaje, saj si s tem pomagajo pri razlikovanju njihove ponudbe od konkurence, poleg tega pa je leto vedno uporabljeno skupaj z ostalimi promocijskimi orodji. Kljub kratkoročni orientiranosti promocijskega orodja je še vedno končni cilj dolgoročni odnos s strankami. Z ugodnimi ponodbami tako v turistični industriji kot tudi drugih lahko pridobimo še

nezavezane potrošnike. Številni tematski parki, muzeji in podobne turistične atrakcije uporabljajo kupon za popuste in si tako večajo število obiskovalcev.

Osebna prodaja je komuniciranje podjetja s strankami, da bi ustvarili vrednost in zgradili odnos prek osebnih interakcij in tako dosegli, da se odločijo za nakup (Kotler & Armstrong, 2010). Osebna prodaja ima prednost v tem, da zagotavlja takojšnje povratne informacije, kar omogoča tudi sprotno prilagajanje sporočila (Pride & Ferrell, 2003). Prodajalec lahko tudi prek neverbalnih načinov komunikacije opazi, ali je stranka zainteresirana ali ne, in le-temu pravilno prilagodi sporočilo. Kotler in Armstrong (2010) definirata osebno prodajo kot skupek aktivnosti, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in evalvacija osebnih stikov, katerih cilj je dobičkonosen odnos s strankami. V turizmu v osebni prodaji sodelujejo vsi ljudje, ki pridejo v stik z gostom, kajti gost si bo predvsem zapomnil izkušnjo in ljudi, ki so bili v njej udeleženi, in tistega, ki jim je izkušnjo prvotno prodal (Holloway, 2004).

Odnosi z javnostmi je promocijsko orodje, katerega namen je grajenje dobrih odnosov z različnimi deležniki (investitorji, mediji, lokalno skupnostjo in drugimi), s katerimi je podjetje oz. destinacija povezana. Naloga odnosov z javnostmi je, da zgradijo dobro poslovno podobo, da se hkrati odzovejo na neugodne govorice, poleg tega pa imajo lahko močnejši vpliv na zavedanje javnosti, z manj stroški kot pa oglaševanje (Kotler & Armstrong, 2010). Za prenos sporočila uporabljajo letna poročila, brošure, novinarske konference kot tudi sponzorstva na različnih dogodkih. Odnosi z javnostmi imajo zelo pomembno vlogo, ko pride do kriznih dogodkov, kot so naravne nesreče, teroristični napadi in podobno, saj morajo hitro in učinkovito reagirati na dogajanje, da turizem ne utрпи prevelike škode (World Tourism Organisation, 2007).

Neposredno trženje, kot ga opredeljujeta Kotler in Armstrong (2010), je namenjeno neposrednemu povezovanju skrbno izbranih ciljnih posameznikov, ki hkrati omogoča spremljanje takojšnjih odzivov in grajenje dolgoročnih odnosov. Tržniki komunicirajo neposredno s potrošniki, najpogosteje ena na ena, pri tem pa uporabljajo bazo podatkov, da lahko ponudbo in komunikacijo popolnoma prilagodijo posamezniku. Neposredno trženje je zato tudi trženjski kanal, ki nima dodatnih posrednikov (Kotler & Armstrong, 2010). Tehnike, ki so najbolj pogosto uporabljene za neposredno trženje, so mailing liste in telefonsko trženje; z razvojem informacijske tehnologije pa je sedaj predvsem v ospredju oglaševanje z neposrednim odzivom in on-line trženje. Neposredno trženje ima številne prednosti tako za potrošnike kot tržnike. Za potrošnike je to preprost in osebni način, da pregledajo ponudbo, izberejo samo tisto, kar jim ustreza, poleg tega pa jim je omogočena enostavna primerjava s konkurenčnimi ponudbami, saj vse lahko storijo od doma. Za tržnike pa neposredno trženje predstavlja dobro bazo podatkov, kar jim omogoča hitro in učinkovito prilagajanje na potrošnikove potrebe z nižjimi stroški kot katero drugo trženjsko orodje.

World Tourism Organisation (2007) v Priročniku za management turistične destinacije izpostavlja aktivnosti, ki bi jih vsak DMO moral izvajati za trženje destinacije, in sicer trženje nad črto (angl. above-the-line) in trženje pod črto (angl. below-the-line). Trženje nad črto cilja širši trg in vključuje tradicionalne masovne medije, kot so televizija, radio, revije in časopisi, veliki oglasni plakati in podobno. Trženje pod črto pa cilja na manjši in bolj specifičen trg in deluje bolj na osebni ravni. Le-to vključuje udeleževanje na turističnih sejmih in borzah, organiziranje spoznavnih izletov, odnose z javnostmi, e-trženje in promocijo, posebne promocije, ki so povezane z dogodki ali sezonami, in informacije za obiskovalce (npr. informacijski centri).

Poleg zunanjega trženjskega komuniciranja je pomembno tudi notranje oziroma interno trženjsko komuniciranje, ki zajema destinacijske organizacije, vse deležnike na destinaciji in prebivalce, kot tudi vsa druga podjetja, ki niso nujno povezana s turizmom. Razumeti morajo pomembnost in vsebino znamke destinacije. Če bodo ponosni na to, kako je destinacija kot država predstavljena mednarodno, bodo tudi sami v svojih dejavnostih in trženjskem komuniciranju vključevali vrednote znamke destinacije in tako povečali zavedanje o destinaciji (Anholt, 2009). S tem se strinjata Baker in Cameron (2007), ki trdita, da preden destinacijska znamka doživi uspeh pri obiskovalcih, morajo najprej interni deležniki, kot so lokalni prebivalci in ponudniki, razumeti destinacijsko znamko in se zavedati potencialnih pozitivnih učinkov. Veliko se govori, da je treba razumeti potrebe lokalnega prebivalstva in da je treba biti pozoren in skrben za lokalno kulturo, premalo pa se govori o tem, kako lokalni prebivalci dejansko dojemajo svoje okolje kot turistično destinacijo. Da deležniki, predvsem lokalni prebivalci še bolj razumejo pomen njihove države kot turistične destinacije, je ključno, da se spodbuja tudi tako imenovani domači turizem, ki je definiran kot potovanje ljudi znotraj države, a zunaj njihovega vsakdanjega okolja (Basera, 2018). Za uspeh turističnega razvojnega načrta morajo vodilni spremljati odnos prebivalcev do turističnega razvoja in kako turizem vpliva na zadovoljstvo življenja domačinov (Bimonte & Faralla, 2016).

1.3.2 Destinacijska kartica kot trženjsko orodje

V prejšnjem poglavju sem predstavila najpogosteje uporabljena trženjska orodja. Glede na potrebe potrošnikov in razvoj tehnologije pa podjetja razvijajo tudi nove tehnike. Tako kot je sedaj v ospredju pri veliko podjetjih oglaševanje na družbenih omrežjih in digitalno trženje, tako so tudi destinacije za pospeševanje prodaje razvile različne kartice, ki omogočajo skupni nakup več storitev, zato bom v tem poglavju podrobneje predstavila destinacijske kartice kot trženjsko orodje.

Turizem je vse bolj v porastu, konkurenca vse večja, ljudje pa si želijo vedno več doživetij. Kljub temu da destinacija sestoji iz številnih različnih deležnikov, z različnimi interesi, turisti destinacijo še vedno doživljajo kot en integriran produkt. Eden izmed načinov, kako povezati različne deležnike, produkte in storitve na destinaciji, je destinacijska ali

turistična kartica. Drozdowska, Duda-Seifert in Faron (2018) definirajo turistično kartico kot trženjsko orodje, ki povezuje različne turistične storitve in ponudnike po nižani ceni. Turistične kartice so učinkovito orodje za pozicioniranje, saj omogočajo celovit pristop; poleg tega lahko ustvarjajo več vrednosti za obiskovalca z zagotavljanjem inovativnih rešitev (Ispas, Constantin & Candra, 2015). Tudi Zoltan in Masiero (2012) opredeljujeta destinacijske kartice kot dober primer javne in zasebne pobude v destinacijskem trženju, uporabljeno kot trženjsko orodje vse povsod po svetu, ki olajša ogled turistom, poleg tega pa poveča uporabo in obisk turističnih storitev in atrakcij na destinaciji.

Glavni namen destinacijske kartice je povezovanje produktov in storitev, brez rezervacije in plačila vnaprej ter povečana uporaba produktov in storitev, poleg tega pa se izboljša obiskanost manj poznanih turističnih atrakcij (Drozdowska, Duda-Seifert & Faron, 2018). Običajno so v kartico vključeni različni popusti v muzeje in cerkve, brezplačna uporaba javnega prevoza, popusti v restavracijah, trgovinah, pri najemu avtomobila in drugo. Kartica daje uporabnikom številne prednosti in ugodnosti v smislu prihranka časa in stroškov, hkrati pa je učinkovit medij, ki vodi turistične tokove tudi do manj poznanih atrakcij in območij (Ispas, Constantin & Candra, 2015).

Glede na dane ugotovitve avtorjev bi destinacijska kartica lahko prinesla veliko ugodnosti malim in srednje velikim podjetjem, kajti kot ugotavljata Weber in Tomljenović (2004), mala in srednje velika podjetja predstavljajo 95 % vseh turističnih podjetij in ustvarjajo tretjino vseh prihodkov v turizmu, hkrati so zelo pomembna pri ustvarjanju novih zaposlitvenih mest in pri stabilizaciji negotovih ekonomskih območij. Največkrat pa so ravno mala in srednje velika podjetja tista, ki imajo problem s kapitalom, razvojem trgov in z obvladovanjem okoljskih vplivov, kot sta na primer sezonskost in konkurenca (Weber & Tomljenović, 2004).

Tudi Zoltan in Masiero (2012) opredeljujeta številne cilje, ki jih prinese destinacijska kartica:

- dodana vrednost k izkušnji turistov,
- povečana uporaba turističnih storitev in produktov na destinaciji,
- valoriziranje manj obiskanih območij/krajev,
- prerazporeditev turističnih tokov,
- izboljšana organizacija turistične izkušnje,
- izboljšano zaznavanje znamke turistične destinacije,
- promocija regije/destinacije (kartica poveča zavedanje o atrakcijah),
- spremljanje turistične izkušnje (s kartico se pridobi podatke, kako so se turisti premikali po destinaciji in kaj so porabili),
- podaljšanje dolžine bivanja (zavedanje o atrakcijah in njihova prisotnost v kartici, ki je že plačana),
- povečanje potrošnje turistov.

Kljub vsem naštetim prednostim pa se pojavijo tudi slabosti. Najpogostejši problem, ki se pojavi pri vzpostavitvi sistema destinacijske kartice, je razporeditev prihodkov. To vpliva tudi na privlačnost vstopa v program kartice za potencialne člane, saj je njihov prihodek odvisen od prodanega obsega storitev in deleža prihodkov, ki ga zaslužijo (Drozdowska, Duda-Seifert & Faron, 2018). Za učinkovit razvoj in implementacijo kartice je treba uskladiti ekonomske, organizacijske in tehnološke kriterije, ki jih imajo posamezni deležniki. Da bi destinacijska kartica bila uspešna, je treba uskladiti interese tako destinacijske organizacije kot vseh ostalih podjetij in ponudnikov, ki sodelujejo v projektu.

Razlog, zakaj se podjetja odločijo za sodelovanje, poleg že omenjenih prednosti, pa je tudi v zniževanju podjetniškega tveganja. S sodelovanjem imajo podjetja možnost pridobiti informacije, ki jim bodo olajšale opisati profil turistov, s tem pa tudi primerno prilagoditi trženjsko komuniciranje. Z analizo pridobljenih podatkov podjetja lahko dobijo poglobljen vpogled v vedenje turistov, kar jim omogoča izboljšavo storitev in bolj ciljano trženje. Dolgoročni namen destinacijske kartice je ustvarjanje zvestobe in nadaljnje grajenje odnosa z uporabniki (Angeloni, 2016).

Dober primer v praksi je Leisure Card Tirol (v nadaljevanju LCT), kjer gre za kombinacijo kartice prostočasnih dejavnosti (namenjena prebivalcem regije) in turistične kartice (ekonomska orientiranost), v kateri so združene različne športne, kulturne, prostočasne in turistične storitve in produkti. LCT predstavlja dobro priložnost za trženjsko komuniciranje in pozicioniranje manjših nepoznanih produktov in storitev, ki si sami ne morejo privoščiti večje kampanje za promocijo (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018). Poleg tega destinacijska kartica, kot je LCT, stremi k izboljšanju ekonomskega in socialnega dobrega počutja prebivalcev in jih z raznoliko ponudbo aktivnosti spodbudi k zavedanju in identificiranju regije oz. države kot turistične destinacije (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010).

Smeri razvoja destinacijskih kartic počasi sledi tudi Slovenija. S povezovanjem lokalnih organizacij na območju Julijskih Alp so nastale štiri destinacijske kartice, ki zajemajo območje Bohinja, Bleda, Radovljice in Doline Soče. Te kartice so pomemben produkt na področju trajnostne mobilnosti, saj z njimi spodbujajo mobilnost na območju Julijskih Alp z javnim prevozom, hkrati pa želijo umiriti promet na najbolj kritičnih oz. obiskanih točkah v regiji. Namen teh kartic je gostom omogočiti kakovostnejši obisk območja, hkrati pa skrb za trajnostni razvoj regije. Poleg prevozov kartice vključujejo tudi vstopne v nekatere muzeje in znamenitosti, prvotno pa so namenjene tujim turistom. V naslednjih letih si v regiji želijo, da bi ustvarili enotno kartico za celotno regijo Julijskih Alp (Slovenska turistična organizacija, 2019b).

Glede na raznolikost interesov vseh vključenih deležnikov v destinacijsko kartico je pomembno, da je pri tem vključena tudi destinacijska organizacija, ki deluje kot mediator in koordinator med vsemi deležniki, tako javnimi kot zasebnimi. Pripravljenost podjetij, da

sodelujejo pri trženju destinacije, bo izboljšala konkurenčnost destinacije, kajti turisti na koncu želijo celovito destinacijsko izkušnjo in ne izkušnjo posameznega podjetja (Ritchie & Crouch, 2005). Tudi Anholt (2009) izpostavlja dejstvo, da noben posamezen deležnik nima nadzora nad vsemi dejavniki, ki vplivajo na poslovanje in delovanje, zato je še toliko bolj pomembno, da vsi deležniki sodelujejo med seboj, še posebej ko govorimo o majhnih državah.

2 KOOPETICIJA MED DELEŽNIKI V TURIZMU

Podjetja in organizacije v času svojega poslovanja slej ali prej naletijo na nove izzive ali ovire, ki jih morajo rešiti za nadaljnje uspešno poslovanje. Zaradi vse zahtevnejših želja in potreb potrošnikov ter hitro spreminjajočega se zunanjega okolja so podjetja primorana iskati rešitve s pomočjo drugih podjetij, tudi konkurenčnih, kar je razlog za nastanek različnih povezav in zavezništev. Ravno tako se s tem problemom soočajo turistične destinacije, ki na nekem območju združujejo heterogena podjetja in organizacije, hkrati pa se destinacija želi predstavljati kot ena celota. V nadaljevanju so predstavljene različne oblike in vidiki partnerstev, motivi za sodelovanje s konkurenti, prednosti in slabosti kot tudi posebnosti le-teh v turizmu.

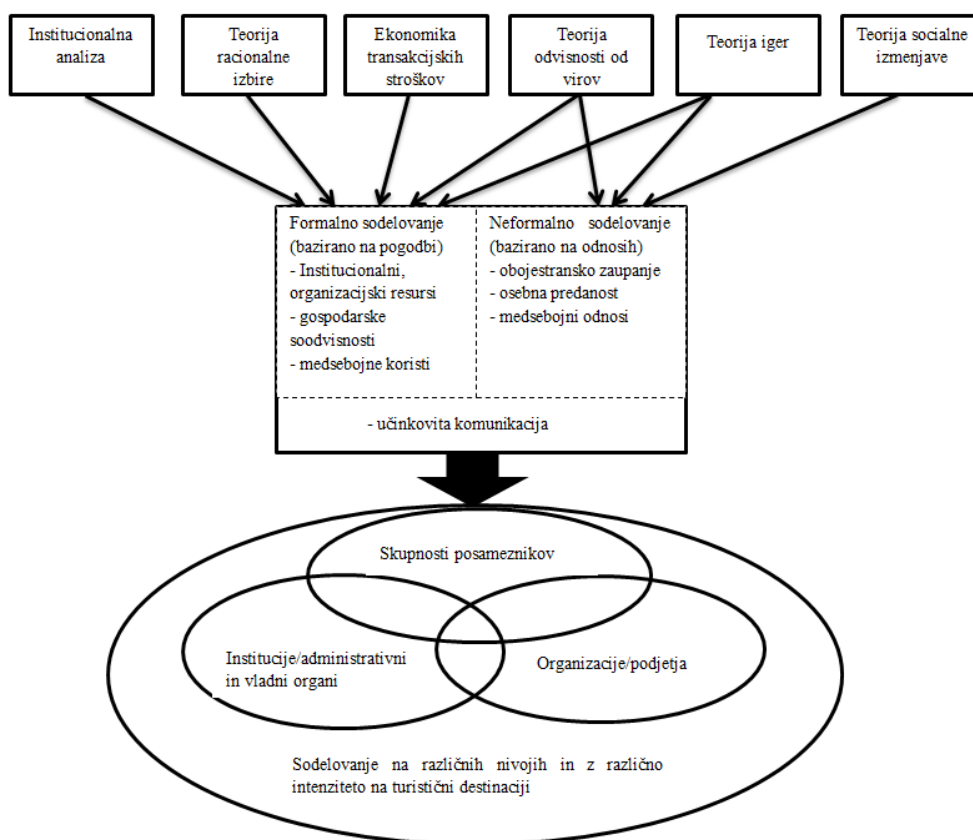
2.1 Različne oblike in vidiki partnerstev

Študije, ki proučujejo pojav sodelovanja, razlikujejo med šestimi pristopi oz. teorijami: teorija iger, teorija racionalne izbire, institucionalna analiza, teorija odvisnosti od virov, ekonomika transakcijskih stroškov in teorija socialne izmenjave (Beritelli, 2011). Kot prva se je razvila teorija iger, kjer določeno število igralcev izvede določene poteze (strategije) z namenom doseganja končnega cilja. Iz nje se je razvila teorija racionalne izbire, ki predvideva, da obnašanje posameznikov povečuje osebne prednosti. Institucionalna analiza poskuša razumeti strukturo družbene ureditve in kooperativnega vedenja. Teorija racionalne izbire in institucionalna analiza sta večinoma uporabljeni za upravne organe in mednarodne institucije. Teorija odvisnosti od virov poudarja dejstvo, da imajo organizacije različne vire in so zato odvisne ena od druge. Ekonomika transakcijskih stroškov v nasprotju s teorijo racionalne izbire predvideva, da posamezniki in organizacije minimizirajo vse stroške, ki nastanejo pri gospodarski izmenjavi. Teorija socialne izmenjave poudarja družbene lastnosti sodelovanja, kot so pričakovana vzajemnost, pričakovani ugled in vpliv ter zaznana učinkovitost. Ta teorija je pogosta v turizmu. Za uspešno sodelovanje pa je potreben določen del vsake izmed teorij. Sodelovanje je vredno, če na koncu lahko pričakujemo rezultat, ki temelji na strategiji (teorija iger) in le-ta maksimizira prednosti (teorija racionalne izbire). Sodelujoči se morajo zavedati različnih norm in pravil (institucionalna analiza) in različnih virov (teorija odvisnosti od virov). Sodelovanje je še toliko bolj prepričljivo, če so stroški skozi celoten proces minimizirani (ekonomika transakcijskih stroškov). Navsezadnje pa se sodelovanje dogaja v socialnem

okolju, kjer si vsak želi prepoznavnosti in ugleda (teorija socialne izmenjave) (Beritelli, 2011; Czernek 2013).

V literaturi je moč zaslediti dva tipa sodelovanja: formalno sodelovanje oz. sodelovanje, ki temelji na pogodbi, ter neformalno sodelovanje oz. sodelovanje, ki temelji na odnosu. Pri formalnem sodelovanju se poudarja predvsem formalni dogovor, ki je osnovan na organizacijskih virih in sredstvih ter ekonomski odvisnosti. Neformalno sodelovanje pa v ospredje postavlja obojestransko zaupanje, osebno predanost in medsebojni odnos. Pri obeh je zelo pomembna učinkovita komunikacija (Beritelli, 2011). Slika 4 prikazuje povezavo vseh šestih teorij ter formalni in neformalni pristop.

Slika 4: Povezovanje teorij, pristopov sodelovanja in apliciranje na destinacijo



Vir: Beritelli (2011).

Med podjetji se lahko ustvarijo različne povezave in sodelovanja, kot so združitve in prevzemi, strateška zavezištva, nastanek novih podjetij in podobno. V tem poglavju bo fokus predvsem na strateških zavezištvih, ki so najbolj preprosto definirana, ko se dve ali več organizacij poveže in združi moči, da bi dosegle skupne strateške cilje (Mendonça, Varajão & Oliveira, 2015).

Dussauge in Garrette (1999) definirata strateška zavezištva kot sodelovanje dveh ali več podjetij z določenimi skupnimi cilji, ki jih bodo skupaj dosegli brez večjega tveganja,

hkrati pa s to povezavo ne izgubijo svoje strateške avtonomnosti in interesov ter ostalih ciljev. Ohranjanje avtonomnosti je ključna razlika med strateškimi zavezništvimi ter združitvami in prevzemi, kjer eno podjetje izgubi avtonomnost, kajti drugo podjetje združi delovanje obeh ter pridobi in odkupi cele poslovne enote. S povezovanjem podjetij, ki hkrati ostanejo neodvisne enote, se ustvari tudi več centrov, ki sprejemajo odločitve o določenem projektu, in to ustvari vodenje strateških zavezništev zelo kompleksno, zaradi česar so v strateškem zavezništvu prisotna nenehna pogajanja in nasprotja interesov. Dussauge in Garrette (1999) razlikujeta med več tipi zavezništev, in sicer jih naprej delita na partnerstva med nekonkurenčnimi podjetji in zavezništva med konkurenčnimi podjetji.

Partnerstva med nekonkurenčnimi si podjetji so namenjena podjetjem, ki se želijo širiti na povsem nova področja in kjer partner lahko poskrbi za določen prispevek. Ta partnerstva se delijo na tri tipe (Dussauge & Garrette, 1999):

1. Mednarodno skupno podjetje (mednarodna širitev): ta tip zavezništev se ustvari, ko je eden od partnerjev razvil produkt in bi ga rad prodal na nekem trgu; drugo podjetje pa ima dostop do tega trga. Za prvega se odpre novi trg, drugi pa ta produkt distribuira;
2. Vertikalno partnerstvo (vertikalna integracija) običajno združi dve podjetji, ki imata zaporedne faze znotraj enake proizvodnje; eno podjetje je torej dobavitelj, drugo pa stranka. S tem zavezništvom se izboljša kakovost izdelkov, zmanjšajo se stroški in spodbuja se inovacije;
3. Medindustrijski sporazumi (diverzifikacija) so sodelovanja, ki jih ustvarijo podjetja, ki želijo svoje aktivnosti usmeriti v čisto nova področja in tako izkoristiti svoje dopolnilne zmogljivosti.

Zavezništva med konkurenčnimi podjetji se delijo glede na del, ki ga posamezen zaveznik prispeva, in glede na rezultat tega zavezništva. Vsa tri zavezništva predstavljajo obsežen nabor ekonomskih, strateških in organizacijskih lastnosti (kot so nacionalnost podjetja, industrija, razporeditev nalog) in tako predstavljajo tri kontrastne vzorce zavezništev (Dussauge & Garrette, 1999):

1. Zavezništva s skupno nabavo so zavezništva, ko so sredstva v določeni fazi proizvodnega procesa enaka (doseganje ekonomije obsega), končni produkt pa se razlikuje in zavezništvo navzven ni vidno;
2. Kvizikoncentracijsko zavezništvo je zavezništvo, ko je celoten proizvodni proces skupen in se proizvede skupni produkt, ki je označen z vsemi zavezniki. Ta tip zavezništva je alternativa združitvam in prevzemom in zato ime »quasi«;
3. Komplementarna zavezništva so zavezništva, ko so sredstva, ki jih prispeva partner, drugačna (npr. proizvodnja na eni strani in distribucijska mreža na drugi).

Strateška zavezništva so usmerjena v ustvarjanje in izboljšanje konkurenčne pozicije vključenih podjetij v močno konkurenčnem okolju. Zavezništva so opredeljena kot strateška takrat, ko pomembno prispevajo k strategiji, ki jo ima partnersko podjetje, in ko

vključuje združevanje partnerjevih sposobnosti in zmogljivosti (Dussauge & Garrette, 1999).

Avtorji (Yami, Castaldo, Dagnino & Le Roy, 2010) v knjigi *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* izpostavljajo dejstvo, da pojem koopedicija ni prisoten v slovarjih, kljub temu da tekmovanje in sodelovanje obstaja že vrsto let, in se sprašujejo, zakaj je treba imeti nov pojem za nekaj, kar že poznamo. Najpomembnejši razlog, ki ga utemeljujejo, je, da je tako res poudarjeno dejstvo, da gre za dva paradoksalna pojava, sodelovanje in tekmovanje; kajti strateška zaveznitva v veliki večini poudarjajo le del, kjer podjetja sodelujejo, kar ugotavljata tudi Wang in Krakover (2008), da se v literaturi običajno opisuje medorganizacijske odnose, ki so osredotočeni na sodelovanje, medtem ko je vidik tekmovanja zanemarjen. Koopedicija je izjemno širok pojem in tako, kot sta Dussauge in Garrette (1999) razlikovala med različnimi tipi zaveznitv, tako tudi Yadong (2004) zelo podrobno razlikuje med štirimi oblikami koopedicije, in sicer: koopedicija med globalnimi tekmeci, koopedicija med tujimi vlada, koopedicija med strateškimi partnerji in koopedicija med korporativnimi člani. Vsako obliko pa še podrobneje razdeli na različne tipe glede na intenziteto sodelovanja in intenziteto tekmovanja ter temu prilagojene strateške odzive. Vsaka izmed teh oblik potrebuje obširno razlago, zato jih v magistrskem delu zgolj omenjam. V nadaljevanju so predstavljene definicije koopedicije, prednosti in slabosti, kot tudi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost koopedicije in odločitev za vstop v koopedicijo.

2.2 Koopedicija – sodelovanje in tekmovanje

Koopedicija je nov pogled na načine poslovanja podjetij s konkurenco, strateškimi partnerji in ostalimi deležniki, ki so vpleteni v poslovanje podjetja. Kot prva sta jo v kontekst postavila Brandenburger in Nalebuff (1996), ki sta jo osnovala na teoriji iger. Večina ljudi vidi konkurenčno okolje kot situacijo zmaga – poraz. Koopedicija pa želi ta pogled spremeniti in teži k situaciji zmaga – zmaga, kar pomeni, da podjetje ne želi prevzeti deleža drugega podjetja in se s tem povečati, ampak želi s sodelovanjem povečati celoto, kjer bo vsak izmed partnerjev imel določene prednosti. Koopedicija povečuje neodvisnost med podjetji in krepi potrebe za skupna dejanja, pomaga pri delitvi tveganja, omogoča strateško fleksibilnost in hitre odzive na zahteve tržišča (Yadong, 2004). Chin, Chan in Lam (2008) koopedicijo opredelijo kot kombinacijo sodelovanja in tekmovanja, ki med konkurenčnimi podjetji ustvarja dodano vrednost, z usklajevanjem različnih interesov stremi k doseganju skupnih ciljev in pomaga ustvarjati priložnosti za konkurenčne prednosti z zmanjševanjem zunanjih ovir. Koopedicija obsega tako ekonomske kot socialne izzive, ki so povezani z organizacijsko neodvisnostjo, hkrati pa je cilj medsebojna korist in dodana vrednost.

Chim-Miki in Batista-Canino (2017) definirata koopedicijo kot mrežni odnos, kjer je prisotno tekmovanje in sodelovanje. Med podjetji tako nastane sistem, kjer sodelujoči vzdržujejo soodvisnost, brez izgube organizacijske ločenosti. Lahko je definirana kot

strateški in dinamičen proces, kjer podjetja skupaj ustvarjajo vrednost, hkrati pa tekmujejo, da pridobijo del te vrednosti (Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti & Mas-Tur, 2018).

Dualizem sodelovanja in tekmovanja se je pojavil zaradi odvisnosti od virov. Bengtsson in Kock (2000) definirata koopeticijo kot paradoksalno razmerje, ki nastane, ko dve podjetji sodelujeta v nekaterih aktivnostih, a hkrati tekmujeta v drugih. Podjetje, ki je odvisno od virov, ki si jih lasti drugo podjetje, bo stremelo k strategiji, ki jim bo pomagala zmanjšati stroške za iskanje in pridobivanje teh virov, zato je koopeticija dobra strategija. Torej na eni strani si podjetja soodvisno delijo oz. skupaj razvijajo nove vire, medtem ko na drugi strani vzdržujejo svojo identiteto, nadzor in odločitve. Koopeticija razširi pogajanja z vključevanjem strateških in socioloških perspektiv, kot so odvisnost od virov, mreženje in socialne menjave. Viri so pogosto komplementarni in interesi kompatibilni, zato deljenje soodvisnih virov ustvarja več posla za obe strani, kot pa če jih zadržuje vsak zase (Yadong, 2004).

Da koopeticija lahko obstaja, je potrebna širša miselnost o sodelovanju, kjer že oblika okolja podpira in spodbuja sodelovanje, kot tudi predpostavka, da je koopeticija pozitivno povezana s poslovanjem. Poleg tega se s koopeticijo odprejo različne priložnosti, poveča se fleksibilnost in sposobnost upravljanja podjetja v dinamičnem in negotovem trgu (Crick, 2018).

Koopeticija je osnovana na pričakovanjih vseh vključenih partnerjev, zato je zelo pomembno, na podlagi česa so se sodelujoči odločili za ta odnos (Kraus, Meier, Niemand, Bouncken & Ritala, 2018). Izbira primerne strateškega partnerja je kritična odločitev in eden izmed pomembnejših korakov k uspešnemu partnerstvu. Avtorji (Kraus, Meier, Niemand, Bouncken & Ritala, 2018) izpostavijo štiri kriterije, na podlagi katerih se podjetja odločijo. Prvi kriterij je povezan z nalogami (angl. task-related criteria) in vključuje produkte in spretnosti, tehnološke zmožnosti, ugled in dostopnost na trgu; Chiambaretto, Bengtsson, Fernandez in Näsholm (2020) pa dodajajo, da je ta kriterij povezan tudi z motivi za oblikovanje zaveznitva. Drugi kriterij je osredotočen na partnerja (angl. partner-related criteria) in ima pomembno vlogo za uspešnost in učinkovitost sodelovanja. Vključuje kompatibilne cilje, zaupanje in predanost ter ustrezno tveganje, Chiambaretto, Bengtsson, Fernandez in Näsholm (2020) poudarjajo tudi minimiziranje konfliktov in tekmovanja. Kot najpomembnejše je izpostavljeno zaupanje, saj je to osnova za vzpostavitev partnerstva. Tretji kriterij je povezan z znanjem (angl. learning-related criteria) in se osredotoča na karakteristike, ki omogočajo učenje in prenos znanja. Le-to vpliva na večjo pogajalsko moč in pozitivno vpliva na inovativnost. Zadnji kriterij je povezan s tveganjem (angl. risk-related criteria) in izhaja iz soodvisnosti partnerjev, tveganje pa je povezano z izvedbo, odnosi in okoljem.

Ogrodje za izbiro partnerja v koopeticijskem odnosu ter razumevanje zaupanja in komplementarnosti temelji na treh ravneh odnosov znotraj podjetja, in sicer na ravni partnerja, ravni aktivnosti in na ravni virov. Raven partnerja opiše vlogo podjetja v odnosu z drugimi (tekmovalec, partner, kupec, dobavitelj itd.). Raven aktivnosti opisuje procese in

izmenjave, ki se razlikujejo med partnerji, raven virov pa opredeljuje vire partnerja, ki jih ima v lasti, in njihovo podobnost oz. različnost. Posredni partnerji so bolj privlačni in komplementarni za partnerski odnos in imajo manjše tveganje za oportunistično obnašanje (Kraus, Meier, Niemand, Bouncken & Ritala, 2018).

Kot temeljni dejavnik v kooperacijskem odnosu De Araujo in Franco (2017) izpostavljata grajenje zaupanja med partnerji, saj zaupanje zmanjšuje konflikte in tveganje, kar ohranja razmerje in krepi zadovoljstvo. Nepogrešljiva v kooperacijskem odnosu je odprta in hitra komunikacija. Bengtson in Kock (2000) poudarjata, da je izjemnega pomena, da so posamezniki znotraj podjetja ozaveščeni o prednostih sodelovanja in kooperacije, saj jim to pomaga sprejeti in razumeti, da posamezniki na različen način prispevajo k odnosu in da skupaj lahko izboljšajo poslovanje podjetja.

De Araujo in Franco (2017) sta definirala mehanizme za grajenje zaupanja v kooperacijskem odnosu, in sicer so to medsebojna odvisnost, pretekle izkušnje in ugled, zavedanje tveganja oportunističnega obnašanja, pogodbeni sporazum in dinamični proces. Medsebojna odvisnost pomeni, da sta podjetji odvisni drugo od drugega in da eno brez drugega ne moreta uspeti, zaradi česar je grajenje zaupanja lažje. Pretekle izkušnje in ugled dajejo odnosu kredibilnost in so gradniki potrebne stopnje zaupanja. Pogodbeni sporazum pomaga pri grajenju zaupanja predvsem zaradi kulturnih razlik. Dinamični proces se nanaša na postopno grajenje zaupanja in posledično tudi deljenje znanja.

Czakon in Czirnek (2016a) opredeljujeta pet mehanizmov za vstop v kooperacijo. Prvi mehanizem je preračunljivost, kar pomeni, da partnerji delujejo racionalno in naredijo, kar je najbolje za njihov interes. Drugi mehanizem je ocenjevanje sposobnosti, kar se nanaša na sposobnost partnerja, da izpolni obveze (kompetence in viri). Namernost je tretji mehanizem, ki črpa motivacijo in odnos do zaupnika. Četrty mehanizem je napoved in predvideva, kako se bo odnos razvijal v prihodnje. Zadnji mehanizem je prenos, kar pomeni, da se zaupanje prenese z bolj uglednega zaveznika na tistega manj poznanega.

Kritične dejavnike uspeha sodelovanja so podrobneje opisali Chin, Chan in Lam (2008), saj so v raziskavi ugotovili, da več kot 75 % organizacijam manjka dolgoročnega načrta za sodelovanje. Ugotovljeni kritični dejavniki uspeha bi organizacijam pomagali planirati dolgoročne odnose. Kot je prikazano na sliki 5, avtorji kritične dejavnike uspeha razdelijo na tri kategorije: predanost vodstva, razvoj odnosov in management komunikacij, le-te pa se delijo še naprej na različne dejavnike, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

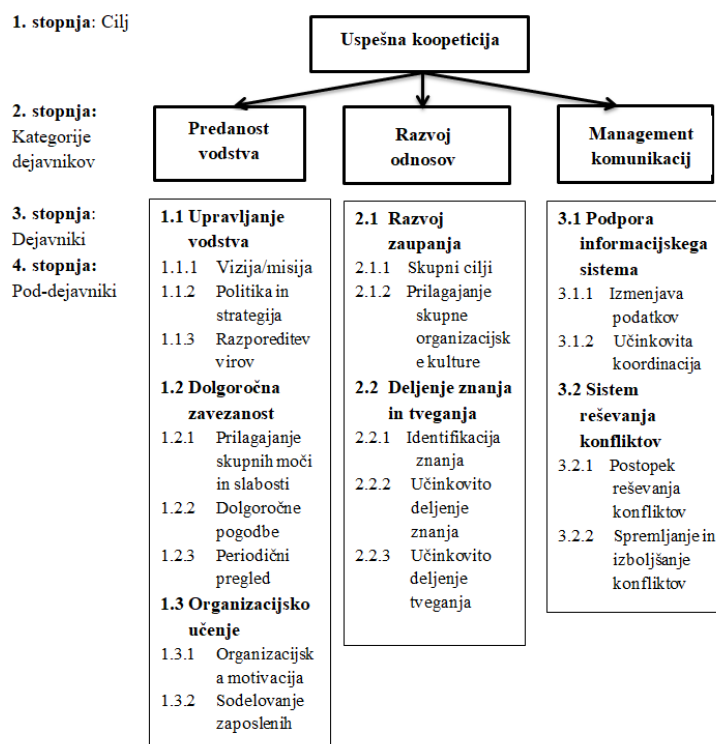
Predanost vodstva je pomembna kategorija, saj prikaže podporo vodstva v implementiranju kooperacije. Prvi dejavnik je upravljanje vodstva, katerega namen je, da pokaže vizijo in namen poslovanja podjetja, politiko in strategijo, ki odražata vodstven odnos do kooperacije ter razdelitev sredstev (kapital in človeški viri) za razvoj kooperacije. Drugi dejavnik je dolgoročna zavezanost, ki vključuje dolgoročne pogodbe s konkurenti in vzdržuje partnerske odnose ter pomaga dosegati skupne cilje, pomanjkanje le-tega pa vodi v neuspeh kooperacije. Poznavanje obojestranskih prednosti in slabosti poglobi odnos in

pozitivno vpliva na dolgoročni odnos. Z občasnimi pregledi in deljenjem informacij se zmanjšuje možnost za konflikte in vzdržuje sodelovanje. Zadnji dejavnik v tej kategoriji je organizacijsko učenje, kjer gre predvsem za proces zaznavanja in odpravljanja napak. Pozornost je treba nameniti organizacijski motivaciji in vključevanju zaposlenih. Zaposlene je treba motivirati, da bodo aktivno sodelovali pri učenju in dajanju informacij ter bodo promovirali organizacijsko kulturo tudi navzven (Chin, Chan & Lam, 2008).

Druga kategorija je razvoj odnosov in poudarja dejstvo, da je zdrav in zaupanja vreden odnos ključen za doseg uspešne kooperacije. Prvi dejavnik je razvoj zaupanja, za katerega je treba definirati skupne cilje in interese ter spoštovati, razumeti in sprejeti ter na nek način tudi integrirati medsebojno organizacijsko kulturo. Drugi dejavnik je deljenje znanja in tveganja. Identificiranje uporabnega znanja in učinkovito deljenje bo dodalo vrednost vsem sodelujočim organizacijam. Deljenje tveganja minimizira izgube in spodbuja produktivne sinergije (Chin, Chan & Lam, 2008).

Zadnja kategorija je management komunikacij, pri kateri je pomembno sistematično planiranje, izvajanje in spremljanje vseh kanalov komuniciranja med organizacijami, za kar je pomembna dobra podpora informacijskega sistema, ki poskrbi za izmenjavo podatkov in učinkovito koordinacijo. Za dobro komunikacijo v kooperaciji je potreben tudi sistem reševanja konfliktov, ki spodbuja ljudi k zbiranju informacij, razumevanju konteksta in sodelovanju pri odločitvah, kar omogoča hitro in učinkovito reševanje nesoglasij (Chin, Chan & Lam, 2008).

Slika 5: Kritični dejavniki uspeha kooperacije



Vir: Chin, Chan & Lam (2008).

Ugotovili so, da so intervjuvana podjetja (industrijska podjetja v Hongkongu) v raziskavi največji pomen dala zavezanosti vodstva, na drugem mestu je kategorija razvoja odnosov in kot zadnja je management komunikacij. Med kritičnimi dejavniki uspeha sta največji pomen dobila upravljanje vodstva in grajenje zaupanja. Izpostavili so, da vodstvo običajno ne zagotavlja vodenja in podpore v kooperaciji, saj so preveč osredotočeni na kratkoročne cilje (Chin, Chan & Lam, 2008).

Grajenju zaupanja številni avtorji pripisujejo izjemno vlogo pri vzpostavitvi sodelovanja in kooperacije. Lascaux (2020) ugotavlja, da je treba dodatno raziskati parametre, kot so velikost podjetja, starost in panoga, v kateri je podjetje, kot tudi lokacija, ki vplivajo na nastanek in grajenje medorganizacijskega zaupanja v sodelovanje. Izpostavljeni so kontroverzni rezultati, in sicer Le Roy, Robert in Lasch (2016) trdijo, da se z naraščanjem geografske razdalje zmanjšuje konkurenčna naravnost, kar vodi k večji nagnjenosti v razvoj zaupanja in sodelovanja, medtem ko Von Friedrichs in Gummesson (2006) navajata, da je fizična bližina podjetij osnova za kulturo z visokim zaupanjem. Czernek-Marszałek (2019) v raziskavi med turističnimi ponudniki v manjši regiji na Poljskem ugotavlja, da so nekateri izpostavili nezanimanje v sodelovanje zaradi njihove oddaljene lokacije glede na druge ponudnike ali glavne turistične znamenitosti. Sodelovanje je bilo ocenjeno kot nepotrebno ali predrago. Drugačen pogled pa predstavijo Edda, Makkonen in Mitzec (2020), in sicer da je za podjetja v obrobni, predvsem podeželskih regijah bolj verjetno, da bodo sodelovanje uporabljala kot del svoje inovacijske strategije v primerjavi s podjetji v mestnih središčih, saj pričakujejo, da bodo lahko absorbirali znanja od podjetij v urbanih središčih.

Starost podjetja je še eden izmed dejavnikov, ki lahko vpliva na grajenje medorganizacijskega zaupanja v sodelovanje (Lascaux, 2020). Nekateri to povezujejo tudi s fazo življenjskega cikla, v katerem se nahaja podjetje; kajti če je podjetje v fazi zapiranja, lastnik zagotovo ne bo zainteresiran za sodelovanje (Czernek, 2013; Czernek-Marszałek, 2019). Angelo in Buck (2019) opozarjata, da podjetja s staranjem, predvsem zaradi znanja ustanoviteljev, postanejo zastarela in neprilagodljiva na hitre spremembe v okolju. Naldi in Davidsson (2014) sta ugotovila, da je največjo podjetniško rast v smislu novih produktov in storitev zaznati, ko so podjetja mlada, saj imajo takrat visoko stopnjo pridobivanja znanja tudi z mednarodnih trgov, Petruzzelli, Ardito in Savino (2018) pa dodajajo, da si mlada podjetja prizadevajo zaobiti ovire za vstop in pridobiti tržni delež obstoječih podjetij. Mlada podjetja običajno nimajo popolnoma ustaljenih norm in procesov, zato so tudi inovacije, ki jih izvajajo, bolj tvegane in neenakomerno donosne, medtem ko so prizadevanja starejših podjetij za inovacije bolj predvidljiva (Coad, Segarra & Teruel, 2016), poleg tega pa je pri starejših podjetjih z obstoječimi kulturnimi normami manjša verjetnost, da bi z novimi znanji porušili ustaljene industrijske norme in paradigme (Petruzzelli, Ardito & Savino, 2018). Običajno imajo starejša podjetja že neke ustaljene dolgoročne odnose in imajo zato odpor do strateških sprememb, saj to ponavadi pomeni tudi spremembe v že obstoječih medorganizacijskih povezavah. Oblikovanje novih povezav z leti postane težje oz. nezaželeno zaradi že vzpostavljenih vezi, izkušenj in rutine z obstoječimi partnerji. Mlajša podjetja nimajo ustvarjenih tako močnih vezi, zato se lažje

prilagodijo strateškim spremembam, saj je možnost za prekinitev medosebnih odnosov nižja (Siren, Hakala, Wincent & Grichnik, 2017).

Izbira partnerja, kot posledično tudi sam vstop v kooperacijo, je odvisna tudi od velikosti podjetja. Majhna in srednje velika turistična podjetja brez sodelovanja ne bodo zmožna vzdrževati konkurenčnosti (Tuohino & Konu, 2014). Manjša podjetja so sicer manj zadržana in se hitreje zanašajo na prvo ponujeno možnost, vendar sta negotovost in potreba po hitrih odločitvah pogosto rezultat pomanjkanja informacij, poleg tega pa so običajno pretirano optimistična in ponavadi zanemarjajo grožnje konkurenčnega okolja. Večja podjetja imajo nasprotno z manjšimi podjetji vzpostavljene, formalizirane procese, s katerimi spremljajo in ocenjujejo potencialna zaveznitva. Avtorji izpostavljajo, da manjša podjetja sodelujejo s konkurenti, če jim to omogoča zniževanje stroškov, če jim partner lahko zagotovi zniževanje tveganja in dodatne možnosti za učenje, medtem ko velika podjetja dajejo prednost zmanjševanju časa od nastanka produkta do prodaje ter povečano inovativnost. Manjša podjetja imajo v kooperaciji večje tveganje, saj so izpostavljena izgubi nadzora nad svojimi produkti, saj lahko postanejo preveč odvisna od večjega partnerja, vendar pa so tudi bolj fleksibilna in agilna, kar poveča njihovo možnost za upravljanje s tveganjem (Chiambaretto, Bengtsson, Fernandez & Näsholm, 2020).

2.3 Motivi, prednosti in slabosti partnerstva med deležniki

Globalizacija sili podjetja, da se razširijo mednarodno kakor hitro in obširno je mogoče, kar strateška zaveznitva omogočajo. Stroški in zahtevnost tehnologije ekstremno naraščajo, kar podjetja spodbuja k sodelovanju in zaveznitvu, da si s sodelovanjem delijo različne in komplementarne sposobnosti in vire. Torej kot glavne razloge za vstop v strateško zaveznitvo Dussauge in Garrette (1999) vidita v globalizaciji trgovine in pospeševanju tehnoloških procesov. Ravno tako Ulijn, Duysters in Meijer (2010) ugodnosti sodelovanja in povezovanja vidijo v zmanjševanju stroškov, učenju novih spretnosti in tehnologij in pomembnosti vloge v mednarodnem prizadevanju. Czernek (2013) kot motive za sodelovanje vidi v zmanjševanju tveganja, pridobivanju dodatnih virov ali novega znanja in ustvarjanju dobička. Kooperacija je lahko opisana kot najbolj ugoden odnos med tekmeci (Kraus, Klimas, Gast & Stephan, 2018), saj ravno najmočnejši tekmelec je hkrati najboljši partner v strateškem zaveznitvu, saj ima komplementarne vire, sooča pa se z enakimi priložnostmi in nevarnostmi. Czakon in Czernek (2016a) kot glavne motive za sodelovanje med tekmeci opredeljujeta rast tržnega deleža, razvoj novih trgov, večanje učinkovitosti rabe virov in izboljšanje konkurenčne pozicije.

Ammirato in Felicetti (2013) poleg večje učinkovitosti in skrbne rabe virov vidita prednosti sodelovanja tudi v boljšem razumevanju in reševanju problemov, saj so le-ti analizirani z različnih perspektiv in jih z različnimi znanji lahko veliko uspešneje rešijo. Različne kulture vodijo k velikim razlikam med ljudmi, ki so del strateških povezav, saj je razlog v različnih izobraževanjih, socialnih institucijah in geografski mobilnosti. Te razlike so lahko vir konfliktov in nesporazumov, ki onemogočajo uspešno sodelovanje, hkrati pa

so lahko prednosti, saj se lahko iz njih drug od drugega veliko naučijo (Ulijn, Duysters & Meijer, 2010).

Bengtsson in Kock (2000) vidita prednosti strateških zavezništev in sodelovanja med podjetji v dopolnjevanju in izboljšanju drug drugega na različnih področjih, možnosti vstopa na nove trge, zmanjšanju stroškov in tveganja ter možnosti prenosa tehnologije in sposobnosti. Sodelovanje je pomembno za učinkovito izkoriščanje omejenih virov podjetja, s tekmovanjem pa so podjetja prisiljena v razvoj novih produktov in učinkovito izvajanje aktivnosti. Koopeticija prinese določene prednosti, kot so sinergijski učinki, povečanje tržnega deleža, delitev tveganja in delitev znanja. Deljenje znanja in združevanje kompetenc pa sta dve ključni točki, ki okrepita konkurenčne prednosti (Chin, Chan & Lam, 2008).

Kraus, Klimas, Gast in Stephan (2018) izpostavljajo dejstvo, da ko partnerji uspešno upravljajo kooperacijsko zavezništvo, so zmožni z deljenjem znanja in virov, izkušenj in strokovnega znanja povečati njihovo tehnološko raznolikost, potencialno premagati večje tekmece in s tem povečati tržni delež in izboljšati finančno uspešnost. Majhna in srednje velika podjetja pa kooperacijo uporabijo za promocijo individualnih produktov pod skupno krovno znamko. V raziskavi so ugotovili, da ima večina pričakovanje za zagotovitev in prejemanje medsebojne pomoči ter da so zaupanje, zavzetost oz. predanost in obojestranska korist tri bistvene stvari. Avtorji izpostavljajo kooperatorjeva pričakovanja, da bodo izboljšali kakovost produktov in stroškov prek skupnih aktivnosti proizvodnje ter pričakovanja, da bodo razvili prodajo prek skupnih in izboljšanih trženjskih aktivnosti.

Koopeticija predstavlja priložnost za start-upe, ki imajo običajno omejene resurse in priložnost za večje korporacije, ki imajo pomanjkanje inovativnosti. Nova majhna podjetja so hitreje prilagodljiva na spremembe, so pripravljena na tveganje in imajo bolj specifično znanje, medtem ko imajo velika podjetja vse potrebne resurse, rutino in izkušnje. Prednosti, ki jih dobijo majhna podjetja s sodelovanjem z večjimi korporacijami, so hitrejša prodaja produktov in rast prodaje, zagotovitev stabilne prodaje in več časa za ostale aktivnosti v podjetju. Glavni cilj je povečanje prodajnih priložnosti s pridobivanjem dostopa do novih, tudi mednarodnih trgov in povečanje števila ciljnih skupin, ki jih omogočijo izkušnje partnerja. Poveča se socialno premoženje, pridobijo znanje in spoznajo organizacijske procese. Start-upi upajo, da bodo imeli korist tudi od ugleda, ki ga ima partner, kar bo povzročilo tudi izboljšavo ugleda start-upa med potrošniki, dobavitelji in ostalimi deležniki. Prednost, ki jo velika podjetja pričakujejo od kooperacijskega odnosa, je predvsem dostop do novih tehnologij, da lahko razširijo poslovni model. Velika podjetja s tem prihranijo čas in denar. Predvsem pa je za uspešno kooperacijo pomembno, da imata podjetji podobne vrednote, vizijo in miselnost ter zavedanje različnih organizacijskih kultur (Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti & Mas-Tur, 2018).

Ne glede na vse prednosti kooperacije je potrebno zavedanje o slabostih, ki jih lahko prinese, kot so napetosti in neskladja na individualni in organizacijski ravni, skrite prioritete in možnost oportunitizma (Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti & Mas-Tur, 2018). Majhnim podjetjem oz. start-upom je prek kooperacije z večjimi omogočeno, da povečajo

vire in prodajno mrežo ter razširijo prodajo njihovih inovacij, hkrati pa se izpostavijo oportunističnemu, skritim namenom in možnosti, da bi partner posnemal njihove inovativne ideje in jim jih tako prevzel. Večja podjetja pa s kooperacijskim odnosom povečajo tehnološke sposobnosti in znanje, izboljšajo možnost inovacij, hkrati pa so izpostavljeni izgubi virov in ugleda, v primeru da kooperacija ne bi bila uspešna (Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti & Mas-Tur, 2018). Predvsem veliko nezaupanja se ustvarja glede deljenja in varovanja informacij med partnerji (Chiambaretto, Massé, & Mirc, 2018). Za uspešno upravljanje kooperacije morajo organizacije oz. podjetja razumeti in se spoprijeti z nasprotnimi mnenji, biti sposobni se prilagoditi naravi in obsegu odnosa, hkrati pa prepoznati in se odzivati na priložnosti in izzive (Vanyushyn, Bengtsson, Näsholm in Boter, 2018). Le tako kooperacija poveča učinkovitost in uspešnost, kar pomeni zmagovalno situacijo z nižjimi stroški za vse.

Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018) povzamejo motive za kooperacijo v treh delih. Prvi razlog je povečanje trenutnega trga ali ustvarjanje novega, drugi razlog je, da podjetja želijo uporabiti manj virov oz. jih želijo uporabiti bolj učinkovito, tretji pa, da želijo zaščititi delež trga, ki so ga sposobni zajeti, in osvojiti večji delež tega, kar ostane. Torej podjetja se odločijo za kooperacijo, da bi s tem vzdrževali pozicijo na trgu, sodelovali s tekmeči in sledili tehnološkim inovacijam. S kooperacijo lahko podjetja razvijejo bolj učinkovito trženje in distribucijski sistem, kar vključuje povezovanje ciljnih skupin z že obstoječimi prodajnimi strukturami.

Kooperacija ima močnejše napetosti kot običajna strateška zaveznitva, saj izvirajo iz oportunističnega tveganja, še posebej zadrževanje in uhajanje znanja, ki se poveča z višjimi konkurenčnimi elementi. Kooperatorjevi viri in tržne podobnosti omogočajo dobre priložnosti za učenje, hkrati pa dopolnjujejo kompatibilnost in razumevanje znanja in tako tudi transfer le-tega med tekmeči. Kooperator, ki ima več partnerjev, ima tudi več alternativ in se zato srečuje z manj oportunističnega, saj ima več izbire za menjavo partnerja, poleg tega pa tudi širše možnosti za pridobivanje znanja (Bouncken & Friedrich, 2016).

2.4 Kooperacija v turizmu

Turizem je najbolj primerno okolje za razvoj medorganizacijskih povezav, saj je to sektor, ki vključuje največ različnih aktivnosti, organizacij, deležnikov tako javnih kot zasebnih in lokalnih prebivalcev. Glede na to, da so odvisni eden od drugega, je ključno, da se vzpostavijo neke povezave in partnerstva, ki omogočajo razvoj skupne strategije in vzdrževanje konkurenčnih prednosti (Jesus & Franco, 2016). Da sodelovanje predstavlja pomembno vlogo na turistični destinaciji in je eden od pogojev za trajnostni razvoj destinacije in realizacijo različnih projektov, meni tudi Beritelli (2011). Na turistični destinaciji se povezujejo različni deležniki, ki se med seboj dopolnjujejo in stremijo k istim ciljem, hkrati pa ustvarijo kooperacijsko okolje (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017). Turistična destinacija deluje kot naravno kooperacijsko okolje, ki zagotavlja ravnovesje med tekmovanjem in sodelovanjem, hkrati pa povečuje uspešnost deležnikov in turistične

destinacije (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018), saj skupaj ustvarjajo večjo dodano vrednost in nepozabne turistične izkušnje ter tako povečujejo profitabilnost (Mariani, 2016). Koopeticijski odnosi vplivajo tudi na konkurenčnost destinacije, saj so s tem povezane inovacije, soustvarjanje vrednosti in deljenje znanja (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018), kot tudi izboljšanje kakovosti ponudbe turističnih produktov, višja kakovost opravljenih storitev in večanje trajnosti destinacije (Van der Zee & Vanneste, 2015).

Sodelovanje na turistični destinaciji med različnimi deležniki je medsebojno poslovanje. Ko na destinaciji izbirajo predstavnike za razvoj in planiranje, v ospredje postavljajo ljudi in njihove medsebojne odnose in šele zatem organizacije, ki jih predstavljajo, kar predstavlja učinkovit in obetaven pristop (Beritelli, 2011). Czernek (2013) izpostavlja, da je sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem eden od pogojev za doseg konkurenčne prednosti. Poleg tega omenja, da se sodelovanje lahko dogaja na različnih ravneh: mednarodni, nacionalni, regionalni ali lokalni (Czernek, 2013), medtem ko Lascaux (2020) kooperacijo deli na štiri ravni: medosebno, medskupinsko, medorganizacijsko in medmrežno. Sodelovanje, kot dinamičen proces, je lahko zelo ustrezno za upravljanje turbulentnih lokalnih planov, kot tudi regionalnih in nacionalnih (Presenza & Cipollina, 2010).

Chim-Miki in Batista-Canino (2017) sta na podlagi mnogih raziskav drugih avtorjev strnila najpomembnejše zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na kooperacijski odnos. Med zunanje dejavnike uvrščata velikost destinacije, zrelost pristopa trženja destinacije, geografsko mejo, ovire za vstop v nove poslovne priložnosti in zunanjo konkurenco. Med notranje dejavnike pa zajameta motive in vrednost posameznih podjetij, občutek skupnosti in družbeni odnos, tip industrije, podjetniške karakteristike, vodstvo lokalnega DMO kot gonilne sile za razvoj turističnega sektorja. Za uspešno sodelovanje v turizmu Czernek (2013) meni, da je pomembno, da imajo medosebne lastnosti, kot so skupna identiteta in vizija, da so odprti in pošteni, znajo aktivno poslušati in imajo sposobnost prilagajanja na nove situacije ter imajo tudi ključne organizacijske dejavnike, kot so usposobljeno osebje, zaposlovanje v času sodelovanja, primerno okolje, kjer so organizirani sestanki, in podpora višjih organov. Uspešen razvoj sodelovanja bo tam, kjer bo razvidno, da imajo vsi člani ugodnosti od sodelovanja in kjer bo razviden strateški plan.

Czernek (2013) sodelovanje v turizmu definira kot prostovoljna skupna dejanja, v katerih deležniki interaktivno sodelujejo, uporabljajo skupna pravila in norme ter delujejo in se odločajo o razvoju turizma v regiji. Težava večine turističnih ponudnikov je, da ne vidijo drugih obstoječih norm in vrednot, saj so osredotočeni na svojo perspektivo, ki jih vodi v smeri, da ne izgubijo nadzora nad svojimi produkti in da ne postanejo odvisni od drugih. V primeru, da bi čutili izgubo nadzora nad svojim produktom, bi povzročilo nezadovoljstvo, predvsem pa izgubo zaupanja in posledično odstop od sodelovanja in skupnega trženja (von Friedrichs, 2003). V raziskavi (Czernek, 2013) so izpostavljeni nekateri dejavniki kot gonilna sila sodelovanja. Ti dejavniki so: globalizacija, mednarodni politični in trgovinski sporazumi, koncentracija ekonomske moči, napredki v tehnologiji, rast turističnega

povpraševanja, strateške povezave, močnejša konkurenca in večja pričakovanja potrošnikov. V hitro spreminjajočem se okolju je ključnega pomena sodelovanje, saj je to kdaj edina možnost za preživetje.

Della Corte in Aria (2016) ugotavljata, da prevelika tekmovalnost med destinacijami znotraj regije oslabi celotno učinkovitost regionalnega razvoja destinacije. Razlog za kooperacijo znotraj destinacije je tudi dinamično in turbulentno okolje, zato tudi sosednje destinacije s konkurenčno ponudbo ne vidita kot nevarnost, ampak kot priložnost, vendar je sodelovanje uspešno in dolgotrajno, le če deležniki na destinaciji vidijo, kakšne so koristi, ki jih lahko pridobijo. Wang in Fesenmaier (2007) razdelita koristi sodelovanja v tri tipe: strateško orientirane koristi, ki se nanašajo predvsem na konkurenčnost turističnih ponudnikov, organizacijsko in učee se orientirane koristi, ki izpostavljajo predvsem prenos znanja, organizacijske spremembe in inovacije kot tudi spretnosti komunikacije in reševanja problemov. Kot zadnje pa izpostavijo družbeno orientirane koristi, ki se osredotočajo na grajenje odnosov in zaupanja.

Mreženje in sodelovanje v turističnem sektorju je zelo pomembno, saj omogoča širjenje informacij in krepitev povezav med posamezniki in podjetji, kar prispeva k trajnostnemu razvoju destinacije, k večjemu zadovoljstvu turistov in k ekonomski uspešnosti (Jesus & Franco, 2016). Kooperacija v turizmu se v splošnem kaže kot sodelovanje podjetij, da bi izboljšali privlačnost turistične destinacije in produktivnost, hkrati pa tekmujejo za prihodke turistov. Turistična destinacija deluje kot strateška mreža s skupnimi cilji in je zato primerna za razvoj kooperacije, saj ima (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017):

- visoko prisotnost srednje velikih in majhnih podjetij, ki dobijo boljše poslovne priložnosti prek mreženja;
- veliko različnih podjetij s komplementarnimi produkti in storitvami, s čimer ustvarjajo soodvisnost med podjetji;
- združuje podjetja, z namenom da promovirajo razvoj destinacije;
- enako lokacijo, kulturno bližino in medsebojno sodelovanje;
- visoko zunanjo konkurenco, ki ustvari potrebo po združitvi, da lahko konkurirajo na trgu, si delijo stroške promocije, skupno oblikovanje trženjskih strategij ter deljenje znanja in tveganja.

Jesus in Franco (2016) kot glavni razlog za povezovanje v turizmu navajata dejstvo, da turistične destinacije dosežejo konkurenčne prednosti s tem, ko delijo znanje, izkušnje in vire. Posledica je večja poslovna aktivnost in razvoj skupnosti. Izpostavita pa tudi slabosti, kot so različne velikosti deležnikov, različni interesi, pomanjkanje komunikacije in vodenje manjših lokalnih turističnih podjetnikov, ki so v družinski lasti. Kljub temu pa von Friedrichs (2003) vidi v majhnih in srednje velikih podjetjih, ki so sicer običajno dominantni tip poslovanja na turistični destinaciji, tudi prednosti – ne samo da so pomembni za lokalno ekonomijo, ampak dajejo lahko destinaciji tudi posebno atmosfero in karakter. Večjo težavo vidi v podjetnikih, ki se na neko destinacijo preselijo z namenom, da tam pričnejo s svojim poslovanjem, kar običajno močno vpliva na formalne in

neformalne družbene vzorce, saj se motivi in cilji najpogosteje močno razlikujejo od že prej vzpostavljenih podjetnikov.

Jesus in Franco (2016) izpostavljata, da lokalno sodelovanje na podeželskih območjih bazira na dolgotrajnih prijateljstvih in se odraža prek simboličnih aktivnosti, ki so povezane z izražanjem lokalne identitete, s čimer lahko povežemo tudi mišljenje Ghazalija (2005), ki trdi, da se majhna podjetja, ki so običajno prisotna v turizmu, rajši povezujejo neformalno in povezave sestojijo iz družbenih povezav s posamezniki, kot so družina, prijatelji in znanci. Večjo pozornost manjšim, družinskim podjetjem v turizmu so posvetili Harms, Memili in Steeger (2015), ki ugotavljajo, da so družinska podjetja bolj nagnjena k neformalnemu sodelovanju in poslovnim partnerjem, s katerimi imajo skupne cilje in ni nujno, da prinesejo kratkoročne profitabilne prednosti. Koristi imajo predvsem v izmenjavi informacij z že vzpostavljenimi odnosi z dolgoročnimi zaupanja vrednimi partnerji. Družinska podjetja se izogibajo odprti komunikaciji s konkurenti, saj se bojijo, da bodo izgubili nadzor nad poslovanjem. Njihov strah pred tveganjem zmanjša možnost, da bi izmenjali vire in znanje, kar bi lahko vodilo v sodelovanje le takrat, ko pričakujejo, da bodo pridobili več kot njihov partner, kar pa lahko vodi v nezaupanje. Avtorji izpostavljajo, da sicer dajejo večji pomen skupnim iniciativam z lokalnimi partnerji, saj si vseeno prizadevajo za atraktivnost regije, kar pripisujejo občutku odgovornosti in skrbi za dolgoročno preživetje. Ghazali (2005) enako ugotavlja, da so odnosi običajno neformalni, kar pomeni, da ni napisanih pravil in so partnerji zato skrbno izbrani, kot glavni selektivni kriterij pa je zaupanje. Ugotavlja, da takšni odnosi ne prinesejo zmanjševanja tveganja in zniževanja stroškov, saj je prednost dana deljenju znanja.

V turizmu je na mikro ravni možno identificirati različne dejavnike, ki spodbujajo kooperacijo: razumevanje individualnih in skupnih ugodnosti, zaznana stopnja soodvisnosti, zaznana stopnja komplementarnosti izdelkov ali storitev, osebnost lastnikov oz. managerjev, vodstvo v skupnih projektih in fokus na končni izkušnji gostov (Czakon & Czurnek, 2016a).

Czakon in Czurnek (2016a) ugotavljata, da za vstop v kooperacijski odnos vplivata tudi starost deležnika in managerski odnos. Mlajši so veliko hitreje pripravljeni vstopiti v odnos in tudi tisti z manj let izkušenj. Strah, ki se lahko pojavi pri nekaterih deležnikih, ki sodelujejo v kooperaciji, je, da bodo partnerjeve ugodnosti boljše od njegovih in da bodo njegovi stroški večji od partnerjevih. Avtorja ugotavljata številne dvome deležnikov, ki onemogočajo grajenje zaupanja, kot je na primer pomanjkanje izkušenj v takšnih sodelovanjih in pomanjkanje opreme in virov za skupne dejavnosti in tudi prikriti motivi, zakaj nekdo vstopi v partnerstvo. Kot izpostavljata avtorja, se mogoče nekateri ne odločijo za sodelovanje z namenom, da ima organizacija neko perspektivo in da skupaj lahko nekaj ustvarijo, temveč z namenom, da vidijo, kaj in kako drugi delajo.

Strateške povezave v turizmu so lahko opredeljene kot lokalni sistemi turistične ponudbe, ki obsegajo tako horizontalne kot vertikalne odnose z drugimi organizacijami oz. deležniki, kot so potrošniki, dobavitelji, konkurenca in drugi (Della Corte & Aria, 2016). Kljub temu da se posamezen turistični ponudnik na destinaciji počuti avtonomno, se mora zavedati, da

predstavlja le eno komponento celotne turistične destinacije, zato je pomembno, da svoje produkte trži tako, da se vključi v kontekst destinacije, saj tako pritegne in zadrži gosta (von Friedrichs & Gummesson, 2005). Czakon in Czirnek (2016b) poudarjata, da pritiski gostov, ki imajo pričakovanja o raznoliki turistični izkušnji, privedejo tekmece k sodelovanju. Turisti povprašujejo po širši ponudbi primerljivih storitev – želijo imeti širok izbor različnih nastanitev, različne restavracije in atrakcije. Ravno zato so povezave med turističnimi ponudniki zelo pomembne, saj promovirajo celotno destinacijo in hkrati predstavljajo posamezne ponudnike.

Leisure card Tirol je primer dobre prakse koopetitive med turističnimi ponudniki na avstrijskem Tirolskem. Koopetitive v kontekstu regionalne letošnje destinacijske kartice, ki zagotavlja cenovno dostopne prostočasne aktivnosti, je primer trajnostnega modela za večanje blaginje lokalne skupnosti, kljub temu da se med heterogenimi ponudniki pojavljajo tudi izzivi (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018).

Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018) so v raziskavi, kjer so ugotavljali predvsem motive za pridružitve temu zavezništvu, kako to zavezništvo ocenjujejo sodelujoči in vpliv na lokalno skupnost, intervjuvali vseh 60 organizacij, ki so vključene v LCT. Člani LCT se razlikujejo po velikosti, sektorju in obliki managementa (javni in zasebni), kar pomeni, da gre pri tem zavezništvu za heterogenost ponudnikov, ki med seboj tekmujejo, hkrati pa sodelujejo in ustvarjajo ter ponujajo celovito izkušnjo Tirolske. Ključna vprašanja omenjene raziskave so:

- Kaj so motivi ponudnikov, da vstopijo v zavezništvo, kot je LCT, in kako se kaže koncept koopetitive?
- Kakšni so učinki sodelovanja v zavezništvu, kot je LCT, tako za ponudnike kot za lokalno skupnost?
- Kako zadovoljni so ponudniki, ki sodelujejo v zavezništvu, kot je LCT, in kaj se drugi lahko naučijo iz te izkušnje?

LCT je na trgu od leta 2005, leta 2017 pa so prodali okoli 54.000 kartic, kar je približno šestina populacije Innsbrucka in okolice. V LCT so vključena številna smučišča, bazeni, drsališča in muzeji. Ponuja različne popuste in ugodnosti pri različnih ponudnikih, kot so športne trgovine ali restavracije. Kartica je veljavna eno leto, cena je 550 € za odraslo osebo in 276 € za otroke, možni pa so še nekateri popusti, kot so družinski, študentski, predprodaja itd. Kartico upravlja eden izmed sodelujočih (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018). Skozi leta so ugotovili, da družina z dvema otrokoma lahko koristi zimske in poletne športne aktivnosti in kulturno ponudbo pri 70 različnih ponudnikih za investicijo 2,83 € na dan. Poleg pozitivnih učinkov na zdravje vseh starostnih skupin, ki jih LCT omogoča, saj spodbuja športne aktivnosti na zraku, pozitivne učinke občutijo tudi športne trgovine in gastronomski ponudniki, kajti za športne aktivnosti ljudje potrebujejo določeno opremo, ravno tako pa marsikdo poleg aktivnosti, ki jih nudi LCT, izkoristi še gastronomsko ponudbo, ki je v bližini. V raziskavi, ki so jo naredili na Univerzi v Innsbrucku, so ugotovili, da 80 % ljudi, ki so jih anketirali (vseh je bilo približno 2500),

trdi, da je LCT izboljšala kakovost njihovega življenja (Tiroler Tageszeitung, 2019). LCT spodbuja domačine, da se tudi izven sezone odločijo za izlet na kraje, ki jih še ne poznajo, so pa vključeni v LCT (Tourismuspresse, 2016). Nakup LCT za leto 2020 se je povečal za 5 % (Kronen Zeitung, 2019).

Rezultati raziskave so pokazali, da je primarni motiv za vključitev v LCT povečanje števila obiskovalcev. Neko manjše smučišče je izpostavilo dejstvo, da večina ljudi, ki sicer obišče večja smučišča, obišče sedaj tudi njihovo manjše smučišče ravno zato, ker so že vključeni v ceno. Eden izmed muzejev je izpostavil, da lokalni prebivalci redko cenijo okolico in atrakcije, ki so jim na voljo, ter muzeje v svojem kraju redko obiščejo. Poleg povečanja števila obiskovalcev je pomemben tudi ekonomski motiv. Manjši ponudnik bazena, ki na začetku še ni bil vključen v LCT, je opazil zmanjšanje gostov, zato se je moral priključiti LCT; enako velja za nekoliko bolj oddaljene ponudnike. Nekateri pa so se priključili zaradi politične volje oz. pritiska lokalnih prebivalcev, kar pomeni, da se je eno kopališče pridružilo, ker so vodilni v Innsbrucku želeli zagotoviti družinam ugodnejše kopanje ter jim nasploh zagotoviti ugodne športne aktivnosti, ki izboljšajo življenjski slog in povečajo občutek povezanosti. Predvsem manjša in srednje velika podjetja so opazila povečanje obiskovalcev. Opazili so predvsem na manjših smučiščih, da gostje pridejo tudi samo za dve uri, kar se ne bi zgodilo, če ne bi bili vključeni v LCT (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018).

Pri učinkih, ki jih ima LCT, izpostavljajo pozitivne trženjske učinke. Predvsem manjša podjetja so izpostavila dejstvo, da imajo sama sicer majhen proračun, ki je namenjen trženju. Skupni logotip LCT pa jim pri tem sedaj zelo pomaga. Ima pa LCT tudi nekaj negativnih učinkov, in sicer predvsem pri manjših ponudnikih, ki dobijo fiksno plačilo ne glede na število obiskovalcev, kar pomeni negativni učinek na smučišče, takrat ko je dobra sezona. Če pa je zima slaba, pa so veseli, da lahko računajo na ta fiksni znesek, ki ga dobijo ne glede na število obiskovalcev. Manjši ponudniki imajo fiksne pavšalne zneske. V primeru slabih sezon je koopedicija dobra strategija kriznega managementa, saj tako zmanjšujejo negotovost in stroške (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018).

Na vprašanje, kako so zadovoljni s koopedicijskimi učinki, so večinoma odgovorili, da so pričakovanja izpolnjena in da so veseli, da so naredili nekaj dobrega za lokalno skupnost. Večina ponudnikov sodeluje skupaj, ker s tem ustvarjajo večjo skupno vrednost. Zasebni ponudniki v strateškem zavezništvu želijo doseči boljše poslovanje, medtem ko se javni pridružijo zavezništvu, da bi povečali dobrobit vseh. Kljub pozitivni naravnosti glede destinacijske kartice javni ponudniki izpostavljajo, da večinoma beležijo izgube, saj so bolj orientirani v dobrobit vseh, medtem ko zasebni ponudniki izpostavljajo slabost zaradi predpisane delitve dohodka – v slabih sezonah je sicer LCT dobro finančno zavetje, v dobrih sezonah pa omejitev dobička (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018).

Avtorji predvidevajo, da je LCT horizontalno zavezništvo in ima pozitiven učinek na produktivnost, a nima učinka na profitabilnost; vendar dolgoročno imata zadovoljstvo gostov in njihova lojalnost profitabilne učinke na podlagi koopedicijske strategije. Kakorkoli ponudniki sodelujejo v smislu deljenja ciljne skupine, v tem primeru lokalne

skupnosti, in v deljenju dobička; na drugi strani pa tekmujejo v pridobivanju turistov (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018).

Nekaj primerov prakse turističnih kartic se najde tudi v Sloveniji, le da te zajemajo manjše predele oz. le določene kraje in so prvotno namenjene tujim turistom. Takšen primer je Kartica Julijske Alpe: Bohinj, ki je namenjena gostom partnerjev Turizma Bohinj, ki v Bohinju prenočijo vsaj dve noči in plačajo turistično takso. Kartica je na voljo od 1. aprila do 31. oktobra. Ta kartica zagotavlja brezplačne avtobusne prevoze v Bohinju, brezplačno parkiranje, brezplačne storitve in popuste v Bohinju. Na voljo je tridnevna (19 €/odraslo osebo), petdnevna (26 €/odraslo osebo) in desetdnevna (29 €/odraslo osebo), ob nakupu kartice za eno odraslo osebo dobi en otrok do 14. leta kartico brezplačno, otroci do šestega leta imajo v vsakem primeru brezplačno. Podobne kartice so tudi za Dolino Soče in Radovljico (www.bohinj.si).

Active Slovenia oziroma imenovana tudi Skipass Slovenia je enotna sezonska smučarska vozovnica za vsa smučišča v Sloveniji. Cena kartice, ki je veljavna celo leto, je bila v sezoni 2015/2016 za odraslo osebo 599 €, poleg smučišč pa je vključevala še nekaj popustov pri nekaterih ponudnikih. Glede na to, da na spletni strani ni novejših podatkov, predvidevam, da kartica ne obstaja več (<http://www.activeslo.com/>).

Kartica drugačnih doživetij je kartica različnih aktivnosti in ugodnosti na Dolenjskem, v Beli krajini in kočevsko-ribniškem območju in je prvotno namenjena tujim turistom, ki na destinaciji opravijo vsaj eno nočitev, veljavna pa je 30 dni. Hkrati pri tej kartici izpostavljajo prednosti za ponudnike, saj kartica omogoča večjo prepoznavnost ponudnika in posledično povečanje prodaje (Razvojni center Novo mesto, brez datuma).

S članstvom v Planinski zvezi Slovenije vsak član pridobi popuste za prenočevanje v planinskih kočah, popuste pri nakupih planinske literature, popust pri nekaterih vozovnicah (npr. nihalka na Golte, kabinska žičnica na Kanin itd.), popuste pri nekaterih ponudnikih pohodniške opreme ter tudi nekaj ugodnosti pri nekaterih termah v Sloveniji (www.pzs.si). To je primer članstva, ki je prvotno namenjen domačemu prebivalstvu.

3 ANALIZA ZANIMANJA SLOVENSКИH TURISTIČNIH PONUDNIKOV ZA SODELOVANJE V DESTINACIJSKI KARTICI AKTIVNOSTI

Na podlagi teoretičnega dela je v nadaljevanju predstavljen empirični del analize zanimanja slovenskih turističnih ponudnikov za sodelovanje v destinacijski kartici aktivnosti. Empirični del magistrskega dela je rezultat lastne raziskave, ki temelji na anketnem vprašalniku, izvedenem pri različnih slovenskih turističnih ponudnikih. V poglavju so predstavljeni namen in cilji raziskave, raziskovalne hipoteze, metodologija in rezultati raziskave.

3.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Temeljni problem, ki ga raziskujem v magistrskem delu je nepovezanost oziroma nesodelovanje med turističnimi ponudniki v Sloveniji ter posvečanje premalo pozornosti domačim turistom. Pomemben deležnik na destinaciji so njeni prebivalci, zato je zelo pomembno, da tudi oni poznajo in razumejo destinacijo, v tem primeru Slovenijo, kot celovito ponudbo z izjemnimi in raznolikimi možnostmi za aktivnosti in oddih. Tako Basera (2018) kot tudi Anholt (2009) izpostavljata dejstvo, da je treba spodbujati domači turizem, saj le tako lahko prebivalci povečajo zavedanje o svoji državi kot turistični destinaciji. Slabo poznavanje Slovenije kot turistične destinacije med prebivalci Slovenije je deloma tudi posledica nepovezanosti ponudnikov. Ponudniki bi s povezovanjem v destinacijsko kartico aktivnosti tudi prebivalcem približali skrite koticke Slovenije in jih tako opolnomočili pri soustvarjanju promocije in deljenju zgodb Slovenije. Kot izpostavljata Chim-Miki & Batista-Canino (2018), turistična destinacija deluje kot naravno koopeticijsko okolje, ki zagotavlja ravnovesje med tekmovanjem in sodelovanjem, hkrati pa povečuje uspešnost deležnikov in turistične destinacije.

3.2 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je povezava teoretičnih izhodišč z rezultati empiričnega dela, kar pomeni, da je glavni namen pridobiti mnenje slovenskih turističnih ponudnikov o sodelovanju v projektu Destinacijska kartica Slovenije. Ugotoviti želim, ali so se pripravljene med seboj povezati in sodelovati, ter ustvariti skupen produkt, namenjen domačim turistom, kljub dejstvu, da so en drugemu tudi konkurenca. Sodelovanje predstavlja pomembno vlogo na turistični destinaciji in je eden od pogojev za trajnostni razvoj destinacije in realizacijo različnih projektov (Beritelli, 2011). Czernek (2013) izpostavlja, da je sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem eden od pogojev za doseg konkurenčne prednosti. Na podlagi rezultatov raziskave, ki so jo na primeru destinacijske kartice Leisure Card Tirol naredili Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018), bi želela ugotoviti, kako o vključitvi v projekt destinacijske kartice in učinkih koopeticije razmišljajo slovenski turistični ponudniki.

Temeljni cilji raziskave so:

- ugotoviti, ali bi bili slovenski turistični ponudniki pripravljene sodelovati v projektu Destinacijska kartica Slovenije;
- ugotoviti motive za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije;
- ugotoviti dejavnike, ki so povezani na odločitev za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije (starost, velikost, lokacija podjetja);
- ugotoviti, kakšne učinke bi za turistične ponudnike prinesel projekt Destinacijska kartica Slovenije (prednosti in slabosti projekta);
- ugotoviti dejavnike, za katere slovenski turistični ponudniki menijo, da bi vplivali na uspešnost projekta Destinacijska kartica Slovenije.

3.3 Opredelitev raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Kaj bi najbolj motiviralo slovenske turistične ponudnike za vstop v kooperacijo oz. sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije?

Czakon in Czirnek (2016a) kot glavne motive za sodelovanje med tekmeci opredeljujeta rast tržnega deleža, razvoj novih trgov, večanje učinkovitosti rabe virov in izboljšanje konkurenčne pozicije. Bengtsson in Kock (2000) vidita prednosti v dopolnjevanju in izboljšanju drug drugega na različnih področjih, možnost vstopa na nove trge, zmanjšanje stroškov in tveganja ter možnost prenosa tehnologije in sposobnosti. Kar motivira majhna podjetja za sodelovanje z večjimi korporacijami, so hitrejša prodaja produktov in rast prodaje, zagotovitev stabilne prodaje in več časa za ostale aktivnosti v podjetju. Poveča se socialno premoženje, pridobijo znanje in spoznajo organizacijske procese. Manjša podjetja upajo, da bodo imela korist tudi od ugleda, ki ga ima partner, kar bo povzročilo tudi njihovo izboljšavo ugleda med potrošniki, dobavitelji in ostalimi deležniki (Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti & Mas-Tur, 2018). Kraus, Klimas, Gast in Stephan (2018) izpostavljajo dejstvo, da majhna in srednje velika podjetja lahko kooperacijo uporabijo za promocijo individualnih produktov pod skupno krovno znamko. Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018) so v raziskavi ugotovili, da je primarni motiv za vključitev v LCT povečanje števila obiskovalcev. Neko manjše smučišče je izpostavilo dejstvo, da večina ljudi, ki sicer obiščejo večja smučišča, obišče sedaj tudi njihovo manjše smučišče ravno zato, ker so vključeni v destinacijsko kartico. Kartica, ki bi bila prvotno namenjena lokalnim prebivalcem, bi spodbudila njihov obisk v izvensezonskem času, kar pomeni, da bi se povečal obisk in hkrati zmanjšala sezonskost. Zato bom s prvim raziskovalnim vprašanjem ugotovila, ali bi slovenske turistične ponudnike motivirali enaki dejavniki, kot jih je zaznati v literaturi in ki so jih izpostavili ponudniki, ki so vključeni v destinacijsko kartico LCT.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri dejavniki so povezani z odločitvijo za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije (starost podjetja, velikost podjetja, lokacija podjetja)?

Kot že omenjeno, velikost podjetja, starost podjetja, kot tudi lokacija lahko vplivajo na nastanek in grajenje medorganizacijskega zaupanja v sodelovanju (Lascaux, 2020). Ko govorimo o lokaciji, so avtorji zelo različnih mnenj. Na eni strani trdijo, da večja kot je geografska razdalja, nižja bo stopnja konkurenčnosti, kar posledično vodi v boljše zaupanje in pripravljenost na sodelovanje (Le Roy, Robert & Lasch, 2016), medtem ko na drugi strani opazimo razmišljanje, da je geografska bližina osnova za razvoj kulture z visoko stopnjo zaupanja (Von Friedrichs & Gummesson, 2006). Nasprotujoča si mnenja se pojavijo tudi pri starosti podjetja. Za mlada podjetja izpostavljajo, da še nimajo ustaljenih norm in procesov in so bolj pripravljena tvegati ter iskati možnosti za inovativne pristope in iskanje novega znanja (Naldi & Davidsson, 2014; Petruzzelli, Ardito & Savino, 2018), medtem ko je pri starejših odvisno od faze življenjskega cikla, v katerem se nahajajo

(Czernek, 2013), zaradi ustaljenih norm in pravil postanejo manj prilagodljiva, hkrati pa ne želijo spreminjati že obstoječih medorganizacijskih povezav (Petruzzelli, Ardito & Savino, 2018). Ko pa govorimo o velikosti podjetij, so manjša podjetja fleksibilnejša in agilnejša, a hkrati bolj izpostavljena izgubi nadzora. Večja podjetja sicer niso izpostavljena tveganju, vendar pa potrebujejo več časa za vzpostavitev novih partnerstev (Chiambaretto, Bengtsson, Fernandez & Näsholm, 2020). V magistrskem delu želim pri slovenskih turističnih ponudnikih preveriti, ali so starost podjetja, velikost podjetja in lokacija podjetja povezani s pripravljenostjo za sodelovanje.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšne učinke (prednosti in slabosti) bi za turistične ponudnike prinesel projekt Destinacijska kartica Slovenije?

Koopeticija teži k situaciji zmagaja - zmagaja, kar pomeni, da podjetje ne želi prevzeti delža drugega podjetja in se s tem povečati, ampak želi s sodelovanjem povečati celoto, kjer bo vsak izmed partnerjev imel določene prednosti. Koopeticija povečuje neodvisnost med podjetji in krepi potrebe za skupna dejanja, pomaga pri delitvi tveganja, omogoča strateško fleksibilnost in hitre odzive na zahteve tržišča (Yadong, 2004). Tako Ulijn, Duysters in Meijer (2010) kot tudi Bengtsson in Kock (2000) vidijo ugodnosti in prednosti sodelovanja in povezovanja v zmanjševanju stroškov, saj je s sodelovanjem in povezovanjem omogočeno bolj učinkovito izkoriščanje omejenih virov podjetja. Kraus, Klimas, Gast in Stephan (2018) izpostavljajo, da koopeticija izboljša kakovost produktov, zmanjšuje stroške prek skupnih aktivnosti proizvodnje ter izboljša prodajo prek skupnih in izboljšanih trženjskih aktivnosti. Czakon in Czernek (2016a) pa na drugi strani ugotavljata številne dvome deležnikov, ki onemogočajo grajenje zaupanja, kot je na primer pomakanje izkušenj v takšnih sodelovanjih in pomanjkanje opreme in virov za skupne dejavnosti ter tudi prikriti motivi, zakaj nekdo vstopi v partnerstvo. Kot izpostavljata avtorja, se mogoče nekateri ne odločijo za sodelovanje z namenom, da ima organizacija neko perspektivo in da skupaj lahko nekaj ustvarijo, temveč z namenom, da vidijo, kaj in kako drugi delajo.

V primeru destinacijske kartice LCT so Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018) izpostavili predvsem prednost pozitivnih trženjskih učinkov, predvsem za manjša podjetja, ki imajo kot samostojna podjetja majhen proračun, namenjen trženju. Izpostavljajo tudi pozitiven učinek na produktivnost in na dolgoročni ravni zadovoljstvo gostov ter njihovo lojalnost in posledično profitabilnost. Kot slabost pa izpostavljajo fiksno plačilo manjših podjetij ne glede na število obiskovalcev, kajti v primeru dobre sezone zaslužijo manj, kot pa imajo dejansko obiskovalcev. V nalogi želim ugotoviti, katere prednosti bi bile slovenskim turističnim ponudnikom najpomembnejše in katere slabosti najbolj zaskrbljujoče.

Raziskovalno vprašanje 4: Kateri dejavniki bi imeli večji ali manjši vpliv na uspešnost sodelovanja v projektu Destinacijska kartica Slovenije?

Chin, Chan in Lam (2008) so kritične dejavnike uspeha koopedicije razdelili na tri kategorije. Prva kategorija je predanost vodstva, kjer izpostavljajo upravljanje vodstva (vizijo, cilje, strategijo), dolgoročno zavezanost sodelujočih (sklepanje pogodb in partnerske odnose) ter organizacijsko učenje (motiviranje in opolnomočenje zaposlenih). Druga kategorija je razvoj odnosov in poudarja pomembnost razvoja zaupanja in delitev znanja ter tveganja. Zadnja kategorija je upravljanje komunikacij, za kar sta potrebna podpora informacijskega sistema in dober sistem reševanja konfliktov. Chim-Miki in Batista-Canino (2017) sta opredelila zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na koopedicijski odnos, kot so: velikost destinacije, zrelost pristopa trženja destinacije, geografska meja, ovire za vstop, zunanja konkurenca, motivi in vrednost posameznih podjetij, občutek skupnosti in družbeni odnos, podjetniške karakteristike, vodstvo lokalnega DMO kot gonilne sile za razvoj turističnega sektorja. Pomemben dejavnik, ki vpliva na zaupanje in posledično na doseganje uspešnosti sodelovanja, je tudi zavedanje organizacijskih kultur (Klimas, 2016), za kar pa je potrebna tudi odprta in hitra komunikacija, ki povečuje zaupanje in hkrati zmanjšuje možnosti za konflikte (De Araujo & Franco, 2017). V nalogi želim preveriti, za katere dejavnike slovenski turistični ponudniki pričakujejo, da bi bolj ali manj vplivali na uspešnost koopedicije.

3.4 Metodologija

Empirični del naloge temelji na anketnem vprašalniku, ki je splošni izraz za zbiranje podatkov, kjer vsaka oseba odgovarja na enaka vprašanja v vnaprej določenem vrstnem redu. Anketni vprašalnik je eden izmed najbolj razširjenih raziskav za zbiranje podatkov, saj zagotavlja učinkovit način zbiranja odgovorov na podlagi velikega vzorca. Saunders, Lewis in Thornhill (2003) razlikujejo med petimi tipi anketnih vprašalnikov, in sicer: on-line anketa, anketa, poslana po pošti, anketa s prisotnostjo anketarja, telefonska anketa in strukturirani intervju. Za potrebe raziskave magistrskega dela je uporabljen on-line anketni vprašalnik, oblikovan s pomočjo spletne aplikacije 1KA.

Empirični del magistrskega dela je zasnovan na podlagi članka avtorjev Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018), v katerem so izpostavili primer koopedicije in jo na primeru destinacijske kartice LCT tudi podrobneje raziskali. Na podlagi ključnih raziskovalnih vprašanj, ki so jih zastavili turističnim ponudnikom na Tirolskem, in na podlagi pridobljenih rezultatov ter obstoječe literature na temo koopedicije in turističnih destinacij sem oblikovala anketni vprašalnik, namenjen slovenskim turističnim ponudnikom. Anketni vprašalnik sem poskušala oblikovati čim bolj kratko in razumljivo, saj sem s tem želela zmanjšati nejasnosti in povečati stopnjo pravilno izpolnjenih anket. Ker anketni vprašalnik temelji na predpostavki, da bi v Sloveniji obstajala destinacijska kartica, sem na začetku anketnega vprašalnika predstavila primer dobre prakse iz tujine, da bi bila anketirancem vsebina čim bolj razumljiva.

Vprašanja o motivih za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije ter prednostih in slabostih takšnega sodelovanja sem oblikovala tako, da so morali odgovore, ki so bili vnaprej pripravljene, razvrstiti po pomembnosti (npr. od najpomembnejšega do

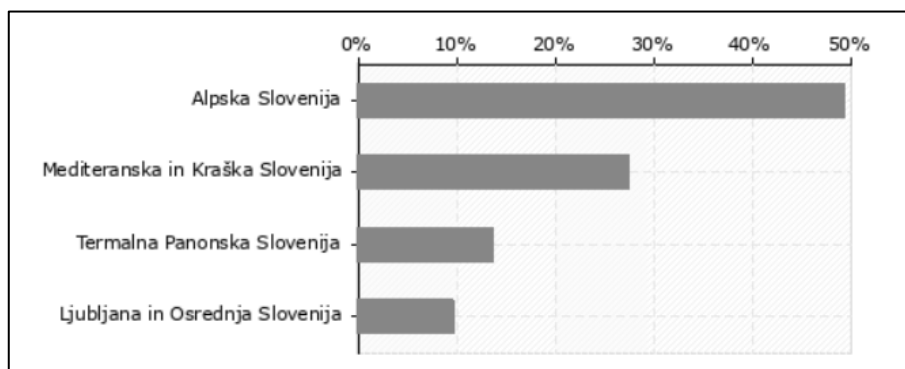
najmanj pomembnega). Ker je bilo vsako vprašanje zastavljeno na svoji strani, mi je to omogočalo, da sem lahko podala na izbiro osem ali devet odgovorov, saj so bili le-ti vsi hkrati vidni anketirancu. Vprašanje o dejavnikih, ki bi lahko vplivali na uspešnost sodelovanja v projektu Destinacijska kartica, sem oblikovala na podlagi petstopenjske lestvice in je vsebovalo naslednje stopnje: 1 – ne vpliva, 2 – manj vpliva, 3 – niti niti, 4 – bolj vpliva, 5 – zelo vpliva. Želela sem pridobiti odgovore, kako močno bi po njihovem mnenju naštetih dejavnikov lahko vplivali oz. če sploh bi imeli vpliv. V vprašalnik so bila vključena tudi demografska vprašanja, pri katerih sem uporabila nominalno in ordinalno lestvico.

Anketni vprašalnik je bil v aplikaciji 1KA aktiven od 16. marca do 16. aprila 2020. K izpolnjevanju anketnega vprašalnika sem anketirance povabila po elektronski pošti. Raziskava je bila izvedena na priložnostnem vzorcu; anketni vprašalnik je bil poslan turističnim ponudnikom, ki sem jih našla na spletnih straneh posameznih destinacij, nekaj turistično-informacijskih centrov pa sem prosila, da posredujejo anketni vprašalnik svoji bazi kontaktov turističnih ponudnikov. Za reševanje ankete so v povprečju porabili sedem minut. Zabeleženih je bilo 193 klikov na anketo, popolnoma izpolnjenih anket pa je bilo le 73.

3.5 Predstavitev vzorca

V vzorec je bilo vključenih 73 anketirancev oz. turističnih ponudnikov iz štirih makro destinacij, kot jih v Strategiji slovenskega turizma opredeljuje Slovenska turistična organizacija. Največ anketirancev prihaja iz Alpske Slovenije, kar predstavlja 49,3 %, sledijo turistični ponudniki iz Mediteranske in Kraške Slovenije – 27,4% in Termalno-Panonske Slovenije – 13,7 %, najmanj anketirancev pa je iz Ljubljane in Osrednje Slovenije, ki predstavljajo 9,6 %.

Slika 6: Značilnosti vzorca glede na makro destinacijo

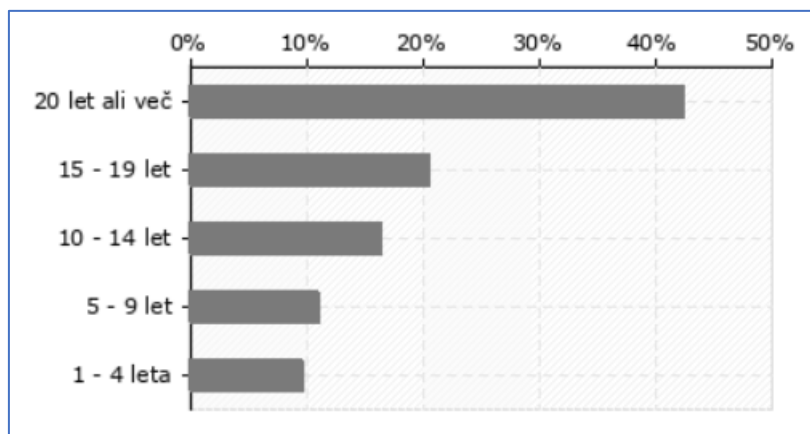


Vir: lastno delo.

Turistični ponudniki so glede na prisotnost v ponudbi slovenskega turizma razdeljeni v pet starostnih razredov. Največ turističnih ponudnikov je prisotnih več kot 20 let, in sicer

42,5 %, sledijo jim ponudniki, ki so v slovenskem turizmu 15–19 let in predstavljajo 20,5 %, in 10–14 let s 16,4 %; najmanj pa je ponudnikov, ki so prisotni 5–9 let, in sicer 11 %, in manj kot pet let, le 9,6 %.

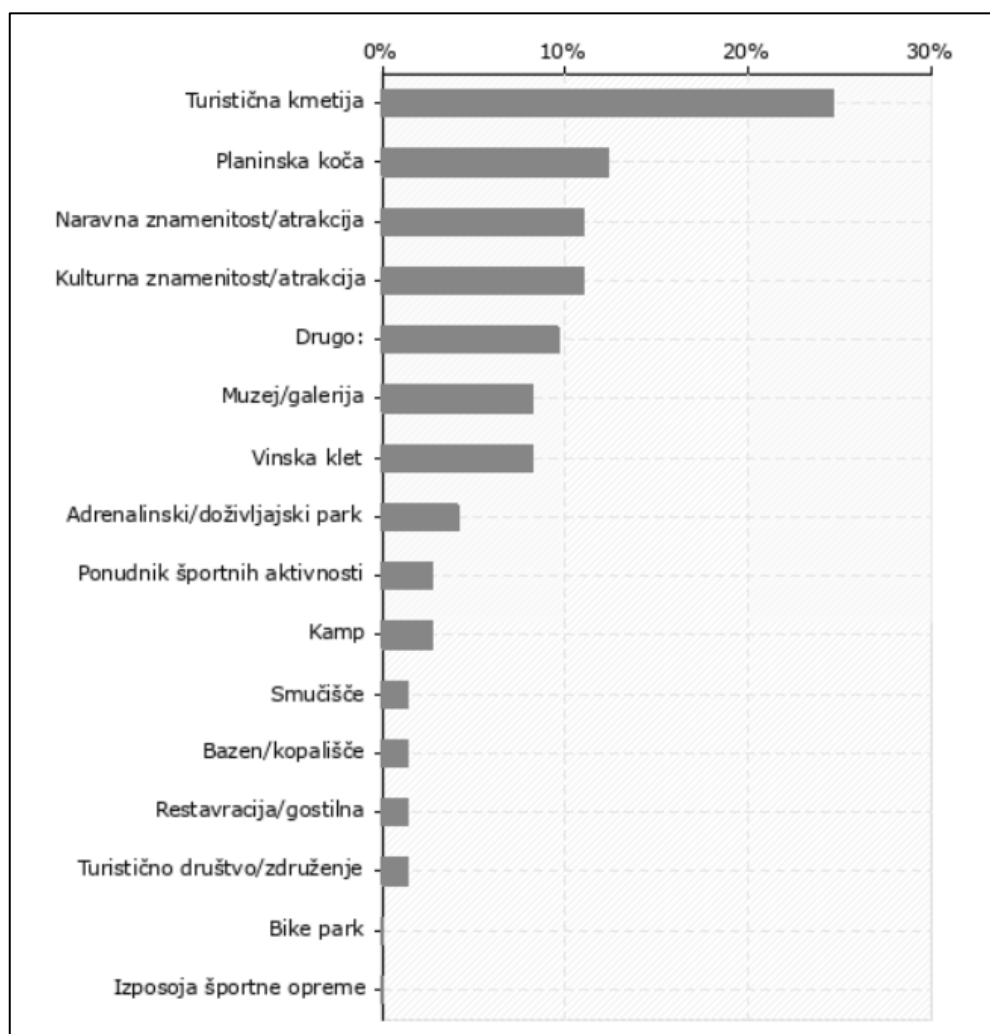
Slika 7: Značilnosti vzorca glede na prisotnost podjetja v slovenskem turizmu



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje primarne storitve oz. produkte anketiranih turističnih ponudnikov. Največ se jih je umestilo v kategorijo turističnih kmetij, in sicer 24,7 %. Tem sledijo planinske kočje (12,3 %), naravne znamenitosti/atrakcije (11 %) in kulturne znamenitosti/atrakcije (11 %). Še nekoliko manjši delež predstavljajo muzeji (8,2 %) in vinske kleti (8,2 %), sledijo adrenalinski/doživljajski parki (4,1 %) ter ponudniki športnih aktivnosti (2,7 %) in kampi (2,7 %). Smučišče, bazen/kopališče, restavracija/gostilna in turistično združenje imajo vsak po enega turističnega ponudnika, ki se je v tej anketi opredelil v posamezno kategorijo (vsak predstavlja 1,4 %). Pod drugo je sicer zabeleženih 9,6 % turističnih ponudnikov, vendar bi jih glede na opis lahko uvrstili med že zgoraj naštetih. Vsi so zabeleženi v prilogi 2.

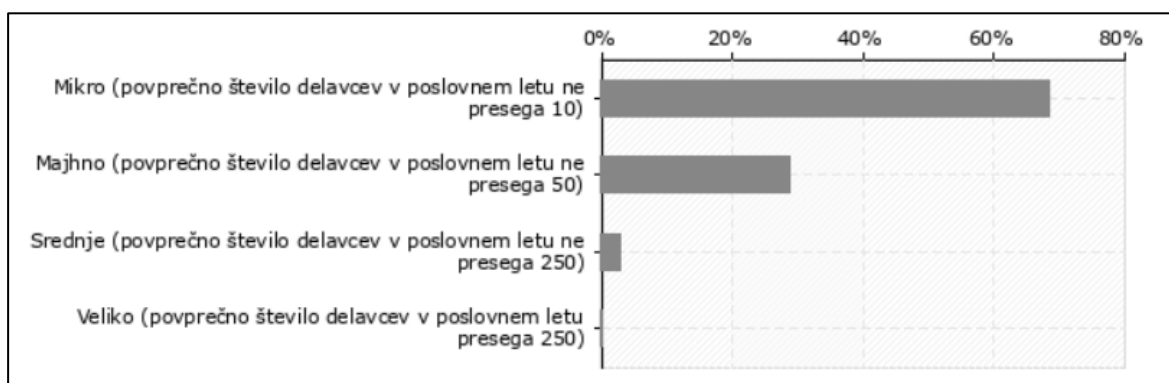
Slika 8: Značilnosti vzorca glede na primarni produkt/storitev



Vir: lastno delo.

Velikosti podjetij, ki se delijo na mikro, majhna, srednja in velika, so razdeljene glede na povprečno število delavcev v poslovnem letu, kot to določa Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09. S slike 9 je razvidno, da več kot polovico anketirancev oz. natančneje 68,5 % predstavljajo mikro podjetja; torej podjetja, kjer povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10. Sledijo majhna podjetja z 28,8 %, kjer povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, in le 2,7 % je srednje velikih podjetij, kjer povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250. Velika podjetja, kjer povprečno število delavcev v poslovnem letu presega 250, v anketi niso sodelovala.

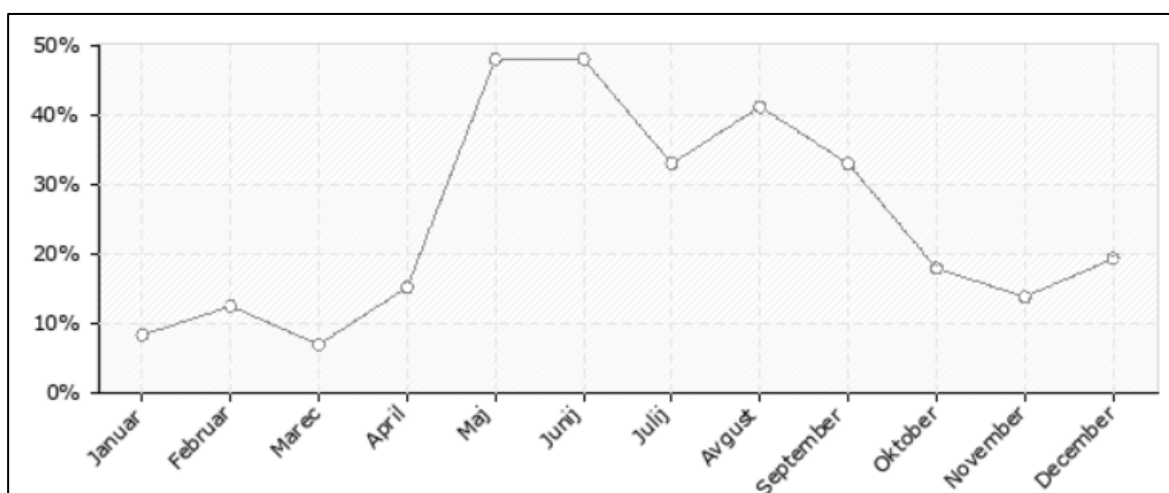
Slika 9: Značilnosti vzorca glede na velikost podjetja



Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje mesece, v katerih imajo anketirani turistični ponudniki največ slovenskih gostov. Skoraj polovica anketiranih (47,9 %) največje število slovenskih obiskovalcev beleži v maju in juniju, sledi mesec avgust, ko 41,1 % vključenih beleži največ slovenskih gostov, ter julij in september, kjer največ slovenskih gostov beleži 32,9 % anketiranih. Poletnim mesecem sledi občutnejši upad, in sicer decembra le še 19,2 % anketiranih beleži največ slovenskih gostov, oktobra 17,8 % in aprila 15,1 %. Tem mesecem sledijo november (13,7 %), februar (12,3 %), januar (8,2 %) in marec, ko le še 6,8 % turističnih ponudnikov beleži največ slovenskih gostov.

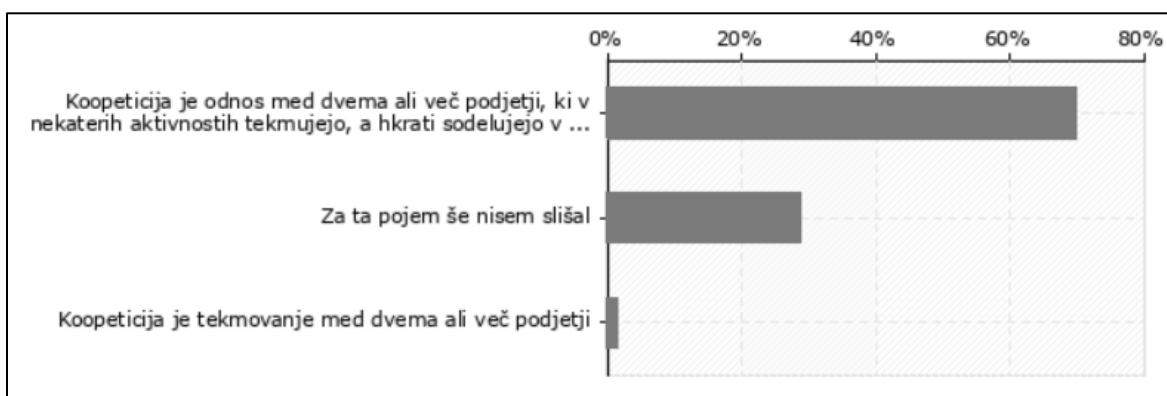
Slika 10: Značilnosti vzorca glede na največjo obiskanost slovenskih gostov



Vir: lastno delo.

Kot zadnje pri predstavitvi vzorca je poznavanje pojma koopetacija med anketiranimi turističnimi ponudniki. Kot prikazano na sliki 11, jih večina (69,9 %) pravilno razume pojem koopetacija, medtem ko jih 28,8 % za ta pojem še ni slišalo. Le eden anketiranec je odgovoril, da je to tekmovanje med dvema ali več podjetji.

Slika 11: Značilnosti vzorca glede na poznavanje pojma »koopeticija«



Vir: lastno delo.

3.6 Analiza rezultatov raziskave in raziskovalnih vprašanj

V nadaljevanju je predstavljen potek raziskave in rezultati le-te po posameznih raziskovalnih vprašanjih. Za analizo podatkov sem uporabila program SPSS.

Pri raziskovalnih vprašanjih 1, 3 in 4, kjer so anketiranci razvrščali odgovore, sem podatke analizirala s pomočjo Friedmanovega testa. Friedmanov test je neparametrična alternativa analizi variance za ponovljene meritve. Za neparametričen test sem se odločila, ker podatki niso bili normalno porazdeljeni. Normalnost porazdelitve sem preverila s pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa.

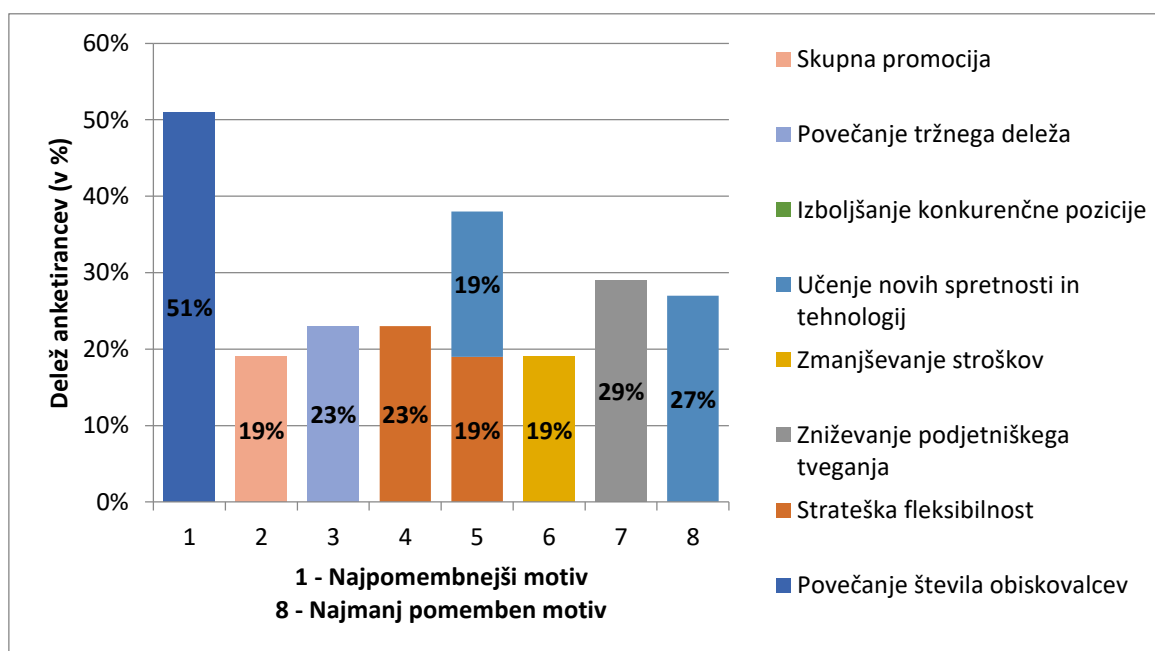
Pri raziskovalnem vprašanju 2 sem želela preveriti, ali obstaja povezanost med lokacijo turističnega ponudnika in pripravljenostjo za sodelovanje v projektu destinacijska kartica, ali obstaja povezanost med starostjo podjetja in pripravljenostjo za sodelovanje ter ali obstaja povezanost med velikostjo podjetja in pripravljenostjo za sodelovanje v projektu destinacijska kartica. Da bi preverila, ali obstajajo te povezanosti, sem uporabila test hi-kvadrat, ki pove, ali obstaja statistično pomembna soodvisnost med dvema spremenljivkama.

Raziskovalno vprašanje 1: Kaj bi najbolj motiviralo slovenske turistične ponudnike za vstop v koopeticijo oz. sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije?

Anketiranci so imeli na izbiro osem motivov, ki so jih morali razvrstiti od 1 do 8, in sicer, 1 za tisti odgovor, ki jim predstavlja najpomembnejši motiv za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije, in 8 za odgovor, ki jim predstavlja najmanj pomemben motiv, zaradi katerega bi se vključili v omenjeno sodelovanje. Da bi preverili, kaj bi najbolj motiviralo slovenske turistične ponudnike, smo s pomočjo Friedmanovega testa primerjali osem motivov. Rezultati testa so pokazali, da je stopnja značilnosti manjša od kritične meje 0,05, kar pomeni, da obstajajo razlike med omenjenimi motivi

($\chi^2(7) = 106,543$, $p = 0,00$). Na sliki 12 so predstavljeni rezultati, in sicer je razviden delež anketirancev glede na pomembnost motiva. Številčni prikaz aritmetičnih sredin in standardnih odklonov je v prilogi 2. Najpomembnejši motiv je z 51 % povečanje števila obiskovalcev. Na drugo mesto je največ oz. natančneje 19 % anketirancev uvrstilo skupno promocijo. Kot tretji najpomembnejši motiv je 23 % vseh anketirancev uvrstilo povečanje tržnega deleža. Temu sledi strateška fleksibilnost, saj jo je na četrto mesto uvrstilo 23 % vseh anketirancev. Kot peti najpomembnejši motiv so z 19 % anketiranci uvrstili učenje novih spretnosti in tehnologij, enak odstotek pa je prejel tudi motiv strateške fleksibilnosti. Na šesto mesto so z 19 % uvrstili zmanjševanje stroškov, temu sledi zniževanje podjetniškega tveganja z 29 % na sedmem mestu, kot zadnji motiv pa se s 27 % ponovno pokaže učenje novih prednosti in tehnologij. Edini motiv, ki ni bil izpostavljen, je izboljšanje konkurenčne prednosti, ki so ga anketiranci enakomerno porazdelili, izjema sta le prvo in zadnje mesto, kamor ga je uvrstil izjemno nizek odstotek anketirancev. Celoten pregled deležev glede na posamezni motiv je prikazan v prilogi 2.

Slika 12: Motivi za sodelovanje v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije



Vir: lastno delo.

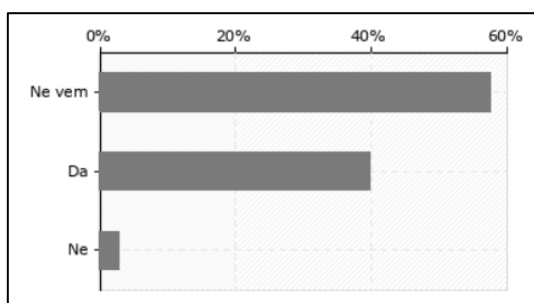
Raziskovalno vprašanje 2: Kateri dejavniki so povezani z odločitvijo za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije (starost podjetja, velikost podjetja, lokacija podjetja)?

Za lažjo interpretacijo raziskovalnega vprašanja 2 so najprej predstavljeni odgovori na vprašanje, ali bi sodelovali v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije. Temu sledi interpretacija rezultatov hi-kvadrata, s katerim sem ugotavljala povezanost med

pripravljenostjo na sodelovanje v projektu destinacijska kartica in posameznim dejavnikom (starost podjetja, velikost podjetja, lokacija podjetja).

Kot je razvidno s slike 12, je več kot polovica anketirancev oz. natančneje 57,5 % neodločenih in ne vejo, ali bi sodelovali, 39,7 % anketirancev je odgovorilo pritrdilno in bi sodelovali, le 2,7 % anketirancev ne bi želelo sodelovati.

Slika 13: Pripravljenost za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije



Vir: lastno delo.

Za ugotavljanje povezanosti med **lokacijo podjetja** in pripravljenostjo za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije sem uporabila vprašanja Q5 in Q8 ter podatke prikazala v navzkrižni tabeli in izračunala Pearsonov hi-kvadrat. Iz tabele 1 je razvidno, da je več kot polovica anketirancev v vsaki izmed podanih regij neodločena za sodelovanje v projektu, medtem ko bi preostanek anketirancev sodeloval. Izjema sta dva anketiranca iz Alpske Slovenije, ki ne bi sodelovala v projektu.

Tabela 1: Navzkrižna tabela: lokacija in pripravljenost za sodelovanje

			Ali bi sodelovali v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije?			Skupaj
			Da	Ne	Ne vem	
Slovenska turistična organizacija je v Strategiji slovenskega turizma opredelila 4 makro destinacije. V kateri destinaciji je vaše podjetje?	Alpska Slovenija	f	13	2	21	36
		f %	36,1 %	5,6 %	58,3 %	100,0 %
	Ljubljana in Osrednja Slovenija	f	3	0	4	7
		f %	42,9 %	0,0 %	57,1 %	100,0 %
	Termalno-Panonska Slovenija	f	5	0	5	10
		f %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	100,0 %
	Mediterranska in Kraška Slovenija	f	8	0	12	20
		f %	40,0 %	0,0 %	60,0 %	100,0 %
Skupaj		f	29	2	42	73
		f %	39,7 %	2,7 %	57,5 %	100,0 %

Vir: lastno delo.

Za kakovostne rezultate Pearsonovega hi-kvadrata mora biti izpolnjen pogoj, da je 20 % najvišji dovoljeni delež pričakovanih frekvenc, manjših od 5, in nobena ne sme biti manjša od 1. Kot je razvidno iz tabele 2, pogoji za Pearsonov hi-kvadrat niso bili izpolnjeni, zato sem upoštevala Kullbackov preizkus. Rezultati Kullbackovega testa kažejo, da je stopnja značilnosti višja od kritične meje 0,05 ($p = 0,765$) in zato ne moremo trditi, da obstaja povezanost med lokacijo in pripravljenostjo na sodelovanje.

Tabela 2: Test hi-kvadrat

	Vrednost	Stopnja prostosti	P-vrednost
Pearsonov hi-kvadrat	2,581 ^a	6	,859
Kullbackov preizkus	3,341	6	,765
Linearna povezanost	,053	1	,818
N	73		

a. 7 celic (58,3 %) ima manj kot 5 pričakovanih frekvenc.

Vir: lastno delo.

Za ugotavljanje povezanosti med **starostjo podjetja** in pripravljenostjo za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije sem uporabila vprašanji Q5 in Q10 ter podatke prikazala v navzkrižni tabeli in izračunala Pearsonov hi-kvadrat. Iz tabele 3 je razvidno, da je več kot polovica anketirancev v vseh starostnih skupinah neodločena za sodelovanje v projektu, medtem ko bi preostanek anketirancev sodeloval. Izjema sta dva anketiranca, ki sta v ponudbi slovenskega turizma prisotna več kot 20 let in ki ne bi sodelovala v projektu.

Tabela 3: Navzkrižna tabela: starost in pripravljenost za sodelovanje

			Ali bi sodelovali v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije?			Skupaj
			Da	Ne	Ne vem	
Koliko časa ste prisotni v ponudbi slovenskega turizma?	1–4 leta	f	3	0	4	7
		f %	42,9 %	0,0 %	57,1 %	100,0 %
	5–9 let	f	4	0	4	8
		f %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	100,0 %
	10–14 let	f	4	0	8	12
		f %	33,3 %	0,0 %	66,7 %	100,0 %

se nadaljuje

Tabela 3: Navzkrižna tabela: starost in pripravljenost za sodelovanje (nad.)

		Ali bi sodelovali v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije?			Skupaj	
		Da	Ne	Ne vem		
Koliko časa ste prisotni v ponudbi slovenskega turizma?	15–19 let	f	6	0	9	15
		f %	40,0 %	0,0 %	60,0 %	100,0 %
	20 ali več let	f	12	2	17	31
		f %	38,7 %	6,5 %	54,8 %	100,0 %
Skupaj		f	29	2	42	73
		f %	39,7 %	2,7 %	57,5 %	100,0 %

Vir: lastno delo.

Za kakovostne rezultate Pearsonovega hi-kvadrata mora biti izpolnjen pogoj, da je 20 % najvišji dovoljeni delež pričakovanih frekvenc, manjših od 5, in nobena ne sme biti manjša od 1. Kot je razvidno iz tabele 4, pogoji za Pearsonov hi-kvadrat niso bili izpolnjeni, zato sem upoštevala Kullbackov preizkus. Rezultati Kullbackovega testa kažejo, da je stopnja značilnosti višja od kritične meje 0,05 ($p = 0,850$) in ne moremo trditi, da obstaja povezanost med starostjo in pripravljenostjo na sodelovanje.

Tabela 4: Test hi-kvadrat

	Vrednost	Stopnja prostosti	P-vrednost
Pearsonov hi-kvadrat	3,379 ^a	8	,908
Kullbackov preizkus	4,082	8	,850
Linearna povezanost	,011	1	,915
N	73		

a. 10 celic (66,7 %) ima manj kot 5 pričakovanih frekvenc.

Vir: lastno delo.

Za ugotavljanje povezanosti med **velikostjo podjetja** in pripravljenostjo za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije sem uporabila vprašanja Q11 in Q5 ter podatke prikazala v navzkrižni tabeli in izračunala Pearsonov hi-kvadrat. Iz tabele 5 je razvidno, da je več kot polovica anketirancev v vseh velikostnih razredih (z izjemo velikih podjetij, ki jih v anketi ni bilo) neodločena za sodelovanje v projektu, medtem ko bi preostanek

anketirancev sodeloval. Izjema sta dva anketiranca, ki sta se umestila v mikro podjetje, ki ne bi želela sodelovati v projektu.

Tabela 5: Navzkrižna tabela: velikost in pripravljenost za sodelovanje

			Ali bi sodelovali v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije?			Skupaj
			Da	Ne	Ne vem	
Kako veliko je vaše podjetje (glede števíla zaposlenih)?	Mikro (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10).	f	18	2	30	50
		f %	36,0 %	4,0 %	60,0 %	100,0 %
	Majhno (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50).	f	10	0	11	21
		f %	47,6 %	0,0 %	52,4 %	100,0 %
	Srednje (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250).	f	1	0	1	2
		f %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	100,0 %
Skupaj	f	29	2	42	73	
	f %	39,7 %	2,7 %	57,5 %	100,0 %	

Vir: lastno delo.

Za kakovostne rezultate Pearsonovega hi-kvadrata mora biti izpolnjen pogoj, da je 20 % najvišji dovoljeni delež pričakovanih frekvenc manjših od 5 in nobena ne sme biti manjša od 1. Kot je razvidno iz tabele 6, pogoji za Pearsonov hi-kvadrat niso bili izpolnjeni, zato sem upoštevala Kullbackov preizkus. Rezultati Kullbackovega testa kažejo, da je stopnja značilnosti višja od kritične meje 0,05 ($p = 0,694$) in zato ne moremo trditi, da obstaja povezanost med velikostjo podjetja in pripravljenostjo na sodelovanje.

Tabela 6: Test hi-kvadrat

	Vrednost	Stopnja prostosti	P vrednost
Pearsonov hi-kvadrat	1,647 ^a	4	,800
Kullbackov preizkus	2,225	4	,694
Linearna povezanost	,611	1	,434
N	73		

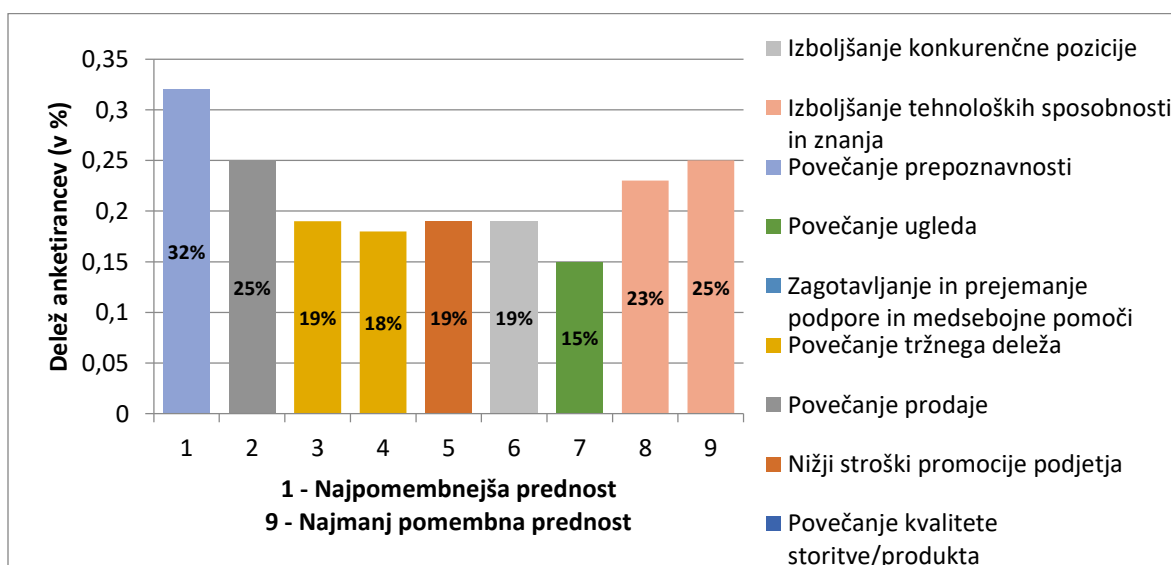
a. 5 celic (55,6 %) ima manj kot 5 pričakovanih frekvenc.

Vir: lastno delo.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšne učinke (prednosti in slabosti) bi za turistične ponudnike prinesel projekt Destinacijska kartica Slovenije?

V anketnem vprašalniku je bilo naštetih devet prednosti, ki bi jih sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije lahko prineslo. Anketiranci so jih morali razvrstiti od 1 do 9, in sicer 1 za tisti odgovor, ki jim predstavlja najpomembnejšo prednost, in 9 za odgovor, ki jim predstavlja najmanj pomembno prednost. Da bi preverila, katere prednosti sodelovanja v projektu Destinacijska kartica Slovenije bi bile slovenskim turističnim ponudnikom najpomembnejše, sem s pomočjo Friedmanovega testa primerjala vseh devet prednosti. Rezultati testa so pokazali, da je stopnja značilnosti manjša od kritične meje 0,05, kar pomeni, da obstajajo razlike med omenjenimi prednostmi ($\chi^2(8) = 109,330$, $p = 0,000$). Na sliki 14 so predstavljeni rezultati, in sicer je razviden delež anketirancev glede na pomembnost prednosti. Številčni prikaz aritmetičnih sredin in standardnih odklonov je v prilogi 2. Najpomembnejšo prednost predstavlja povečanje prepoznavnosti z 32 % vseh anketirancev. Kot druga najpomembnejša prednost je povečanje prodaje s 25 % anketirancev, temu pa sledi povečanje tržnega deleža z 19 % vseh anketirancev, ki ima hkrati največji odstotek, tudi na četrtem mestu (18 %). Na petem mestu je z 19 % prednost nižjih stroškov promocije podjetja, na šestem mestu pa je ravno tako z 19 % izboljšanje konkurenčne pozicije. S 15 % vseh anketirancev sledi prednost povečanje ugleda, kot najmanj pomembno prednost so anketiranci uvrstili izboljšanje tehnoloških sposobnosti in znanja, saj je le-ta dobila največji odstotek anketirancev na zadnjih dveh mestih. Dve prednosti, povečanje kakovosti storitve/produkta ter zagotavljanje in prejemanje medsebojne pomoči ne izstopata na nobenem mestu, saj so jih anketiranci relativno enakomerno porazdelili. Celoten pregled deležev glede na posamezno prednost je prikazan v prilogi 2.

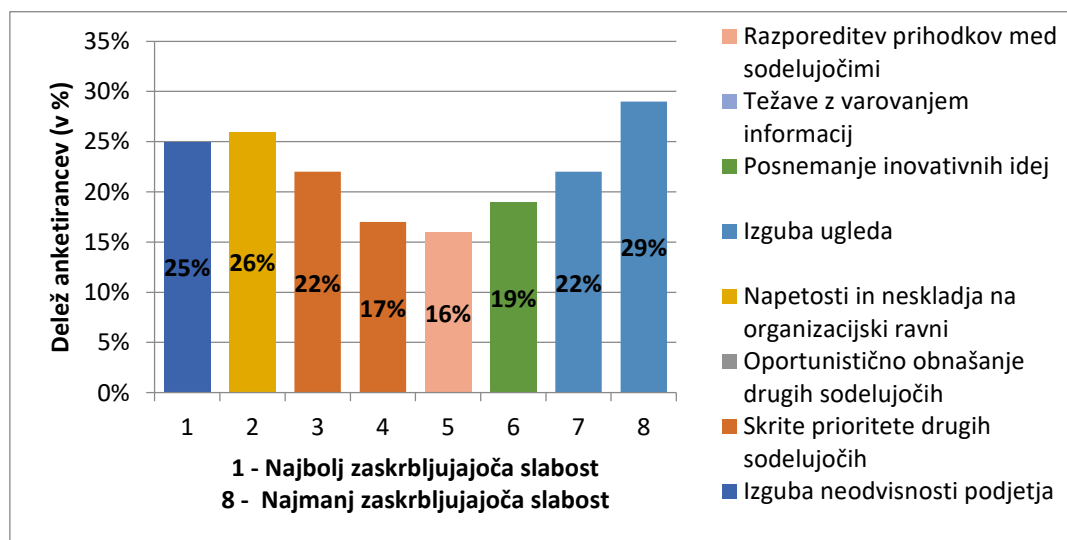
Slika 14: Prednosti sodelovanja v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije



Vir: lastno delo.

V anketnem vprašalniku je bilo naštetih osem slabosti, ki bi jih sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenijelahko prineslo. Anketiranci so jih morali razvrstiti od 1 do 8, in sicer 1 za tisti odgovor, ki jim predstavlja najbolj zaskrbljujočo slabost, in 8 za odgovor, ki jim predstavlja najmanj zaskrbljujočo slabost. Da bi preverili, katere slabosti sodelovanja v projektu Destinacijska kartica bi slovenskim turističnim ponudnikom predstavljale največjo skrb, sem s pomočjo Friedmanovega testa primerjala teh osem slabosti. Rezultati testa so pokazali, da je stopnja značilnosti manjša od kritične meje 0,05, kar pomeni, da obstajajo razlike med omenjenimi slabostmi ($\chi^2(7) = 64,208$, $p = 0,000$). Na sliki 15 so predstavljeni rezultati, in sicer je razviden delež anketirancev glede na to, katera slabost jih najbolj skrbi. Številčni prikaz aritmetičnih sredin in standardnih odklonov je v prilogi 2. Anketirance najbolj skrbi izguba neodvisnosti podjetja, saj je kar 25 % vseh anketirancev to slabost uvrstilo na prvo mesto. Na drugo mesto je 26 % anketirancev uvrstilo napetosti in neskladja na organizacijski ravni, na tretjem mestu pa je 22 % vseh anketiranih uvrstilo skrite prioritete drugih sodelujočih, ki s 17 % odstotki sledi tudi na četrtem mestu. Na petem mestu ima največji odstotek anketirancev slabost razporeditev prihodkov med sodelujočimi, in sicer 16 %. Na šesto mesto je 19 % anketirancev uvrstilo posnemanje inovativnih idej, na zadnji dve mesti pa je največji odstotek anketirancev uvrstilo izgubo ugleda, kar pomeni, da jih ta slabost najmanj skrbi. Oportunistično obnašanje drugih sodelujočih sicer nikjer ne doseže najvišjega odstotka anketirancev, vendar kar 24 % anketirancev uvršča to slabost na prvo mesto, kar pomeni, da jim le-to predstavlja eno izmed bolj zaskrbljujočih slabosti. Tudi težave z varovanjem informacij ne izstopajo po deležu anketirancev, vseeno pa je večji delež anketirancev to slabost umestil na zadnja mesta. Celoten pregled deležev glede na posamezno slabost je prikazan v prilogi 2.

Slika 15: Slabosti sodelovanja v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije

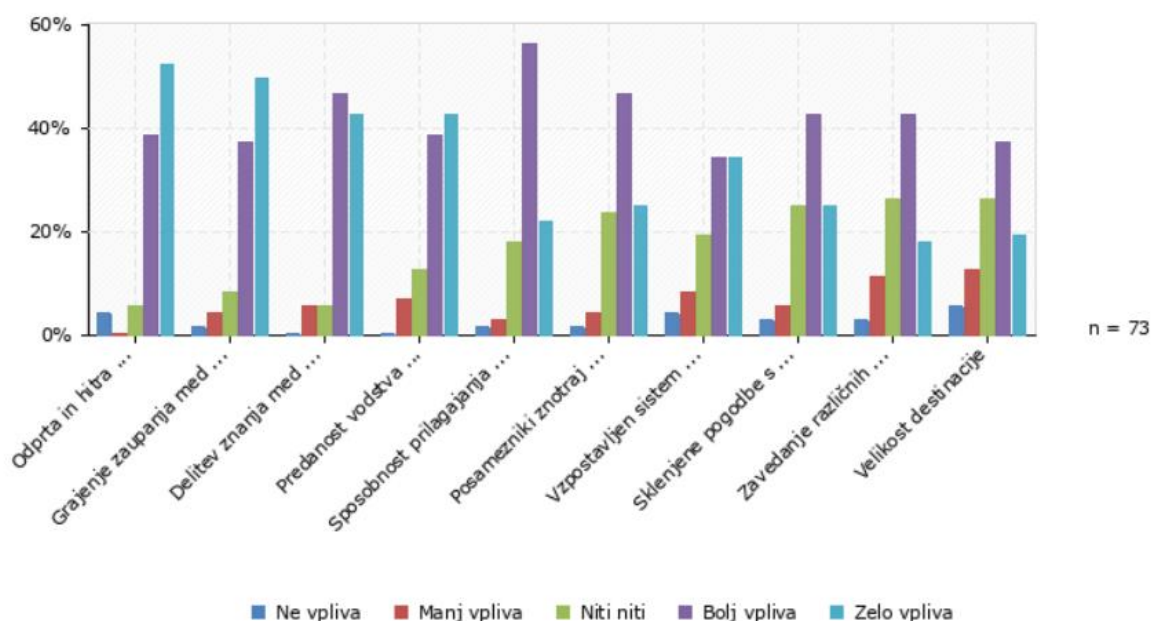


Vir: lastno delo.

Raziskovalno vprašanje 4: Kateri dejavniki bi imeli večji ali manjši vpliv na uspešnost sodelovanja v projektu Destinacijska kartica Slovenije?

V anketnem vprašalniku je bilo naštetih 10 dejavnikov, ki bi lahko vplivali na uspešnost sodelovanja v projektu Destinacijska kartica Slovenije, anketiranci pa so na podlagi petstopenjske lestvice (ne vpliva – zelo vpliva) podali mnenje za posamezni dejavnik. S pomočjo Friedmanovega testa smo primerjali dejavnike. Rezultati testa so pokazali, da je stopnja značilnosti manjša od kritične meje 0,05, kar pomeni, da obstajajo razlike med omenjenimi dejavniki ($\chi^2(9) = 80,663$, $p = 0,000$). Na sliki 16 so vizualno podana povprečja odgovorov, številčni prikaz aritmetičnih sredin in standardnih odklonov pa je v prilogi 2. Kot je razvidno s slike, anketiranci večinoma menijo, da odprta in hitra komunikacija ter grajenje zaupanja med sodelujočimi zelo vplivata na uspešnost sodelovanja. Dejavnika delitev znanja med sodelujočimi in predanost vodstva imata skoraj enakomerno porazdeljene odgovore anketirancev, da bolj ali zelo vplivajo na uspešnost sodelovanja. Z odgovorom, da dejavnik bolj vpliva na uspešnost sodelovanja, so izrazito izpostavili sposobnost prilagajanja posameznega ponudnika naravi in obsegu odnosa ter da so posamezniki znotraj podjetja ozaveščeni o prednostih in slabostih sodelovanja v projektu Destinacijska kartica Slovenije. Pri dejavnikih vzpostavljen sistem reševanja sporov, sklenjene pogodbe s sodelujočimi, zavedanje različnih organizacijskih kultur ter velikost destinacije je veliko anketirancev odgovorilo niti niti, kar kaže na neopredeljenost o vplivu teh dejavnikov. Pri zadnjih dveh dejavnikih pa je zaznati tudi porast odgovorov, da manj vplivata na sodelovanje.

Slika 16: Dejavniki, ki bi vplivali na uspešnost sodelovanja v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije



Vir: lastno delo.

3.7 Interpretacija in ugotovitve empirične raziskave

Slovenija kot turistična destinacija se deli na štiri makro regije: Alpska Slovenija, Mediteranska in Kraška Slovenija, Termalno-Panonska Slovenija ter Ljubljana in Osrednja Slovenija. V raziskavi sem ugotovila, da je bilo največ anketirancev iz Alpske Slovenije. Glede na primarno storitev oz. produkt je v raziskavi sodelovalo največ turističnih kmetij in planinskih koč ter naravnih in kulturnih znamenitosti. Glede na to, da so prevladovali turistične kmetije in planinske kočice, je povsem razumljivo, da je v raziskavi sodelovalo največ ponudnikov, ki so v ponudbi slovenskega turizma prisotni več kot 20 let in spadajo med mikro podjetja. Največ podjetij beleži največ slovenskih gostov v maju, juniju in avgustu; le majhen delež podjetij beleži največ slovenskih gostov v januarju, marcu in novembru. Precejšen delež anketirancev še nikoli ni slišal za pojem koopedicija, na kar mogoče nakazuje tudi dejstvo, ki sta ga izpostavila Wang in Krakover (2008), in sicer da se običajno govori le o sodelovanju, vidik tekmovanja pa se zanemarja.

Koopedicija, ki jo lahko opredelimo kot kombinacijo sodelovanja in tekmovanja (Chin, Chan & Lam, 2008), je hkrati tudi nov pogled na način poslovanja podjetij s konkurenco, strateškimi partnerji in ostalimi deležniki, ki so vpleteni v poslovanje podjetja (Yadong, 2004). Razlogi, zakaj se sodelujoči odločijo za koopedicijo, so zelo pomembni, kajti celoten odnos je osnovan na določenih pričakovanjih vseh vključenih partnerjev (Kraus, Meier, Niemand, Bouncken & Ritala, 2018). V literaturi je zaslediti različne motive, ki jih avtorji izpostavljajo za vstop v koopedicijo. Czernek (2013) kot ključne motive izpostavlja zmanjševanje tveganja, pridobivanje novega znanja in ustvarjanje dobička, medtem ko Czakon in Czernek (2016a) kot glavne motive opredeljujeta rast tržnega deleža, razvoj novih trgov, izboljšanje konkurenčne pozicije in učinkovitejšo rabo virov. Z raziskavo so Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018) ugotovili glavne motive, zaradi katerih so turistični ponudniki vstopili v LCT, in sicer kot glavni razlog navajajo povečanje števila obiskovalcev, izboljšanje konkurenčne pozicije, povečanje trenutnega tržnega deleža. Le eden od intervjuvanih je izpostavil vire kot glavni motiv, medtem ko je nekdo izpostavil, da je bil ekonomsko prisiljen v vključitev, kajti ponudniki, ki so že bili vključeni v LCT, so prevzeli njegove goste. Ob predpostavki, da bi v Sloveniji obstajala podobna destinacijska kartica, kot je LCT, so slovenski turistični ponudniki kot glavni motiv ravno tako navedli povečanje števila obiskovalcev. Kot drugi najpomembnejši motiv so navedli skupno promocijo, ki je sodelujoči v LCT niso tako močno izpostavili. Temu sledita povečanje tržnega deleža in strateška fleksibilnost. Na podlagi rezultatov vidimo, da je možno potegniti vzporednice med raziskavo, izvedeno med slovenskimi turističnimi ponudniki, in raziskavo, ki so jo opravili Schnitzer, Seidl, Schlemmer in Peters (2018).

Dualizem koopedicije se kaže tudi v njenih učinkih, saj ima tako prednosti kot slabosti. Avtorji v svojih raziskavah ugotavljajo, da so glavne prednosti sodelovanja s konkurenti v pridobivanju dodatnih virov (Czernek, 2013; Ammirato & Felicetti, 2013), učenju novih spretnosti in tehnologij (Ulijn, Duysters & Meijer, 2010), rasti tržnega deleža, razvoju novih trgov in izboljšanju konkurenčne prednosti (Chin, Chan & Lam, 2008). Schnitzer,

Seidl, Schlemmer in Peters (2018) so v svoji raziskavi ugotovili, da turistični ponudniki predvsem izpostavljajo povečano oglaševanje in tako dober trženjski učinek kartice, saj je dobro prepoznana med lokalnimi prebivalci, ponudniki pa so v tem smislu izpostavili tudi prednost skupnega logotipa. Slovenski turistični ponudniki so na podlagi podanih prednosti na prvo mesto v večini izbrali ravno povečanje prepoznavnosti, čemur sledi povečanje prodaje in povečanje tržnega deleža. Pri prednostih bi izpostavila povečanje kakovosti produktov/storitev, ki sicer ni prejela najvišjega deleža, vendar še vedno izstopa delež anketirancev, ki so to prednost postavili na prvo mesto, iz česar lahko sklepamo, da si nekateri slovenski turistični ponudniki želijo kakovostnejše ponudbe, ki bi jo lahko okrepili ravno s takšnim sodelovanjem. Da koopeticijski odnosi vplivajo na izboljšanje kakovosti turističnih produktov in kakovostnejše izvedbe storitev, sta izpostavila tudi Van der Zee in Vanneste (2015).

Slabosti koopetacije se kažejo predvsem kot napetosti in neskladja na individualni in organizacijski ravni, skrite prioritete in možnost oportunističnega obnašanja, posnemanje inovativnih idej (Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti & Mas-Tur, 2018; Bouncken in Fredrich, 2016) ter nezaupanje glede deljenja in varovanja informacij med partnerji (Chiambaretto, Masse & Mirc, 2018). V primeru koopetacije, kot je destinacijska kartica, pa Drozdowska, Duda-Seifert in Faron (2018) izpostavljajo slabost delitve prihodkov. Ravno to slabost so izpostavili tudi turistični ponudniki na Tirolskem, predvsem manjši, saj dobijo fiksni znesek ne glede na število obiskovalcev (Schnitzer, Seidl, Schlemmer & Peters, 2018). V raziskavi sem ugotovila, da slovenski turistični ponudniki razporeditve prihodkov med sodelujočimi ne vidijo kot slabost, ki bi jo razvrstili med najbolj zaskrbljujoče, kar pa je najbrž posledica, da pri nas take kartice še ni in si je to težje predstavljati. So pa kot najbolj zaskrbljujočo slabost uvrstili izgubo neodvisnosti podjetja, na kar opozarjajo Harms, Memili in Steeger (2015) predvsem pri majhnih družinskih podjetjih, ki so v tej raziskavi tudi prevladovala, saj je bil največji delež majhnih podjetij, poleg tega pa je bilo kar nekaj turističnih kmetij, ki so običajno družinska podjetja. Von Friedrichs (2003) trdi, da bodo turistični ponudniki sodelovali in skupaj bili pripravljeni ustvarjati zadovoljne turiste, le če bodo čutili, da bodo obdržali nadzor nad svojim produktom oz. storitvijo, iz česar lahko sklepamo, zakaj je prišlo do velike negotovosti glede sodelovanja pri slovenskih turističnih ponudnikih. Med bolj zaskrbljujoče slabosti so anketiranci uvrstili napetosti in neskladja na organizacijski ravni, skrite prioritete drugih sodelujočih in oportunistično obnašanje, iz česar lahko sklepam na veliko stopnjo nezaupljivosti med slovenskimi turističnimi ponudniki, na kar pa, kot že omenjeno, opozarjajo številni avtorji.

Naštete slabosti lahko hitro privedejo do nezaupanja med sodelujočimi, kar povzroči neuspešnost koopetacije oziroma v tem primeru neuspešno sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije. V literaturi je zaslediti različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost koopetacije: kot nepogrešljiva za koopeticijski odnos je odprta in hitra komunikacija (De Araujo & Franco, 2017), sledijo grajenje zaupanja med partnerji (De Araujo & Franco, 2017; Chin, Chan & Lam, 2008), ozaveščenost posameznikov znotraj

podjetja o prednostih sodelovanja in koopetitive (Bengtson & Kock, 2000) in sposobnost prilagajanja naravi in obsegu odnosa (Vanyushyn, Bengtsson, Näsholm & Boter, 2018). Veliko pozornost avtorji namenjajo tudi zavedanju organizacijskih kultur v podjetjih (Ammirato & Felicetti, 2013; Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti & Mas-Tur, 2018; Chin, Chan & Lam, 2008; Klimas, 2016), saj je ta lahko vir konfliktov in nesporazumov (Ulijn, Duysters & Meijer, 2010). Za uspešno koopetitivo Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti in Mas-Tur (2018) menijo, da morajo imeti sodelujoči podobne vrednote, vizijo in miselnost, hkrati pa von Friedrichs (2003) opozarja, da večina podjetnikov ne vidi drugih obstoječih norm in vrednot, saj so zaklenjeni v svojo perspektivo, ki jih vodi v smeri, da ne izgubijo nadzora nad svojimi produkti in storitvami in da ne postanejo odvisni od drugih. Slovenski turistični ponudniki so v raziskavi v večini podali mnenje, da odprta in hitra komunikacija ter grajenje zaupanja med sodelujočimi bolj oz. zelo vplivata na uspešnost sodelovanja v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije. Visok vpliv so pripisali tudi dejavniku delitev znanja med sodelujočimi, ki ga izpostavljajo Chin, Chan in Lam (2008), ki trdijo, da deljenje znanja doda vrednost vsem sodelujočim. Manjši vpliv oziroma tudi neodločenost o vplivu so anketiranci pripisali zavedanju organizacijskih kultur, ki pa ga številni avtorji izpostavljajo in mu dajejo velik pomen.

Lascaux (2020) ugotavlja, da je v literaturi zaznati diskrepanco v mnenjih, ali so lahko dejavniki, kot so velikost podjetja, starost podjetja ali lokacija podjetja, povezani z nastankom in napredovanjem medorganizacijskega zaupanja v sodelovanje. Medtem ko so Le Roy, Robert in Lasch (2016) mnenja, da naraščanje geografske razdalje zmanjšuje konkurenčno naravnost, kar vodi k večjemu sodelovanju, se Von Friedrichs in Gummesson (2006) ne strinjata, saj trdita, da je fizična bližina med konkurenčnimi oz. sodelujočimi podjetji osnova za kulturo z visokim zaupanjem in posledično sodelovanje. Jesus in Franco (2016) k temu dodajata, da bližina podjetij, predvsem v podeželskem okolju, kaže, da je sodelovanje močno povezano z dolgotrajnim prijateljstvom, kar ponovno postavlja vprašanje, ali bi sodelovali z drugimi, bolj oddaljenimi. Z raziskavo ne morem potrditi, da v Sloveniji obstaja povezava med lokacijo podjetja in pripravljenostjo na sodelovanje; torej da obstaja povezava med regijo, iz katere prihajajo turistični ponudniki, in pripravljenostjo na sodelovanje. Je pa izrazito več ponudnikov v raziskavi sodelovalo iz Alpske Slovenije, kar bi lahko povezovali z dejstvom, da je to zahodni del Slovenije, ki predstavlja turistično bolj razvit del in je prisotnih tudi nekaj turističnih kartic, kar pomeni, da jim je takšen način sodelovanja že poznan.

Koopetitiva predstavlja dobro priložnost za start-upe, ki imajo običajno omejitve v resursih (Czakon & Czurnek, 2016a), in mlada podjetja, ki iščejo možnosti, kako zaobiti ovire za vstop in pridobiti tržni delež obstoječih starejših podjetij (Petruzzelli, Ardito & Savino, 2018). Abd Aziza in Samad (2016) izpostavljata, da so mlada podjetja bolj pripravljena na inovacije kot starejša, saj se hitreje prilagajajo kot pa starejša podjetja, ki z obstoječimi kulturnimi normami zmanjšujejo verjetnost, da bi učinkovito uporabili znanja, ki bi lahko porušila že ustaljene norme in pravila (Petruzzelli, Ardito & Savino, 2018). V raziskavi je

bila skoraj polovica turističnih ponudnikov, ki so v ponudbi slovenskega turizma prisotni več kot 20 let, hkrati pa je tudi več kot polovica neodločenih o sodelovanju v projektu Destinacijska kartica Slovenije. S temi podatki sicer nisem mogla potrditi povezanosti med starostjo podjetja in pripravljenostjo na sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije, vendar kot opozarja Czernek (2013), je zainteresiranost za sodelovanje odvisna tudi od faze življenjskega cikla podjetja, v katerem se nahaja, poleg tega pa se starejša podjetja težje prilagajajo spremembam (Angelo & Buck, 2019), kar je mogoče razlog za tako visoko neodločenost za sodelovanje.

Hitro spreminjajoče se okolje sili podjetja v sodelovanje, saj je to kdaj edina možnost za preživetje, predvsem za manjša podjetja (Czernek, 2013), saj kooperacijo vidijo tudi kot možnost za promocijo individualnih produktov pod skupno krovno znamko (Kraus, Klimas, Gast & Stephan, 2018). Hora, Gast, Kailer, Rey-Marti in Mas-Tur (2018) trdijo, da se manjša podjetja hitreje prilagajajo in so pripravljena tvegati, poleg tega pa s sodelovanjem dobijo dostop do novih trgov, poveča se jim socialno premoženje ter spoznajo organizacijske procese, medtem ko večja podjetja vidijo prednost predvsem v hitrejšem prilagajanju; na turistični destinaciji von Friedrichs (2003) izpostavi tudi poseben karakter, ki ga ustvarjajo manjši ponudniki. V raziskavi so večinoma sodelovala mikro podjetja, vendar na podlagi pridobljenih podatkov nisem mogla potrditi, da obstaja povezava med velikostjo podjetja in pripravljenostjo na sodelovanje. Neodločenost anketirancev lahko povežemo s trditvijo avtorjev (Chiambaretto, Bengtsson, Fernandez & Näsholm, 2020), ki za manjša podjetja trdijo, da so sicer bolj pripravljena na tveganja, a se hkrati bojijo izgube nadzora nad svojimi produkti.

3.8 Implikacije in priporočila

Kot že predstavljeno, je v vedno bolj turbulentnem in hitro spreminjajočem se okolju sodelovanje med konkurenčnimi podjetji, ki ga lahko imenujemo kooperacija, zelo pogost pojav, na kar kaže tudi vedno več raziskav, ki raziskujejo tematiko kooperacije. Turizem je sektor, ki vključuje največ različnih organizacij, aktivnosti, deležnikov in interesov, kar ustvarja priložnost za razvoj številnih medorganizacijskih povezav in partnerstev (Jesus & Franco, 2016), turistična destinacija pa deluje kot naravno kooperacijsko okolje, ki s sodelovanjem konkurenčnih turističnih ponudnikov povečuje uspešnost deležnikov in konkurenčnost destinacije (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018).

To magistrsko delo ponuja tržnikom, ponudnikom v slovenskem turizmu in destinacijskim organizacijam širši vpogled in razumevanje pojava kooperacije ter njen pomen za razvoj in trženje turističnih destinacij. Pri oblikovanju trženjskih strategij bi morali še več pozornosti posvečati povezovanju in skupnemu komuniciranju turističnih destinacij. Z raziskavo sem želela spodbuditi deležnike, ki soustvarjajo trženje slovenskega turizma, o pomenu domačega turizma in trženja Slovenije kot turistične destinacije domačemu prebivalstvu, saj kot izpostavlja Basera (2018), s spodbujanjem domačega turizma lokalni prebivalci začnejo dojemati in se zavedati svojega okolja kot turistične destinacije. S tem namenom

sem v raziskavi predstavila uspešen primer trženja destinacije lokalnemu prebivalstvu, in sicer Leisure Card Tirol v Avstriji. Z destinacijsko kartico, ki v tem primeru predstavlja trženjsko orodje, so spodbudili kooperacijo in hkrati lokalno prebivalstvo k obiskovanju in spoznavanju domačega okolja. Trženje države kot turistične destinacije domačemu prebivalstvu mora biti prilagojeno in se ne sme enačiti s trženjem za tuje obiskovalce. Z Destinacijsko kartico Slovenije in vključenostjo različnih turističnih ponudnikov iz celotne Slovenije bi lahko domačemu prebivalstvu ponudili ugodnejše raziskovanje in spoznavanje Slovenije, hkrati pa jih spodbudili k obiskovanju turističnih ponudnikov tudi v nizki sezoni. Majhnost države je konkurenčna prednost Slovenije in je prednost tudi za domače prebivalstvo, saj se lahko spodbuja enodnevne ali vikend izlete. Poleg tega bi kartica nudila številne možnosti tudi v primeru slabega vremena, kot so na primer muzeji in galerije, ki bi pridobili na prepoznavnosti in bi se zaradi vključenosti v destinacijsko kartico zagotovo več ljudi odločilo za obisk, kot sicer.

Raziskava je poleg negotovosti o sodelovanju turističnih ponudnikov za sodelovanje v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenija, pokazala številne vrzeli in odprla vprašanja, ki bi jih bilo za večjo uspešnost trženja slovenskega turizma domačemu prebivalstvu in povečanje sodelovanja med konkurenti treba raziskati. Zanimivo je, da je v raziskavi sodelovalo največ turističnih kmetij, kar mogoče nakazuje, da občutijo neko pomanjkanje v trženju in so zato sodelovali v anketi. Dobila sem namreč tudi tri telefonske klice in elektronsko pošto, da se jim raziskava zdi zelo zanimiva. V slovenskem turizmu so močno prisotna mikro in mala podjetja, še posebej ko govorimo o turističnih kmetijah, ki so običajno tudi družinska podjetja in jim v Strategiji slovenskega turizma pripisujejo velik turistični potencial. Harms, Memili in Steeger (2015) izpostavljajo, da družinska podjetja dajejo velik pomen skupnim iniciativam z lokalnimi partnerji, saj si prizadevajo za atraktivnost regije, a se hkrati bojijo, da bodo z deljenjem znanja in odprto komunikacijo s konkurenti izgubili nadzor nad svojimi produkti. Malim in srednje velikim podjetjem je posebna pozornost namenjena tudi v Strategiji slovenskega turizma, saj odražajo značilnosti Slovenije kot turistične destinacije, torej njeno butičnost. Izpostavljeno je dejstvo, da mala in srednje velika podjetja za razvoj v turizmu »potrebujejo ugodno podporno poslovno okolje, ki sistematično podpira sodelovanje in povezovanje med malimi in srednjimi turističnimi podjetji, še posebej na področju ustvarjanja skupnih produktov, storitev in rešitev, kakor tudi skupnih naložb v turistično infrastrukturo« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017, str. 73), poleg tega pa spodbujajo sodelovanje turizma in drugih dejavnosti (kmetijstvo, tehnologija in drugi). Kot je razvidno, je zavedanje o sodelovanju med konkurenti prisotno in je kljub nekateremu že razvitemu sodelovanju med ponudniki še vedno zaznati negotovost.

Kompleksnost in razsežnost tematike omogočata možnosti za nadaljnje raziskovanje. Zaupanje ima zelo pomembno vlogo v kooperaciji, zato bi bilo treba dodatno raziskati njegovo vlogo pri grajenju in oblikovanju kooperacijskih zavezništev v slovenskem turizmu. Slovenija je sicer majhna destinacija, a ima zaradi majhnosti tudi velik vpliv

drugih kultur, predvsem sosednjih držav, kar lahko povzroči velike razlike v organizacijski kulturi podjetij in posledično privede do različnega odnosa v kooperaciji, kar odpre novo področje za podrobnejše raziskovanje. Menim, da bodo destinacijske organizacije poleg oblikovanja in načrtovanja skupnega trženjskega komuniciranja za celovito turistično destinacijo morale več pozornosti posvetiti tudi dejavnikom, ki vplivajo na uspešnost medsebojnega povezovanja.

V tej raziskavi je nekaj omejitev, ki jih je treba omeniti. Prva omejitev je zbrani vzorec, ki ni reprezentativen in zato rezultatov ne moremo posplošiti na vse turistične ponudnike v Sloveniji. Druga omejitev je, da raziskava temelji na predpostavki, da bi v Sloveniji obstajala kartica destinacijskih aktivnosti in so pridobljeni rezultati zgolj pričakovanja turističnih ponudnikov. Omejitev je tudi dejstvo, da so anketiranci imeli malo podatkov, kako naj bi bila ta destinacijska kartica natančneje videti in so lahko imeli drugačne predstave. Ena izmed omejitev je pomanjkanje nadzora, kdo je na anketo dejansko odgovarjal, kajti večina elektronskih naslovov je bila splošnih, kar poveča nezanesljivost zbranih podatkov. Peta omejitev je relativno slabo poznavanje pojava kooperacije med turističnimi ponudniki v Sloveniji, kar pomeni, da bi bile bolj učinkovite kvalitativne raziskovalne metode. Kot omejitev pa je treba omeniti čas anketiranja, ki se je zgodil v času razglašene pandemije koronavirusa in zaradi tega ustvarjene karantene, kar je lahko vplivalo na odgovore anketirancev. Hkrati pa to predstavlja možnosti za nadaljnje raziskovanje, kot na primer ugotavljanje, kakšno bo sodelovanje po pandemiji.

SKLEP

Turizem je ena izmed najhitreje rastočih in hkrati spreminjajočih se gospodarskih panog, ki vključuje najrazličnejše deležnike, kot so lokalni prebivalci, turistični ponudniki, vlada in javni sektor, ter zelo pomembne destinacijske organizacije, ki vodijo in koordinirajo turistično destinacijo in njene deležnike. Turistične destinacije se želijo pozicionirati in tržiti kot integriran turistični produkt, za kar pa je potrebno usklajevanje najrazličnejših turističnih ponudnikov in njihovih interesov. Za razvoj skupne strategije je nujna vzpostavitev partnerstev in sodelovanja, kar pomeni, da morajo turistični ponudniki sodelovati tudi s svojimi konkurenti. Eden izmed načinov povezave turističnih ponudnikov je tudi destinacijska kartica. Turistična destinacija tako deluje kot naravno kooperacijsko okolje, kjer turistični ponudniki v medsebojnem tekmovanju in sodelovanju ustvarjajo nepozabna turistična doživetja (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017).

V magistrskem delu sem analizirala zanimanje slovenskih turističnih ponudnikov za sodelovanje v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije, ki bi bila namenjena domačemu prebivalstvu, saj kot ugotavlja Basera (2018), je domači turizem izjemno pomemben in je ključno, da lokalni prebivalci dojamejo svojo državo kot celovito turistično destinacijo, saj bo to vplivalo tudi na odnos prebivalcev do turističnega razvoja. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da so slovenski turistični ponudniki precej neodločeni

glede sodelovanja, kajti le tretjina bi potrdila sodelovanje v projektu. Kot glavni motiv za vstop v projekt so izpostavili povečanje števila obiskovalcev, kot najpomembnejšo prednost so izpostavili povečanje prepoznavnosti, kot slabost takšnega sodelovanja pa jih najbolj skrbi izguba neodvisnosti podjetja. Dejavniki, ki bi zelo vplivali na uspešnost sodelovanja, so predvsem odprta in hitra komunikacija, kot tudi grajenje zaupanja med sodelujočimi. V pregledu literature je bilo zaznati nasprotujoča si mnenja, kako velikost podjetja, starost podjetja in lokacija podjetja vplivajo na nastanek in grajenje medorganizacijskega zaupanja v sodelovanje. V magistrskem delu ne morem potrditi, da bi bila velikost, starost ali lokacija podjetja povezana z odločitvijo za sodelovanje v projektu, imenovanem Destinacijska kartica Slovenije.

Na podlagi obstoječe literature in že raziskanega o koopetaciji na turistični destinaciji ter tudi na podlagi moje raziskave menim, da bo v prihodnje vedno bolj potrebno trdno sodelovanje turističnih ponudnikov, kot tudi spodbujanje domačega turizma. Čas, v katerem je potekala raziskava te magistrskega dela, je bil ravno čas razglašene svetovne pandemije koronavirusa, ki je povzročil zaprtje državnih mej, ustavitve letalskega prometa in turizem se je dobesedno ustavil, kar je pokazalo nujno potrebo po sodelovanju vseh deležnikov, kot tudi potrebo po domačih turistih. Slovenska turistična organizacija je bila primorana spremeniti strategijo trženjskega komuniciranja in je tako pripravila kampanjo #OstaniDoma, s katero so želeli spodbuditi Slovence, da preživijo dopust v Sloveniji, da kupujejo slovensko hrano in tako podprejo domače ponudnike, dodatno pa je pripravila vseslovensko komunikacijsko kampanjo Moja Slovenija, ki še dodatno spodbuja k obiskovanju lokalnih turističnih ponudnikov ter deljenju doživetij na socialnih omrežjih. Kampanja bo predvidoma trajala do marca 2021. Menim, da je ta raziskava lahko v pomoč turističnim ponudnikom slovenskega turizma in destinacijski organizaciji, kot ena izmed idej, kako spodbuditi domači turizem in med seboj povezati konkurenčne turistične ponudnike, tudi ko bo čas pandemije mimo, saj kot izpostavlja Anholt (2009), posamezen deležnik ne more imeti nadzora nad vsemi zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na poslovanje, še posebno ne v majhnih državah. Raziskava predstavlja tudi osnovo za nadaljnje bolj poglobljeno raziskovanje o motivih, prednostih in slabostih povezovanja turističnih ponudnikov in spremljanje dejavnikov, ki so nujno potrebni za uspešnost koopetacije na turistični destinaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Abd Aziz, N. N. & Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256–266.
2. Ammirato S. & Felicetti A.M. (2013) Tourism Breeding Environment: Forms and Levels of Collaboration in the Tourism Sector. V L. M. Camarinha-Matos & R. J. Scherer (ur.), *Collaborative Systems for Reindustrialization* (str. 517-524). PRO-VE

2013. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 408. Berlin, Heidelberg: Springer.
3. Angeloni, S. (2016). A tourist kit “made in Italy”: An “intelligent” system for implementing new generation destination cards. *Tourism Management*, 52, 187–209.
 4. Angelo, A. D. & Buck, T. (2019). The earliness of exporting and creeping sclerosis? The moderating effects of firm age, size and centralization. *International Business Review*, 28(3), 428–437.
 5. Anholt, S. (2009). *Handbook on Tourism Destinations Branding*. Madrid: World Tourism Organization and the European Travel Commission.
 6. Baker, J. M. & Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8, 79–97.
 7. Basera, V. (2018). Tourism Marketing Strategies and Domestic Tourism Demand in Kariba Resort. *Journal of Tourism & Hospitality*, 7(2).
 8. Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). “Coopetition” in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411–426.
 9. Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629.
 10. Bhattacharjee, M. (2019). The 4 Ps of right marketing attitude are Purpose, People, Passion & Physical: Phil Kemish. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://www.exchange4media.com/goa-fest-news/the-4-ps-of-marketing-attitude-are-purpose-people-passion-physical-phil-kemish-96070.html>
 11. Bimonte, S. & Faralla, V. (2016). Does residents’ perceived life satisfaction vary with tourist season? A two-step survey in a Mediterranean destination. *Tourism Management*, 55, 199–208.
 12. Bornhorst, T., Ritchie, J. R. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders’ perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589.
 13. Bouncken, R. B. & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition : Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753–1758.
 14. Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. London: Profile Books.
 15. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
 16. Butler, W. R. (2006). *The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications*. Toronto: Channel View Publications.
 17. Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A. & Näsholm, M. H. (2020). Small and large firms’ trade-off between benefits and risks when choosing a coopetitor for innovation. *Long Range Planning*, 53(1).
 18. Chiambaretto, P., Massé, D. & Mirc, N. (2018). “All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. *Research Policy*, 1–17.

19. Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208–1217.
20. Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M. (2018). Development of a tourism coopetition model: A preliminary Delphi study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 78–88.
21. Chin, K. S., Chan, B. L. & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management and Data Systems*, 108(4), 437–454.
22. Coad, A., Segarra, A. & Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth : Does firm age play a role? *Research Policy*, 45(2), 387–400.
23. Crick, J. M. (2018). The facets, antecedents and consequences of coopetition: An entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research*, 21(2), 253–272.
24. Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40, 83–104.
25. Czakon, W. & Czernek, K. (2016a). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64–74.
26. Czakon, W. & Czernek, K. (2016b). Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380–394.
27. Czernek-Marszałek, K. (2019). Applying mixed methods in social network research – The case of cooperation in a Polish tourist destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 40–52.
28. De Araujo, D. von B. & Franco, M. (2017). Trust-building mechanisms in a coopetition relationship: a case study design. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 378–394.
29. Della Corte, V. & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540.
30. Dredge, D. & Jenkins, J. (2007). *Tourism Planning and policy*. Milton Old: John Wiley & Sons Australia, ltd.
31. Drozdowska, M., Duda-Seifert, M. & Faron, A. (2018). Model of a City Destination Card As a Marketing Tool of Selected European Cities. *Management Sciences*, 23(2), 19–28.
32. Dussauge, P. & Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances*. New York, Wiley.
33. Edda, R., Makkonen, T. & Mitze, T. (2020). Inter-regional innovation cooperation and structural heterogeneity: Does being a rural, or border region, or both, make a difference? *Journal of Rural Studies*, 74, 257–270.
34. Elbe, J., Hallén, L. & Axelsson, B. (2009). The destination-management organisation and the integrative destination-marketing process. *International Journal of Tourism Research*, 11(3), 283–296.
35. *Freizeitticket Tirol*. Pridobljeno 5. januarja 2019 iz <https://www.freizeitticket.at/>

36. Ghazali, A. (2005). Small firm owner-managers' networks in tourism and hospitality. *International Journal of Business and Society*, 6(2), 37–54.
37. Harms, H., Memili, E. & Steeger, J. (2015). Expert insights on the determinants of cooperation in family firms in tourism and hospitality sector. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 3, 72–83.
38. Heath, E. & Wall, G. (1992). *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*. New York: John Wiley & Sons, inc.
39. Holloway, J. C. (2004). *Marketing for Tourism*. England: Pearson Education Limited.
40. Hora, W., Gast, J., Kailer, N., Rey-Marti, A. & Mas-Tur, A. (2018). David and Goliath: causes and effects of coepetition between start-ups and corporates. *Review of Managerial Science*, 12(2), 411–439.
41. Ispas A., Constantin C.P. & Candrea A.N. (2015). An Examination of Visitors' Interest in Tourist Cards and Cultural Routes in the Case of a Romanian Destination. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 46, 107–125.
42. Jesus, C. & Franco, M. (2016). Cooperation networks in tourism : A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 29, 165–175.
43. Kemish, P. (brez datuma). *Marketing with Alttitude*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://www.philkemish.com/marketingwithattitude>
44. Klimas, P. (2016). Industrial Marketing Management Organizational culture and coepetition : An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91–102.
45. Konečnik Ruzzier, M. (2010). *Trženje v turizmu*. Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
46. Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism* (2. izd.). Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.
47. Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. London: Pearson.
48. Kraus, S., Klimas, P., Gast, J. & Stephan, T. (2018). Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coepetition of small and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 50–66.
49. Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B. & Ritala, P. (2018). In search for the ideal coepetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1025–1053.
50. Kronen Zeitung. (2019, 9. november). *Freizeitticket Tirol knackt die eigene Bestmarke*. Pridobljeno 14. marca 2020 iz <https://www.krone.at/2038666>
51. Lascaux, A. (2020). Coepetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84, 2–18.
52. Le Roy, F., Robert, M. & Lasch, F. (2016). Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? *International Studies of Management and Organization*, 46(2/3), 136–158.

53. Mariani, M. M. (2016). Industrial Marketing Management Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, 53, 103–123.
54. Mendonça, V., Varajão, J. & Oliveira, P. (2015). Cooperation Networks in the Tourism Sector: Multiplication of Business Opportunities. *Procedia Computer Science*, 64, 1172–1181.
55. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2017). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
56. Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. Abingdon: Routledge.
57. Naldi, L. & Davidsson, P. (2014). Entrepreneurial growth: The role of international knowledge acquisition as moderated by firm age. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 687–703.
58. Petruzzelli, A. M., Ardito, L. & Savino, T. (2018). Maturity of knowledge inputs and innovation value : The moderating effect of firm age and size, 86(May 2017), 190–201.
59. Pike, S. (2008). *Destination marketing: An integrated marketing communication approach*. Oxford: Elsevier.
60. Pike, S. & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: Anarrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227.
61. Presenza, A. & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17–30.
62. Presenza, A., Sheehan, L. & Ritchie, J.B. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1–16.
63. Pride, M. W. & Ferrell, O. C. (2003). *Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
64. Razvojni center Novo mesto. (brez datuma). *Kartica drugačnih doživetij*. Pridobljeno 14. marca 2020 iz <https://www.rc-nm.si/kartica-drugacnih-doživetij/>
65. Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. (2005). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. London: CABI Publication.
66. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall.
67. Siren, C., Hakala, H., Wincent, J. & Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*, 50(2), 145–167.
68. Schnitzer, M., Seidl, M., Schlemmer, P. & Peters, M. (2018). Analyzing the coopetition between tourism and leisure suppliers - A case study of the Leisure Card Tirol. *Sustainability*, 10(5).
69. Sheehan, L., Vargas-Sanchez, A., Presenza, A. & Abbate, T. (2016). The Use of Intelligence in Tourism Destination Management: An Emerging Role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18, 549–557.

70. Slovenska turistična organizacija. (2016). *Letno poročilo slovenske turistične organizacije*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
71. Slovenska turistična organizacija. (2018, 11. oktober). *I feel Slovenia. »My way« - osvežena krovna kreativna rešitev slovenskega turizma*. Pridobljeno 30. novembra 2019 iz <https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/8823-i-feel-slovenia-my-way-osvezena-krovna-kreativna-resitev-slovenskega-turizma>
72. Slovenska turistična organizacija. (2019a, 14. november). *Na dnevih slovenskega turizma o izzivih, ki bodo spreminjali prihodnost slovenskega turizma*. Pridobljeno 30. novembra 2019 iz <https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/10704-na-dnevih-slovenskega-turizma-o-izzivih-ki-bodo-spreminjali-prihodnost-slovenskega-turizma>
73. Slovenska turistična organizacija. (2019b, 12. avgust). *Kartica Julijske Alpe: Bohinj, Bled, Radovljica in Dolina Soče*. Pridobljeno 30. novembra 2019 iz <https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/9910-kartica-julijske-alpe-bohinj-bled-radovljica-in-dolina-soce>
74. Slovenska turistična organizacija, (brez datuma). *Vse o STO*. Pridobljeno 16. marca 2020 iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/vse-o-sto>
75. Tiroler Tageszeitung. (2019, 14. september). *Studie stellt Freizeitticket gutes Zeugnis aus: Vorverkauf startet bald*. Pridobljeno 14. marca 2020 iz <https://www.tt.com/artikel/16045039/studie-stellt-freizeitticket-gutes-zeugnis-aus-vorverkauf-startet-bald>
76. Tuohino, A. & Konu, H. (2014). Local stakeholders' views about destination management: who are leading tourism development? *Tourism review*, 69(3), 202–215.
77. Ulijn, J., Duysters, C. & Meijer, E. (2010). *Strategic alliances, mergers and acquisitions: the influence of culture on successful cooperation*. Northampton (MA): Edward Elgar Publishing, Inc.
78. Van der Zee, E. & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56.
79. Vanyushyn, V., Bengtsson, M., Näsholm, M. H. & Boter, H. (2018). International coopetition for innovation: Are the benefits worth the challenges? *Review of Managerial Science*, 12(2), 535–557.
80. Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75.
81. Von Friedrichs, G. Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33(5), 427–448.
82. Von Friedrichs, G. Y. & Gummesson, E. (2006). Hotel networks and social capital in destination marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 58–75.

83. Zoltan, J. & Masiero, L. (2012). The relation between push motivation and activity consumption at the destination within the framework of a destination card. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1(1–2), 84–93.
84. Wang, Y. & Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28(3), 863–875.
85. Wang, Y. & Krakover, S. (2008). Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126–141.
86. Wang, Y. & Pizam, A. (2011). *Destination Marketing and Management: Theories and applications*. Wallingford: CAB International.
87. Weber, S. & Tomljenović, R. (2004). *Reinventing a Tourism Destination: Facing the Challenge*. Zagreb: Institute for Tourism.
88. World Tourism Organisation. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organization.
89. World Tourism Organisation (brez datuma). *Why Tourism?* Pridobljeno 5. januarja 2019 iz <https://www.unwto.org/why-tourism>
90. Yadong, L. (2004). *Coopetition in International Business*. Copenhagen: Business School Press.
91. Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B. G. & Le Roy, F. (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Northampton (MA): Edward Elgar Publishing, Inc.
92. Zoltan, J. & Masiero, L. (2012). The relation between push motivation and activity consumption at the destination within the framework of a destination card. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1(1/2), 84–93.
93. Tourismuspresse. (2016, 8. September). *10 Jahre Freizeitticket Tirol*. Pridobljeno 14. marca 2020 iz https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20160908_TPT0003/10-jahre-freizeitticket-tirol

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik.

Pozdravljeni, sem Darja Primožič, študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer trženje, in v okviru magistrskega dela analiziram zanimanje slovenskih turističnih ponudnikov za sodelovanje v projektu imenovanem Destinacijska kartica Slovenije. Namen projekta bi bila vključitev čim večjega števila turističnih ponudnikov iz vse Slovenije (naravne znamenitosti, muzeji, smučišča, bazeni, restavracije, itd.) in tako zagotovitev domačemu prebivalstvu ugodnejše obiskovanje in spoznavanje skritih kotičkov Slovenije. Spodnje besedilo je sicer nekoliko daljše, a zgolj zato, da vam predstavim dober primer v praksi.

Destinacijska kartica Freizeitticket Tirol - LCT (<https://www.freizeitticket.at/>) med turističnimi ponudniki na avstrijskem Tirolskem je celoletna destinacijska kartica, ki zagotavlja cenovno dostopne prostočasne aktivnosti in je primer trajnostnega modela za večanje blaginje lokalne skupnosti. Sodelujoči v Freizeitticket Tirol se razlikujejo po velikosti, sektorju in obliki managementa, kar pomeni da se ponudniki soočajo s številnimi izzivi, saj gre pri temu zavezištvu za heterogenost ponudnikov, ki med seboj tekmujejo, hkrati pa sodelujejo, ustvarjajo in ponujajo celovito izkušnjo Tirolske. LCT je na trgu od leta 2005; leta 2017 so prodali okoli 54.000 kartic, kar je približno šestina populacije Innsbrucka in okolice. V LCT so vključena številna smučišča, bazeni, drsališča in muzeji. Manjši ponudniki na koncu leta dobijo fiksne pavšalne zneske, med tem ko večji dobijo plačilo sorazmerno glede na število obiskovalcev. Kartica sicer ponuja tudi popuste in ugodnosti pri različnih ponudnikih, kot so športne trgovine ali restavracije. Cena kartice, ki je veljavna eno leto, znaša 550€ za odraslo osebo in 276€ za otroke, možni pa so še nekateri popusti, kot so družinski, študentski, predprodaja itd. (Schnitzer, M., Seidl, M., Schlemmer, P., & Peters, M., 2018)

Anketa vam ne bo vzela več kot 10 min (14 vprašanj), vaši odgovori pa bodo uporabljeni samo za potrebe magistrskega dela. Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje pri anketi in s tem veliko pomoč pri zaključku mojega študija.

Q1 - Kaj bi vas najbolj motiviralo za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije? Spodaj naštetе motive iz leve strani povlecite na desno stran in jih razvrstite od najpomembnejšega (številka 1) do najmanj pomembnega (številka 8).

Povečanje števila obiskovalcev	1
Strateška fleksibilnost (hitri odzivi na zahteve tržišča)	2
Zniževanje podjetniškega tveganja	3

Zmanjševanje stroškov	4
Učenje novih spretnosti in tehnologij	5
Izboljšanje konkurenčne pozicije	6
Povečanje tržnega deleža	7
Skupna promocija	8

Q2 - Naštete so PREDNOSTI, ki bi jih ponudniki s sodelovanjem v projektu Destinacijska kartica Slovenije lahko pričakovali. Naštete prednosti iz leve strani povlecite na desno stran in jih razvrstite od najpomembnejše (številka 1) do najmanj pomembne (številka 9).

Povečanje kvalitete storitve/produkta	1
Nižji stroški promocije podjetja	2
Povečanje prodaje	3
Povečanje tržnega deleža	4
Zagotavljanje in prejemanje podpore in medsebojne pomoči	5
Povečanje ugleda	6
Povečanje prepoznavnosti	7
Izboljšanje tehnoloških sposobnosti in znanja	8
Izboljšanje konkurenčne pozicije	9

Q3 - Naštete so SLABOSTI, ki bi jih ponudniki s sodelovanjem v projektu Destinacijska kartica Slovenije lahko pričakovali. Naštete slabosti iz leve strani povlecite na desno stran in jih razvrstite od najbolj zaskrbljujajoče (številka 1) do najmanj (številka 8).

Izguba neodvisnosti vašega podjetja	1
Skrite prioritete drugih sodelujočih	2
Oportunistično obnašanje drugih sodelujočih (prilagajanje mišljenja/ravnanja zaradi lastne koristi)	3
Napetosti in neskladja na organizacijski ravni	4
Izguba ugleda	5
Posnemanje inovativnih idej	6
Težave z varovanjem informacij	7
Razporeditev prihodkov med sodelujočimi	8

Q4 - Označite kako bi po vašem mnenju vplivali spodaj naštetih dejavniki na uspešnost sodelovanja v projektu Destinacijska kartica Slovenije?

	Ne vpliva	Manj vpliva	Niti niti	Bolj vpliva	Zelo vpliva
Velikost destinacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sklenjene pogodbe s sodelujočimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posamezniki znotraj podjetja so ozaveščeni o prednostih in slabostih sodelovanja v projektu Destinacijska kartica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grajenje zaupanja med sodelujočimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odprta in hitra komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delitev znanja med sodelujočimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predanost vodstva (podobnost v viziji, ciljih in strategiji)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnost prilagajanja posameznega ponudnika naravi in obsegu odnosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavedanje različnih organizacijskih kultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzpostavljen sistem reševanja sporov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Ali bi sodelovali v projektu imenovanem Destinacijska kartica?

- Da
- Ne
- Ne vem

IF (1) Q5 = [2]

Q6 - V projektu Destinacijska kartica Slovenije ne bi sodeloval:

Možnih je več odgovorov

- Ker me ne zanima
- Ker imam že sedaj dovolj obiskovalcev
- Ker ne želim sodelovati s konkurenco
- Drugo:

Q7 - Kako razumete pojem koopericija (angl. coopetition)?

- Koopericija je tekmovanje med dvema ali več podjetji
- Koopericija je odnos med dvema ali več podjetji, ki v nekaterih aktivnostih tekmujejo, a hkrati sodelujejo v drugih
- Za ta pojem še nisem slišal

Q8 - Slovenska turistična organizacija je v Strategiji slovenskega turizma opredelila 4 makro destinacije. V kateri destinaciji je vaše podjetje?

- Alpska Slovenija
- Ljubljana in Osrednja Slovenija
- Termalna Panonska Slovenija
- Mediteranska in Kraška Slovenija

Q9 - Katera kategorija najboljšje opiše primarni produkt/storitev vašega podjetja?

- Naravna znamenitost/atrakcija
- Kulturna znamenitost/atrakcija
- Muzej/galerija
- Smučišče
- Bazen/kopališče
- Planinska koča

- Turistična kmetija
- Ponudnik športnih aktivnosti
- Restavracija/gostilna
- Vinska klet
- Kamp
- Adrenalinski/doživljajski park
- Bike park
- Izposoja športne opreme
- Turistično društvo/združenje
- Drugo:

Q10 - Koliko časa ste prisotni v ponudbi slovenskega turizma?

- 1 – 4 leta
- 5 - 9 let
- 10 - 14 let
- 15 - 19 let
- 20 let ali več

Q11 - Kako veliko je vaše podjetje (glede števila zaposlenih)?

- Mikro (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10)
- Majhno (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50)
- Srednje (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250)
- Veliko (povprečno število delavcev v poslovnem letu presega 250)

Q12 - Označite 3 mesece, v katerih imate največ slovenskih gostov.

Možnih so 3 odgovori.

- Januar
- Februar
- Marec
- April
- Maj
- Junij
- Julij
- Avgust
- September
- Oktober

November

December

Q13 - Ime mojega podjetja je lahko omenjeno v magistrski nalogi (ime bo naštetu na seznamu podjetji, ki so sodelovala v raziskavi, ne bodo pa poleg podani vaši odgovori).

Da

Ne

IF (2) Q13 = [1]

Q14 - Napišite ime vašega podjetja.

Priloga 2: Zbrani podatki.

Q1	Kaj bi vas najbolj motiviralo za sodelovanje v projektu Destinacijska kartica Slovenije? Spodaj naštete motive iz leve strani povlecite na desno stran in jih razvrstite od najpomembnejšega (številka 1) do najmanj pomembnega (številka 8).	Odgovori										Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	6	7	8	Skupaj					
Q1a	Povečanje števila obiskovalcev	37 (51%)	11 (15%)	5 (7%)	5 (7%)	2 (3%)	3 (4%)	5 (7%)	5 (7%)	73 (100%)	73	73	2.7	2.3	
Q1b	Strateška fleksibilnost (hitri odzivi na zahteve tržišča)	4 (5%)	6 (8%)	5 (7%)	17 (23%)	14 (19%)	10 (14%)	13 (18%)	4 (5%)	73 (100%)	73	73	4.8	1.9	
Q1c	Zniževanje podjetniškega tveganja	1 (1%)	3 (4%)	5 (7%)	6 (8%)	12 (16%)	9 (12%)	21 (29%)	16 (22%)	73 (100%)	73	73	6.0	1.8	
Q1d	Zmanjševanje stroškov	4 (5%)	11 (15%)	7 (10%)	12 (16%)	5 (7%)	14 (19%)	8 (11%)	12 (16%)	73 (100%)	73	73	4.9	2.2	
Q1e	Učenje novih spretnosti in tehnologij	0 (0%)	5 (7%)	9 (12%)	5 (7%)	14 (19%)	12 (16%)	8 (11%)	20 (27%)	73 (100%)	73	73	5.7	2.0	
Q1f	Izboljšanje konkurenčne pozicije	2 (3%)	10 (14%)	13 (18%)	10 (14%)	11 (15%)	13 (18%)	10 (14%)	4 (5%)	73 (100%)	73	73	4.6	1.9	
Q1g	Povečanje tržnega deleža	5 (7%)	13 (18%)	17 (23%)	11 (15%)	8 (11%)	7 (10%)	4 (5%)	8 (11%)	73 (100%)	73	73	4.1	2.1	
Q1h	Skupna promocija	20 (27%)	14 (19%)	12 (16%)	7 (10%)	7 (10%)	5 (7%)	4 (5%)	4 (5%)	73 (100%)	73	73	3.2	2.2	

Q2	Naštete so PREDNOSTI, ki bi jih ponudniki s sodelovanjem v projektu Destinacijska kartica Slovenije lahko pričakovali. Naštete prednosti iz leve strani povlecite na desno stran in jih razvrstite od najpomembnejše (številka 1) do najmanj pomembne (številka 9).	Odgovori										Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Skupaj				
Q2a	Povečanje kvalitete storitve/produkta	16 (22%)	8 (11%)	4 (5%)	11 (15%)	9 (12%)	8 (11%)	8 (11%)	7 (10%)	2 (3%)	73 (100%)	73	73	4.3	2.5
Q2b	Nižji stroški promocije podjetja	5 (7%)	10 (14%)	7 (10%)	7 (10%)	14 (19%)	8 (11%)	9 (12%)	5 (7%)	7 (10%)	73 (100%)	73	73	5.0	2.4
Q2c	Povečanje prodaje	18 (25%)	18 (25%)	9 (12%)	6 (8%)	4 (5%)	1 (1%)	6 (8%)	8 (11%)	3 (4%)	73 (100%)	73	73	3.6	2.6
Q2d	Povečanje tržnega deleža	1 (1%)	8 (11%)	14 (19%)	13 (18%)	10 (14%)	8 (11%)	6 (8%)	3 (4%)	9 (13%)	72 (100%)	72	73	4.9	2.3
Q2e	Zagotavljanje in prejetje podpore in medsebojne pomoči	3 (4%)	2 (3%)	9 (12%)	2 (3%)	10 (14%)	13 (18%)	10 (14%)	13 (18%)	11 (15%)	73 (100%)	73	73	6.1	2.3
Q2f	Povečanje ugleda	1 (1%)	7 (10%)	11 (15%)	12 (16%)	5 (7%)	9 (12%)	11 (15%)	8 (11%)	9 (12%)	73 (100%)	73	73	5.4	2.3
Q2g	Povečanje prepoznavnosti	23 (32%)	12 (16%)	11 (15%)	11 (15%)	6 (8%)	4 (5%)	3 (4%)	1 (1%)	2 (3%)	73 (100%)	73	73	3.1	2.1
Q2h	Izboljšanje tehnoloških sposobnosti in znanja	2 (3%)	6 (8%)	0 (0%)	6 (8%)	7 (10%)	7 (10%)	10 (14%)	17 (23%)	18 (25%)	73 (100%)	73	73	6.6	2.3
Q2i	Izboljšanje konkurenčne pozicije	4 (5%)	2 (3%)	8 (11%)	5 (7%)	8 (11%)	14 (19%)	10 (14%)	10 (14%)	12 (16%)	73 (100%)	73	73	5.9	2.3

Q3	Naštete so SLABOSTI, ki bi jih ponudniki s sodelovanjem v projektu Destinacijska kartica Slovenije lahko pričakovali. Naštete slabosti iz leve strani povlecite na desno stran in jih razvrstite od najbolj zaskrbljujajoče (številka 1) do najmanj (številka 8).													Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Podvprašanja	Odgovori															
		1	2	3	4	5	6	7	8	Skupaj							
Q3a	Izguba neodvisnosti vašega podjetja	18 (25%)	5 (7%)	6 (8%)	8 (11%)	10 (14%)	7 (10%)	10 (14%)	9 (12%)	73 (100%)	73	73	4.3	2.5			
Q3b	Skrite prioritete drugih sodelujočih	12 (17%)	15 (21%)	16 (22%)	12 (17%)	10 (14%)	4 (6%)	3 (4%)	0 (0%)	73 (100%)	73	73	3.2	1.7			
Q3c	Oportunistično obnašanje drugih sodelujočih (prilagajanje mišljenja/ravnanja zaradi lastne koristi)	17 (24%)	14 (19%)	8 (11%)	8 (11%)	6 (8%)	8 (11%)	9 (13%)	2 (3%)	73 (100%)	73	73	3.6	2.2			
Q3d	Napetosti in neskladja na organizacijski ravni	6 (8%)	19 (26%)	12 (16%)	8 (11%)	10 (14%)	7 (10%)	6 (8%)	5 (7%)	73 (100%)	73	73	3.9	2.1			
Q3e	Izguba ugleda	4 (5%)	4 (5%)	11 (15%)	5 (7%)	5 (7%)	7 (10%)	16 (22%)	21 (29%)	73 (100%)	73	73	5.6	2.3			
Q3f	Posnemanje inovativnih idej	6 (8%)	1 (1%)	10 (14%)	10 (14%)	10 (14%)	14 (19%)	11 (15%)	11 (15%)	73 (100%)	73	73	5.2	2.1			
Q3g	Težave z varovanjem informacij	4 (5%)	7 (10%)	3 (4%)	12 (16%)	10 (14%)	13 (18%)	10 (14%)	14 (19%)	73 (100%)	73	73	5.3	2.1			
Q3h	Razporeditev prihodkov med sodelujočimi	6 (8%)	8 (11%)	7 (10%)	9 (12%)	12 (16%)	12 (16%)	8 (11%)	11 (15%)	73 (100%)	73	73	4.9	2.2			

Q4	Označite kako bi po vašem mnenju vplivali spodaj naštetih dejavniki na uspešnost sodelovanja v projektu Destinacijska kartica Slovenije?											Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Podvprašanja	Odgovori													
		Ne vpliva	Manj vpliva	Niti niti	Bolj vpliva	Zelo vpliva	Skupaj								
Q4a	Velikost destinacije	4 (5%)	9 (12%)	19 (26%)	27 (37%)	14 (19%)	73 (100%)	73	73	3.5	1.1				
Q4b	Sklenjene pogodbe s sodelujočimi	2 (3%)	4 (5%)	18 (25%)	31 (42%)	18 (25%)	73 (100%)	73	73	3.8	1.0				
Q4c	Posamezniki znotraj podjetja so ozaveščeni o prednostih in slabostih sodelovanja v projektu Destinacijska kartica	1 (1%)	3 (4%)	17 (23%)	34 (47%)	18 (25%)	73 (100%)	73	73	3.9	0.9				
Q4d	Grajenje zaupanja med sodelujočimi	1 (1%)	3 (4%)	6 (8%)	27 (37%)	36 (49%)	73 (100%)	73	73	4.3	0.9				
Q4e	Odrpna in hitra komunikacija	3 (4%)	0 (0%)	4 (5%)	28 (38%)	38 (52%)	73 (100%)	73	73	4.3	0.9				
Q4f	Delitev znanja med sodelujočimi	0 (0%)	4 (5%)	4 (5%)	34 (47%)	31 (42%)	73 (100%)	73	73	4.3	0.8				
Q4g	Predanost vodstva (podobnost v viziji, ciljih in strategiji)	0 (0%)	5 (7%)	9 (12%)	28 (38%)	31 (42%)	73 (100%)	73	73	4.2	0.9				
Q4h	Sposobnost prilagajanja posameznega ponudnika naravi in obsegu odnosa	1 (1%)	2 (3%)	13 (18%)	41 (56%)	16 (22%)	73 (100%)	73	73	3.9	0.8				
Q4i	Zavedanje različnih organizacijskih kultur	2 (3%)	8 (11%)	19 (26%)	31 (42%)	13 (18%)	73 (100%)	73	73	3.6	1.0				
Q4j	Vzpostavljen sistem reševanja sporov	3 (4%)	6 (8%)	14 (19%)	25 (34%)	25 (34%)	73 (100%)	73	73	3.9	1.1				

Q5 Ali bi sodelovali v projektu imenovanem Destinacijska kartica?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da)	29	40%	40%	40%
	2 (Ne)	2	3%	3%	42%
	3 (Ne vem)	42	58%	58%	100%
Veljavni	Skupaj	73	100%	100%	

Q6 V projektu Destinacijska kartica Slovenije ne bi sodeloval:								
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q6a	Ker me ne zanima	0	2	0%	73	0%	0	0%
Q6b	Ker imam že sedaj dovolj obiskovalcev	2	2	100%	73	3%	2	67%
Q6c	Ker ne želim sodelovati s konkurenco	1	2	50%	73	1%	1	33%
Q6d	Drugo:	0	2	0%	73	0%	0	0%
	SKUPAJ		2		73		3	100%

Q7 Kako razumete pojem kooperacija (angl. cooperation)?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Kooperacija je tekmovanje med dvema ali več podjetji)	1	1%	1%	1%
	2 (Kooperacija je odnos med dvema ali več podjetji, ki v nekaterih aktivnostih tekmujejo, a hkrati sodelujejo v drugih)	51	70%	70%	71%
	3 (Za ta pojem še nisem slišal)	21	29%	29%	100%
Veljavni	Skupaj	73	100%	100%	

Q8 Slovenska turistična organizacija je v Strategiji slovenskega turizma opredelila 4 makro destinacije. V kateri destinaciji je vaše podjetje?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Alpska Slovenija)	36	49%	49%	49%
	2 (Ljubljana in Osrednja Slovenija)	7	10%	10%	59%
	3 (Termalna Panonska Slovenija)	10	14%	14%	73%
	4 (Mediterska in Kraška Slovenija)	20	27%	27%	100%
Veljavni	Skupaj	73	100%	100%	

Q9	Katera kategorija najbolje opiše primarni produkt/storitev vašega podjetja?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Naravna znamenitost/atrakcija)	8	11%	11%	11%
	2 (Kulturna znamenitost/atrakcija)	8	11%	11%	22%
	3 (Muzej/galerija)	6	8%	8%	30%
	4 (Smučišče)	1	1%	1%	32%
	5 (Bazen/kopališče)	1	1%	1%	33%
	6 (Planinska koča)	9	12%	12%	45%
	7 (Turistična kmetija)	18	25%	25%	70%
	8 (Ponudnik športnih aktivnosti)	2	3%	3%	73%
	9 (Restavracija/gostilna)	1	1%	1%	74%
	10 (Vinska klet)	6	8%	8%	82%
	11 (Kamp)	2	3%	3%	85%
	12 (Adrenalinski/doživljajski park)	3	4%	4%	89%
	13 (Bike park)	0	0%	0%	89%
	14 (Izposoja športne opreme)	0	0%	0%	89%
	15 (Turistično društvo/združenje)	1	1%	1%	90%
	16 (Drugo:)	7	10%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	73	100%	100%	

Q9_16_text	Q9 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	izletniška kmetija	1	1%	14%	14%
	naše dejavnosti so gostinstvo, naravna znamenitost (slap savica), info center, prodajalna s spominki, kamp, smo pa turistično društvo.	1	1%	14%	29%
	atrakcija	1	1%	14%	43%
	prenočišča in vinska klet	1	1%	14%	57%
	splavarjenje	1	1%	14%	71%
	restavracija in prenočišča	1	1%	14%	86%
	vodeni izleti z konji	1	1%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	7	10%	100%	

Q10 Koliko časa ste prisotni v ponudbi slovenskega turizma?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (1 – 4 leta)	7	10%	10%	10%
	2 (5 - 9 let)	8	11%	11%	21%
	3 (10 - 14 let)	12	16%	16%	37%
	4 (15 - 19 let)	15	21%	21%	58%
	5 (20 let ali več)	31	42%	42%	100%
Veljavni	Skupaj	73	100%	100%	

Q11 Kako veliko je vaše podjetje (glede števila zaposlenih)?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Mikro (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10))	50	68%	68%	68%
	2 (Majhno (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50))	21	29%	29%	97%
	3 (Srednje (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250))	2	3%	3%	100%
	4 (Veliko (povprečno število delavcev v poslovnem letu presega 250))	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	73	100%	100%	

Q12 Označite 3 mesece, v katerih imate največ slovenskih gostov.								
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q12a	Januar	6	73	8%	73	8%	6	3%
Q12b	Februar	9	73	12%	73	12%	9	4%
Q12c	Marec	5	73	7%	73	7%	5	2%
Q12d	April	11	73	15%	73	15%	11	5%
Q12e	Maj	35	73	48%	73	48%	35	16%
Q12f	Junij	35	73	48%	73	48%	35	16%
Q12g	Julij	24	73	33%	73	33%	24	11%
Q12h	Avgust	30	73	41%	73	41%	30	14%
Q12i	September	24	73	33%	73	33%	24	11%
Q12j	Oktober	13	73	18%	73	18%	13	6%

Se nadaljuje.

Q12	Označite 3 mesece, v katerih imate največ slovenskih gostov.							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q12k	November	10	73	14%	73	14%	10	5%
Q12l	December	14	73	19%	73	19%	14	6%
	SKUPAJ		73		73		216	100%

Q13	Ime mojega podjetja je lahko omenjeno v magistrski nalogi (ime bo naštetu na seznamu podjetji, ki so sodelovala v raziskavi, ne bodo pa poleg podani vaši odgovori).					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	
	1 (Da)	45	62%	62%	62%	
	2 (Ne)	28	38%	38%	100%	
Veljavni	Skupaj	73	100%	100%		

Q14	Napišite ime vašega podjetja.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	gorniški učni center zelenica	1	1%	2%	2%
	ris dvorec rakičan	1	1%	2%	4%
	planinski dom petrovo brdo	1	1%	2%	7%
	turistična kmetija - jelenov breg pod matajurjem	1	1%	2%	9%
	center za upravljanje z dediščino živega srebra idrija (krajše cudhg idrija)	1	1%	2%	11%
	kobariški muzej, d.o.o.	1	1%	2%	13%
	vinska klet žorž 1696	1	1%	2%	16%
	park vojaške zgodovine	1	1%	2%	18%
	zavod za turizem maribor-pohorje	1	1%	2%	20%
	turistično društvo bohinj	1	1%	2%	22%
	holding kobilarna lipica, d.o.o.	1	1%	2%	24%
	zavod za turizem maribor - pohorje	1	1%	2%	27%
	turistično društvo gorje	1	1%	2%	29%
	turistična kmetija špan	1	1%	2%	31%
	medobčinski muzej kamnik	1	1%	2%	33%
	zavod za kulturo bled	1	1%	2%	36%

Se nadaljuje.

Q14	Napišite ime vašega podjetja.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	planšarstvo, ingo robič-nosiled dopnilne dejavnosti na kmetiji	1	1%	2%	38%
	pr anzlno, gregor pazlar s.p.	1	1%	2%	40%
	vinska klet škerjanec	1	1%	2%	42%
	muzej velenje	1	1%	2%	44%
	pd jesenice	1	1%	2%	47%
	grajžarjevi	1	1%	2%	49%
	konjeniski zavod konji na bregu	1	1%	2%	51%
	apartmaji košuta	1	1%	2%	53%
	kamp menina d.o.o.	1	1%	2%	56%
	mestni muzej idrija (partizanska bolnica franja)	1	1%	2%	58%
	zavod za turizem, šport in kulturo kamnik	1	1%	2%	60%
	koroški splavarji na dravi, vaš profit d.o.o.	1	1%	2%	62%
	expano	1	1%	2%	64%
	šport bernik d.o.o.	1	1%	2%	67%
Veljavni	Skupaj	45	62%	100%	

Priloga 3: SPSS analiza.

Tabela 1: Friedmanov test (Motivi)

N	73
Friedmanov χ^2	106,543
Stopnja prostosti	7
p-vrednost	,000

Tabela 2: Friedmanov test (Prednosti)

N	72
Friedmanov χ^2	109,330
Stopnja prostosti	8
p-vrednost	,000

Tabela 3: Friedmanov test (Slabosti)

N	72
Friedmanov χ^2	64,208
Stopnja prostosti	7
p-vrednost	,000

Tabela 4: Friedmanov test (Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost kooperacije)

N	73
Friedmanov χ^2	80,663
Stopnja prostosti	9
p-vrednost	,000

Tabela 5: Navzkrižna tabela (lokacija & pripravljenost na sodelovanje)

			Ali bi sodelovali v projektu imenovanem Destinacijska kartica?			Skupaj	
			Da	Ne	Ne vem		
Slovenska turistična organizacija je v Strategiji slovenskega turizma opredelila 4 makro destinacije. V kateri destinaciji je vaše podjetje?	Alpska Slovenija	f	13	2	21	36	
		f%	36,1%	5,6%	58,3%	100,0%	
	Ljubljana in Osrednja Slovenija	f	3	0	4	7	
		f%	42,9%	0,0%	57,1%	100,0%	
	Termalna Panonska Slovenija	f	5	0	5	10	
		f%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%	
	Mediterska in Kraška Slovenija	f	8	0	12	20	
		f%	40,0%	0,0%	60,0%	100,0%	
	Skupaj		f	29	2	42	73
			f%	39,7%	2,7%	57,5%	100,0%

Tabela 6: Hi-kvadrat (lokacija & pripravljenost na sodelovanje)

	Vrednost	Stopnja prostosti	P vrednost
Pearsonov Hi-kvadrat	2,581 ^a	6	,859
Kullbackov preizkus	3,341	6	,765
Linearna povezanost	,053	1	,818
N	73		

a. 7 celic (58,3%) ima manj kot 5 pričakovanih frekvenc.

Tabela 7: Navzkrižna tabela (starost & pripravljenost na sodelovanje)

			Ali bi sodelovali v projektu imenovanem Destinacijska kartica?			Skupaj	
			Da	Ne	Ne vem		
Koliko časa ste prisotni v ponudbi slovenskega turizma?	1 – 4 leta	f	3	0	4	7	
		f%	42,9%	0,0%	57,1%	100,0%	
	5 – 9 let	f	4	0	4	8	
		f%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%	
	10 - 14 let	f	4	0	8	12	
		f%	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%	
	15 - 19 let	f	6	0	9	15	
		f%	40,0%	0,0%	60,0%	100,0%	
	20 let ali več	f	12	2	17	31	
		f%	38,7%	6,5%	54,8%	100,0%	
	Skupaj		f	29	2	42	73
			f%	39,7%	2,7%	57,5%	100,0%

Tabela 8: Hi-kvadrat (starost & pripravljenost na sodelovanje)

	Vrednost	Stopnja prostosti	P vrednost
Pearsonov Hi-kvadrat	3,379 ^a	8	,908
Kullbackov preizkus	4,082	8	,850
Linearna povezanost	,011	1	,915
N	73		

a. 10 celic (66,7%) ima manj kot 5 pričakovanih frekvenc.

Tabela 9: Navzkrižna tabela (velikost & pripravljenost na sodelovanje)

			Ali bi sodelovali v projektu imenovanem Destinacijska kartica?			Skupaj
			Da	Ne	Ne vem	
Kako veliko je vaše podjetje (glede števila zaposlenih)?	Mikro (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10)	f	18	2	30	50
		f%	36,0%	4,0%	60,0%	100,0%
	Majhno (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50)	f	10	0	11	21
		f%	47,6%	0,0%	52,4%	100,0%
	Srednje (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250)	f	1	0	1	2
		f%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
Skupaj	f	29	2	42	73	
	f%	39,7%	2,7%	57,5%	100,0%	

Tabela 10: Hi-kvadrat (velikost & pripravljenost na sodelovanje)

	Vrednost	Stopnja prostosti	P vrednost
Pearsonov Hi-kvadrat	1,647 ^a	4	,800
Kullbackov preizkus	2,225	4	,694
Linearna povezanost	,611	1	,434
N	73		

a. 5 celic (55,6%) ima manj kot 5 pričakovanih frekvenc.