

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA: PRIMER  
AVSTRIJE**

Ljubljana, julij 2014

TINA VALIČ

### **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Valič Tina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza destinacijskega managementa: primer Avstrije, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Ljubico Knežević Cvelbar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DEFINICIJA TURISTIČNE DESTINACIJE</b> .....	<b>4</b>
<b>2 POJEM DESTINACIJSKEGA MANAGAMENTA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Destinacijski managment.....	8
2.2 Funkcije destinacijskega managementa .....	14
2.3 Sodelovanje med deležniki.....	16
2.4 Pravne oblike .....	17
2.5 Finančna vprašanja .....	18
<b>3 TURIZEM V AVSTRIJI</b> .....	<b>19</b>
3.1 Kvantifikacija turizma v Avstriji.....	20
3.2 Strategija razvoja turizma.....	23
<b>4 METODOLOGIJA</b> .....	<b>28</b>
4.1 Raziskovalna vprašanja .....	29
4.2 Raziskovalne metode.....	29
<b>5 DESTINACIJSKI MANAGEMENT V AVSTRIJI</b> .....	<b>30</b>
5.1 Organiziranost turizma v Avstriji.....	30
5.1.1 Organiziranost na nacionalni ravni .....	31
5.1.2 Organiziranost na deželni ravni.....	34
5.1.3 Organiziranost na lokalni ravni .....	35
5.2 Financiranje turizma v Avstriji .....	36
5.3 Trženje.....	39
5.4 Vloga DMO na različnih ravneh .....	42
5.5 Sodelovanje med deležniki.....	43
5.6 Vključevanje civilne družbe in privatnega sektorja v delovanje turistične organizacije na nacionalnem nivoju .....	45
5.7 Izzivi za prihodnost .....	46
5.8 Diskusija.....	47
5.9 Omejitve raziskave .....	52
<b>SKLEP</b> .....	<b>53</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>55</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Destinacijski management .....	10
Slika 2: Upravljanje DMO .....	13
Slika 3: Kooperativne funkcije turistične destinacije.....	15
Slika 4: Funkcije destinacijskega managementa .....	16
Slika 5: Najbolj priljubljene zimske aktivnosti v Avstriji (v %).....	23
Slika 6: Najbolj priljubljene poletne aktivnosti v Avstriji (v %) .....	23
Slika 7: Organiziranost turizma v Avstriji na treh ravneh .....	31
Slika 8: Organiziranost turizma v Avstriji na nacionalni ravni.....	34
Slika 9: Organiziranost turizma v Avstriji na deželni ravni.....	35
Slika 10: Organiziranost turizma v Avstriji na lokalni ravni .....	36
Slika 11: Determinante uspeha DMO in njihovo razmerje z uspehom destinacije.....	48

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pravne oblike DMO, prednosti in slabosti .....	18
Tabela 2: Financiranje DMO.....	19
Tabela 3: Prihodi in nočitve turistov v Avstriji.....	21
Tabela 4: Prenositveni ponudniki v Avstriji .....	21
Tabela 5: Število postelj v Avstriji.....	22
Tabela 6: Število postelj na 1000 prebivalcev v Avstriji .....	22

## UVOD

Turizem predstavlja pomembno gospodarsko panogo. V zadnjih šestih desetletjih je turizem doživel značilno rast in postal ena izmed največjih in najhitrejših rastočih panog. V letu 2013 je število turističnih prihodov v svetovnem merilu znašalo 1,087 milijonov, kar je 5 % več kot v letu 2012 (v letu 2012 je število turističnih prihodov znašalo 1,035 milijonov). V letu 2013 je število mednarodnih turističnih prihodkov doseglo število 1,159 bilijonov ameriških dolarjev. Rast turističnih prihodkov je v letu 2013 ocenjena na 5 % (v letu 2012 – 1,075 bilijonov ameriških dolarjev). Turizem predstavlja 30 % celotnega svetovnega izvoza. V letu 2013 so bile vodilne turistične destinacije Francija, Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Španija, Kitajska in Italija (UNWTO, 2013; UNWTO, 2014).

Mihalič in Omerzel Gomezelj (2008) navajata, da je konkurenčnost države v turizmu še posebej pomembna, ko država strmi k rasti prihodkov iz naslova turizma. Zato morajo turistični managerji identificirati in raziskati konkurenčne prednosti in analizirati konkurenčni položaj turističnih destinacij. Stopnja, od katere lahko država profitira v turističnem sektorju, je odvisna od konkurenčnega položaja sektorja na mednarodnem turističnem trgu.

Po opredelitvi Svetovne turistične organizacije (angl. *United Nations World Tourism Organisation*, v nadaljevanju UNWTO) predstavlja destinacija fizično območje, v katerem ostanejo turisti vsaj eno noč. Vključuje turistične proizvode in privlačnosti v oddaljenosti, ki omogočajo vrnitev v enem dnevu (Mihalič, 2006). Bieger (2000) opredeljuje turistično destinacijo kot geografski prostor (kraj, regijo, zaselek), ki ga določen gost ali segment gostov izbere za potovalni cilj. Prostor vsebuje vso nujno opremo in objekte za prenočevanje, oskrbo, zabavo in poslovne zadeve.

Bošković, Saftić in Trošt (2010) menijo, da predstavlja vsaka turistična destinacija integralni turistični produkt. Istočasno destinacija predstavlja tudi kompleksen sistem oziroma destinacijski sistem. Kompleksnost destinacijskega sistema izhaja iz večih elementov, ki med seboj sodelujejo, da lahko destinacija deluje. Elementi so razvrščeni v tri skupine: (1) turisti; (2) turistični dobavitelji; (3) država in ostale institucije. Da lahko destinacijski sistem dosega neko učinkovitost, mora imeti integrirani management.

Po UNWTO (2007) destinacija vsebuje število temeljnih elementov, ki privlačijo obiskovalca do cilja in ki zadovoljujejo njegove potrebe po prihodu. Temeljni elementi se delijo na ceno, dostopnost, zanimivost, javno in zasebno ponudbo, človeške vire, ugled in »karakter«. Kakovost vseh teh elementov vpliva na odločitev obiskovalca, da potuje.

Ko je trg zasičen, je primarna naloga destinacijskega managementa razumeti, kako lahko turistično konkurenčno prednost okrepimo in kako postane trajna (Mihalič & Omerzel Gomezelj, 2008).

Bieger (2005) zagovarja drugačen pristop managementa turistične destinacije. Management turistične destinacije enači z managementom podjetja. Glavna razlika je v tem, da pri

managementu turistične destinacije kot podjetje nastopa destinacija, ki je na turističnem trgu. Posamezni deležniki v destinaciji predstavljajo oddelke, ki izvajajo posamezne poslovne funkcije z namenom uresničiti skupne cilje turistične destinacije. Destinacijski sistem je bolj odprt kot sistem podjetja, saj strateški resursi destinacije in njihova uporaba zahtevajo kolektivno odločanje.

Po UNWTO (2007) pomeni destinacijski management učinkovito managementiranje z resursi za zagotovitev višje kakovosti izkušnje za obiskovalce. Za višjo raven konkurenčnosti morajo destinacije zagotoviti avtentično izkušnjo in vrednost za obiskovalca. Turistična dejavnost je zapletena in razdrobljena. Od prihoda turista na destinacijo do njegovega odhoda je kakovost izkušnje, ki jo doživi, odvisna od številnih storitev in izkušenj. Te izkušnje vključujejo tudi javne in zasebne storitve, interakcije v skupnosti, okolje in gostoljubnost. Zagotovitev odlične izkušnje je odvisna od sodelovanja vseh deležnikov, ki morajo delovati enotno. Destinacijski management zahteva sodelovanje vseh različnih interesov, ki si prizadevajo doseči skupen cilj. Vloga destinacijskega managementa bi morala biti vodenje in koordinacija dejavnosti pod okvirom skupne strategije.

Dwyer in Kim (2004) uvrščata destinacijski management med dejavnike, ki vplivajo na konkurenčnost turistične destinacije. Faktorji destinacijskega managementa so tisti, ki lahko povečajo privlačnost atrakcij in okrepijo kakovost, učinkovitost podpornih dejavnikov in virov. Med funkcije destinacijskega managementa tako sodijo trženje destinacije, management destinacije, oblikovanje turistične politike, načrtovanje in razvoj, razvoj človeških virov in ravnanje z okoljem.

Kot navaja Aleksič (2008), med seboj tekmujejo destinacije in ne posamezni deležniki oziroma podjetja. Pravi, da naraščajoča nacionalna in mednarodna konkurenca to dokazujeta, zato je pomembno, da destinacijo nekdo upravlja. Turistična destinacija in njeno managementiranje sta v zadnjem času postali osrednji vprašanji v turizmu, kjer igra veliko vlogo destinacijski management, ki predstavlja vir konkurenčne prednosti določene destinacije.

Turizem v Avstriji predstavlja prioritarno razvojno panogo. Ocene indeksa konkurenčnosti turizma (angl. *Travel and Tourism Competitiveness Index*) kažejo, da je avstrijski turizem konkurenčen na področju turistične infrastrukture, trajnostnega razvoja okolja ter zdravja in higijene. Nekonkurenčnost se kaže pri cenah, dostopnosti do kvalificirane delovne sile in naravnih resursih (Knežević Cvelbar, 2011). Avstrija na leto privabi veliko turistov, tujih in domačih. To kaže število prihodov v letu 2013, ki je znašalo 36,8 milijonov (1,9 % rast glede na leto 2012), v istem letu so zabeležili tudi 132,6 milijonov nočitev (1,2 % rast glede na leto 2012). Povprečna dolžina nočitve je v letu 2013 znašala 3,6 noči (Arrivals, overnight stays, 2014). Avstrijci dajejo velik poudarek investicijam v turizem, v letu 2011 je delež vseh investicij v turizem znašal 5,5 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) (Knežević Cvelbar, 2011). Tudi v Avstriji predstavlja turizem pomembno gospodarsko panogo, v letu 2012 je namreč celoten delež turizma v BDP znašal 14,8 % (A tourism satellite account for Austria, 2014).

Moje glavno vodilo za pisanje magistrskega dela predstavlja dejstvo, da Avstrija predstavlja primer dobre prakse destinacijskega managementa. Sistem organiziranja in financiranja turizma v Avstriji deluje na nivoju, ki je lahko zgled marsikateri drugi državi, med njimi tudi Sloveniji. Za dosežen uspeh ne zadostuje delovanje enega samega deležnika, ampak sodelovanje med vsemi deležniki.

Namen magistrskega dela je natančno opredeliti in analizirati destinacijski management teoretično in na praktičnem primeru Avstrije. V delu bo predstavljena kompleksnost pojma destinacijski management, ki vsebuje različne deležnike za uspešno delovanje. Na podlagi pregleda strokovne literature in na podlagi pridobitve primarnih podatkov s pomočjo intervjujev bom podala predloge in priporočila, s katerimi lahko destinacija deluje uspešneje. Ravno tako bom poizkušala narediti določen doprinos k že uveljavljeni literaturi s področja destinacijskega managementa.

Magistrsko delo bo preverjalo sledeča raziskovalna vprašanja:

- Ali uspešno delovanje destinacijskega managementa pripelje do uspešne destinacije?
- Ali destinacijski management predstavlja vir konkurenčne prednosti turistične destinacije?
- Ali Avstrija predstavlja primer dobre prakse destinacijskega managementa?

Cilji magistrskega dela so:

- raziskati pomen pojma destinacijski management in spoznati ter predstaviti pomen destinacije. V magistrski nalogi bom podrobno opredelila pojem destinacijskega managementa, njegove funkcije, sodelovanje med deležniki in finančna vprašanja, ki so ključni del uspešnega destinacijskega managementa;
- opisati praktičen primer delovanja destinacijskega managementa na primeru Avstrije in njegove elemente, ki so potrebni za celotno delovanje: financiranje turizma v Avstriji, organiziranje turizma v Avstriji, trendi razvoja itd. Za podkrepitev opisanega bom opravila globinske intervjuje;
- prikazati, da je za konkurenčno prednost potrebno učinkovito upravljanje destinacije;
- prispevati oziroma dopolniti literaturo s področja destinacijskega managementa.

Magistrsko delo bo zastavljeno tako, da bo v teoretičnem delu vključevalo strokovno poglobitev na podlagi sekundarnih podatkov. Raziskovalno-znanstveni nivo bo temeljil na podlagi globinskih intervjujev. Strokovna poglobitev bo vsebovala analitičen pregled strokovne literature domačih in tujih strokovnjakov z obravnavanega področja. Uporabila bom knjige, objavljene na temo destinacijskega managementa, ravno tako bo delo temeljilo na strokovnih člankih, ki opredeljujejo temo destinacijskega managementa, razpravah iz različnih zbornikov in virov. Pri proučevanju strokovne literature bosta uporabljeni predvsem metodi iskanja in zbiranja literature s področja obravnavane teme. Raziskovalno-znanstveni nivo bo temeljil na raziskavi, ki bo izvedena v dveh fazah. V prvi fazi bom analizirala dostopne sekundarne podatke, pridobljene s strani Statističnega urada Avstrije in različnih poročil. V drugi fazi bom pridobila primarne podatke s kvalitativno raziskavo, ki bo temeljila

na globinskem intervjuju. Intervju bo izveden s pol-strukturiranim vprašalnikom, kar pomeni, da bom vnaprej pripravila spisek vprašanj, vendar bom konkretno izvedbo prilagajala toku pogovora. Vprašalnik bom oblikovala v skladu s teoretičnimi smernicami. S tem načinom izvedbe raziskave bom pridobila najbolj kakovostne podatke, saj pol-strukturirani intervju omogoča daljši čas spraševanja in večjo prilagodljivost ter bolj izčrpne odgovore. Izvedla bom 5 do 7 intervjujev, za sodelovanje bom prosila predstavnike zasebnega in javnega sektorja s področja turizma v Avstriji. Intervjuje bom poizkušala izvesti s predstavniki: (1) Ministrstva za gospodarstvo, družino in mladino (nem. *Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend*, v nadaljevanju BMWFJ), katerega vloga v turizmu je, da deluje kot svetovalno telo; (2) Avstrijske nacionalne turistične organizacije (v nadaljevanju ANTO), ki je glavni organizator trženja; (3) Avstrijske banke za razvoj turizma (nem. *Österreichische Hotel- und Tourismusbank*, v nadaljevanju ÖHT), ki zagotavlja finančna sredstva in subvencije za podjetja v turizmu; (4) Avstrijske gospodarske zbornice (nem. *Wirtschaftskammer Österreich*, v nadaljevanju WKÖ); (5) vsaj dvema predstavnikoma podjetij, ki sodelujejo v turizmu; (6) civilne družbe.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalno-znanstveni del, sestavljeno je iz petih poglavij, ki jim sledita sklep, pregled literature in virov ter priloge. V teoretičnem delu bom podrobno predstavila osnovne pojme, ki so pomembni za izdelavo dela, in sicer destinacijo in pojem destinacijskega managementa. Destinacijski management je širok pojem, zato bo njegov teoretični opis obsegal pojem destinacijskega managementa, njegove funkcije in sodelovanje med deležniki. Ravno tako bodo predstavljene pravne oblike in finančna vprašanja, ki se pojavljajo ob destinacijskem managementu.

V raziskovalno-znanstvenem delu bo predstavljena empirična raziskava delovanja destinacijskega managementa v Avstriji. Najprej bom prikazala primer delovanja destinacijskega managementa v Avstriji s pomočjo sekundarnih podatkov. Za začetek bodo predstavljeni kvantitativni podatki, ki so prisotni na strani ponudnika in na strani povpraševanja. Za delovanje turizma moramo poznati tudi strategijo razvoja in trende, ki narekujejo prihodnji razvoj. Primeru destinacijskega managementa v Avstriji sledi kvalitativna raziskava, ki bo temeljila na primarnih podatkih. Za uspešno raziskavo bodo postavljeni nameni, cilji in problem raziskave. Predstavljene bodo tudi raziskovalne metode. Sledi opis destinacijskega managementa v Avstriji, in sicer organiziranje, financiranje in trženje turizma. Predstavljena bo vloga organizacije za destinacijski management (angl. *destination management organisation*, v nadaljevanju DMO) na različnih ravneh organiziranja in izzivi za prihodnost. Sledi diskusija, v kateri bodo predstavljeni odgovori na raziskovalna vprašanja, in sklep.

## **1 DEFINICIJA TURISTIČNE DESTINACIJE**

Pak in Tomin Vučkovič (2007) opredeljujeta destinacijo kot osnovno analitično enoto v turizmu oziroma jasno prepoznavno in smiselno zaokroženo geografsko področje, ki ga turist vidi kot tržno znamko. Je tista enota, kjer je prihodek iz turizma pomemben ali potencialno



pomemben za gospodarstvo, storitve v destinaciji izvaja javni in zasebni sektor. Destinacija je lahko celotna država, regija, mesto ali zgolj atrakcija. Osnovni elementi destinacije so atrakcije, osnovna in dodatna infrastruktura, namestitve, turistične informacije, dostopnost, ugled in cene storitev.

Magaš in Smolčič Jurdana (v Lebe, 2008) ime destinacija uporabita za optimalno združeno in tržno naravnano območje, na katerem ustvarjajo ponudniki z razvijanjem pomembnih in dominantnih sposobnosti zavestno pogoje, s katerimi dosežejo dolgoročno boljše storitve kot primerljiva konkurenca. Ponudniki v turistični destinaciji pripravljajo storitve, kakršne pričakujejo turisti. Ponudba turistične destinacije predstavlja odgovor na moderne trende preživljanja prostega časa.

Murphy (1985) enači destinacijo s trgov, kjer se ponudba in povpraševanje prerivata za pozornost in porabo. Hu in Ritchie (1993) zasnujeta destinacijo kot »paket turističnih kapacitet in storitev, ki je, kot vsi ostali potrošniški produkti, sestavljen iz številnih multi-dimenzionalni atributov«. Pearce (1989) navaja destinacijo kot amalgam produktov in storitev, dostopnih na lokaciji, ki presega prostorske omejitve.

Bieger (2000) pojem turistične destinacije opredeljuje kot: (1) kontinent; (2) državo; (3) regijo; (4) kraj; (5) turistično naselje. Nadalje Bieger (2005) definira turistično destinacijo v odnosu do ekonomskega okolja, naravnega okolja, političnega okolja in družbenega okolja. Destinacija je zaključena enota, v kateri turistična ponudba intenzivno sodeluje in hkrati vpliva na turističnega porabnika. Definicija temelji na predpostavki, da podsistemi ekonomskega okolja govorijo o gospodarskih in investicijskih značilnostih destinacije, podsistemi naravnega okolja govorijo o razpoložljivih naravnih virih destinacije. Bieger opredeli destinacijo kot geografsko območje, ki ga izbere gost (ali segment gostov) za cilj svojega potovanja in ki ponuja vse potrebne naprave za nočitev, hrano in prosti čas ter tvori na ta način enoto vhodnega turizma (incoming).

Goeldner in Ritchie (2003) menita, da so turistične destinacije najbolj pogosto definirane s formalnimi pojmi, kot so:

- narod ali država;
- makro regija, sestavljena iz večih držav (primer Evropa) ali drugačnega sistema razvrščanja, ki presega nacionalne meje (primer Evropska Riviera) ali odraža ekonomske trgovske cone (primer NAFTA in Americas);
- provinca ali regija znotraj države;
- lokalizirana regija znotraj države (primer zahodna Kanada (angl. *western Canada*) ali severozahod in jugovzhod ZDA (angl. *U.S. Northwest or Southeast*);
- mesto;
- edinstvena lokacija (primer narodni park), zgodovinsko mesto ali spomenik, ki je sam sebi zadosten za obisk turistov (primer Disney World Orlando, bazilika sv. Petra).

Ogorelc (2001) navaja, da pri načrtovanju turistične ponudbe nekega območja uporabljamo pojem turistična destinacija, ki obsega zaokroženo geografsko območje z elementi primarne in sekundarne turistične ponudbe, in ponuja tipične turistične proizvode. Destinacijo proučujemo kot celoto posameznih storitev in proizvodov, ki se združujejo v integralno turistično storitev/proizvod. Turistična destinacija je splet (Ogorelc, 2001):

- znamenitosti (elementi naravne in kulturne dediščine, umetne znamenitosti, kulturne prireditve, posebni dogodki);
- turističnih delnih storitev (bivanje, prehrana, prevoz);
- dopolnilnih storitev (zdravstvena oskrba, bančne, telefonske in poštno storitve);
- dejavnosti (neprofitnih) turističnih organizacij;
- transportne in druge osnovne infrastrukture;
- turistične infrastrukture.

Tkalčič (2002) pravi, da se predstava turistov o turistični destinaciji spreminja in zori na podlagi razvoja njene medijske podobe in spreminjanja motivov ter potreb turistov. Turistična destinacija je prostor, kjer se srečujeta turistično povpraševanje (potrebe in pričakovanja ter predstave turista o destinaciji) in turistična ponudba (integralni in posamični turistični proizvodi). Destinacija ima zelo različne dimenzije in forme. Tkalčič meni, da je splošen cilj turistične destinacije, dvig kakovosti turističnih storitev destinacije, možno doseči samo z usklajenim delovanjem javnega in zasebnega sektorja ter s soodgovornim, z aktivnim sodelovanjem vseh vključenih akterjev.

Manente in Cerato (v Tkalčič, 2002) navajata, da ima pojem turistična destinacija lahko različne razlage in pomene glede na zorni kot opazovanja (ekonomski, marketinški, geografski, sociološki itd.). Opredelitev destinacije je v odvisnosti od množice dejavnikov (lokalne zasebne turistične dejavnosti, javni lokalni dejavniki, zunanji – nelokalni dejavniki, gostiteljska – lokalna skupnost) in predstav (potencialno in realno turistično povpraševanje).

Laws (1995) opredeljuje turistično destinacijo kot skupino med seboj povezanih dejavnikov (preko vzajemnih odnosov urejenih s posebnimi pravili), kjer dejavnost vsakega posameznika vpliva na dejavnost drugih, zato morajo biti skupni cilji opredeljeni in doseženi na koordiniran način.

Konečnik (v Prašnikar, Jager, Knežević Cvelbar, & Makovec Brenčič, 2004) navaja, da je turistični produkt sestavljen iz delnih turističnih produktov, torej iz množice različnih izdelkov, storitev in tudi doživetij, ki so turistu na voljo v določenem času in prostoru. Vsi ti produkti temeljijo na nekaterih skupnih procesih, kot sta ugodna klima in morje (v primeru poletnih počitnic). Takšno produkcijo produktov/storitev lahko opredelimo kot turistično destinacijo. Za to turistično destinacijo velja, da je kompleksna entiteta, sestavljena iz množice različnih izdelkov, storitev in tudi doživetij. Destinacija je vodena s strani večjega števila interesnih skupin (turistični sektor, javni sektor in država, različne organizacije, lokalni

prebivalci) in opazovana z različnih zornih kotov (z zornega kota turistov, lokalnih prebivalcev, managementa destinacije).

Buhalis (2000) trdi, da je turistična destinacija amalgam raznolikih deležnikov, zaradi česar predstavlja eno izmed entitet, ki jih je izjemno težko upravljati in tržiti. Deležniki, ki sestavljajo destinacijo, so turisti, lokalni prebivalci, turistični sektor, javni sektor, vlada, destinacijske organizacije in ostale skupine. Med omenjenimi deležniki so pomembni dinamični odnosi, ki pripeljejo do skupnega sodelovanja, kar vodi do dolgoročne uspešnosti in trajne turistične destinacije. Buhalis dalje meni, da je trženje in managiranje destinacije ravno tako težavno zaradi vrste interesnih skupin, vpletenih v razvoj in produkcijo turističnih produktov.

Phillips in Moutinho (1998) menita, da bo morala vsaka destinacija v prihodnosti ustvarjati posebne, nevsakdanje, pozitivne in enkratne odlike v očeh potencialnih gostov, če si bo hotela zagotoviti dolgoročni gospodarski uspeh. Laws (1995) navaja sledeče predloge za uspešnost destinacije:

- lokalno prebivalstvo se mora zavedati prednosti, ki jih prinaša turizem. Prebivalstvu je potrebno predstaviti gospodarske koristi in ga opogumljati za »delitev« turističnih virov in privlačnosti s turisti;
- turistično načrtovanje mora temeljiti na ciljih lokalnega prebivalstva. Prebivalstvo naj ohrani svoj način življenja in se razvija v skladu z lokalno nosilnostjo prostora ter sledi spremembam;
- ohraniti je potrebno spoštovanje do tradicije in načina življenja z vključevanjem domačinov v razvoj turizma;
- destinacije morajo odsevati zgodovino in domačnost ter povečevati lokalno veljavo.

Pechlaner (1999) navaja, da mora biti destinacija sposobna izvajati ogromne količine storitev, ki jih gost pričakuje. Na podlagi tega sklepa, da so destinacije procesno orientirane enote, ki morajo poskrbeti za proizvode in ponudbo ciljne skupine in segmente gostov.

Stevens (v Pak & Tomin Vučkovič, 2007) določi 12 pravil za zagotavljanje konkurenčnosti destinacije:

- neprestano investiranje v tržne raziskave;
- pravilo vizije in strategije;
- pravilo kritičnega obsega za zadovoljstvo strank;
- pravilo odnosa za uresničevanje obljub;
- pravilo tržne znamke;
- pravilo izpostavljanja PR;
- pravilo informacijske tehnologije;
- pravilo razumskega in čustvenega pristopa;
- pravilo realizacije prostora;
- pravilo udejanjanja obljube;

- pravilo neprestanega inoviranja;
- pravilo skupne družbene odgovornosti.

## **2 POJEM DESTINACIJSKEGA MANAGAMENTA**

### **2.1 Destinacijski management**

»Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg dejanskih ciljev« (Možina et al., 1994, str. 16).

Doseganje konkurenčne prednosti v času hitrih sprememb zahteva od turističnih delničarjev jasno razumevanje, kam vodijo spremembe in njihovi vplivi na destinacijski management. Ker je turizem integriran v druge sektorje gospodarstva, turistični trendi ne morejo biti izolirani od ključnih vodil, ki bodo v prihodnosti oblikovali svet (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott, 2009). Konkurenca med turističnimi destinacijami narašča. S prodorno zamenjavo med destinacijami zahteva konkurenčna prednost sposobnost učinkovitega upravljanja vseh komponent v turističnem sistemu za doseg uspeha. Za doseganje uspeha so mnoge destinacije ustanovile DMO za zagotovitev vodenja managementa v turistični destinaciji (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010).

Vodeb (2007) pravi, da so spremembe (v zunanjem in notranjem okolju) dinamične in pri njih nimamo enostavne izbire, lahko pa te spremembe usmerjamo. Spremembe lahko usmerjamo na osnovi predvidevanja njihove dinamike in značilnosti. Ta del načrtovanja je del strateškega načrtovanja, ki v destinacijskem managementu predstavlja odločilno oporo konkurenčnosti destinacije.

Ritchie in Crouch (2000) sta destinacijski management integrirala v model konkurenčnosti turističnih destinacij kot proces uresničevanja razvojnih načrtov in usmeritve turizma. Po mnenju avtorjev se destinacijski management ukvarja:

- z organizacijo;
- z marketingom;
- s kakovostjo storitev;
- z raziskovanjem in zbiranjem informacij;
- z razvojem človeških virov;
- z investicijskimi projekti;
- z obvladovanjem turističnih prihodov;
- z odgovornim managementom turističnih virov;
- z reševanjem težav in problemov.

Po njunem mnenju naj bi zgoraj opisani destinacijski management upošteval temelje konkurenčne prednosti turistične destinacije, ki jih predstavljajo (lokacija, varnost,

povezanost z drugimi destinacijami, imidž in poznavanje destinacije ter nosilna zmogljivost le-te).

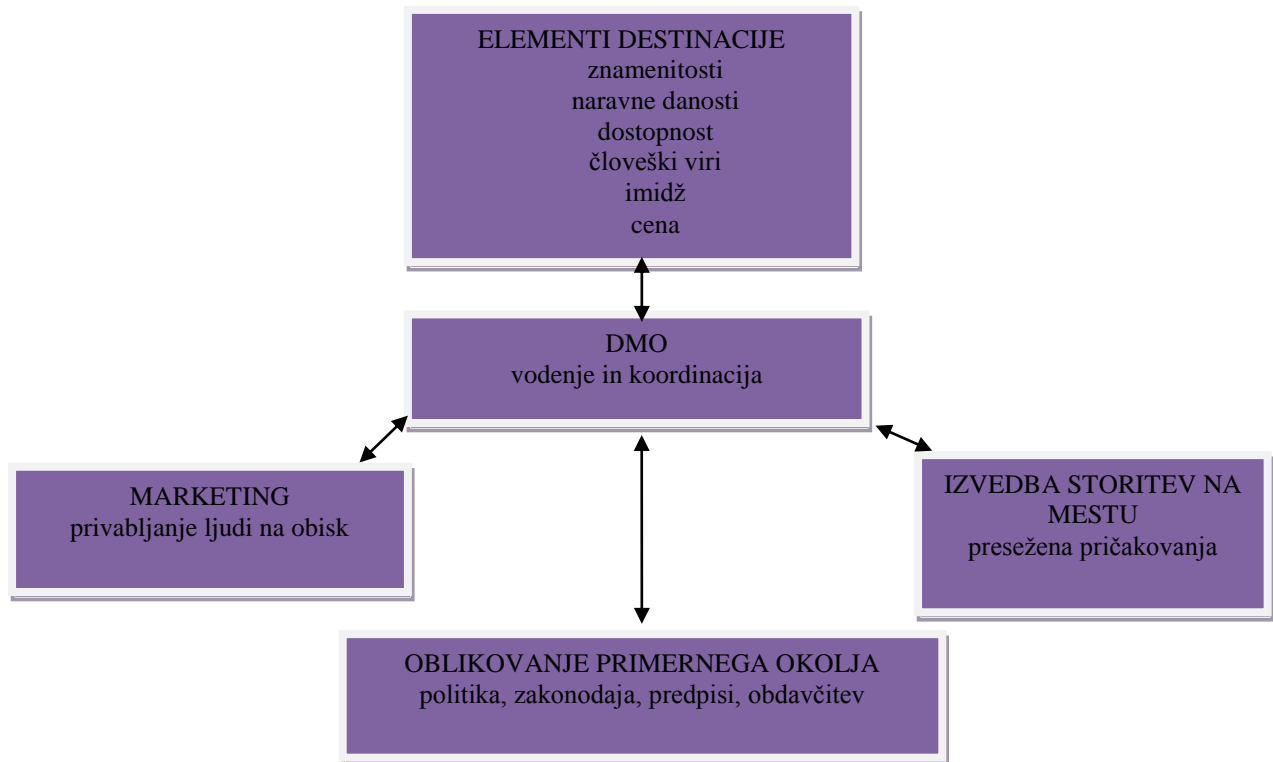
Manente in Cerato (1999) definirata destinacijski management kot organizacijo turističnih proizvodov, povezanih s tržnimi segmenti, ki so usmerjeni po razvojnih strategijah turizma. Poon (1998) meni, da bi turistične destinacije morale uporabljati konkurenčne strategije, ki bi pospeševale razvoj trajnostnega turizma. Strategije so okolje na prvem mestu, turizem ima vodilno vlogo, krepitev distribucijskih kanalov na trgu in izgradnja dinamičnega zasebnega sektorja.

»Management turistične destinacije je vsestranski strateški pristop za doseganje konkurenčnosti turistične destinacije na globalnem trgu, na katerem glavno vlogo predstavljajo turisti s svojim povpraševanjem po integralnih turističnih produktih turistične destinacije. Če naj bo destinacija turistično tržno usmerjena in vodena, se mora destinacija organizacijsko ustrezno oblikovati« (Delovna področja, 2013).

Definicija UNWTO (2007) razlaga destinacijski management kot usklajeno managiranje vseh elementov, ki sestavljajo destinacijo (znamenitosti, naravne danosti, dostop, trženje in oblikovanje cen). Destinacijski management zavzema strateški pristop za boljše managiranje destinacije. UNWTO (2007) opiše sledeče možnosti za izvajanje destinacijskega managamenta:

- partnerstvo državnih organov, katerim storitve nudijo poslovni partnerji;
- partnerstvo državnih organov, katerim storitve nudijo združene upravne enote;
- državni organi izvajajo dostavo zasebnim podjetjem s pomočjo zunanjih izvajalcev;
- javno-zasebno partnerstvo za specifične funkcije – večkrat v obliki neprofitnega podjetja;
- združenje ali podjetje, ki je financirano izrecno iz partnerstva privatnega sektorja in/ali trgovanja – ponovno za specifične funkcije.

Slika 1: Destinacijski management



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

Elementi destinacije so podprti z marketingom (privablja ljudi, da obiščejo destinacijo) in izvajanjem storitev (pričakovanja za destinacijo so izpolnjena). Pomembno je zagotavljanje primerne okolja (fizično, socialno in ekonomsko), v katerem naj se razvija turistična destinacija (UNWTO, 2007).

Destinacijski management je sestavljen iz devetih komponent (Ritchie & Crouch, 2003): organizacija, marketing, kakovost storitev/izkušnje, informacija/raziskava, razvoj človeških virov, financiranje in tvegani kapital, management obiskovalcev, skrbništvo virov in krizni management. Vsaka od komponent vsebuje individualno vodstveno nalogo, ki mora biti strokovno izvedena s strani destinacijskega managerja. Proces destinacijskega managementa je v praksi krožen, kar pomeni, da se vrstni red komponent lahko spremeni in da so vse komponente močno soodvisne. Poznamo 3 ključne ravni destinacijskega managementa, in sicer nacionalno, regionalno in lokalno raven. Ritchie in Crouch nadalje opisujeta tudi vodstvene naloge, ki zagotavljajo učinkovito in gladko delovanje DMO.

Evans, Cambell in Stonehouse (v Lebe, 2008) trdijo, da je destinacijski management proces, ki se je začel v osemdesetih letih dvajsetega stoletja, ko je temeljila konkurenčna prednost na pozicioniranju organizacije in natančnem planiranju. Tudi drugi avtorji opisujejo začetke destinacijskega managementa. Tako Schaumann (v Lebe, 2008) piše, da segajo začetki destinacijskega managementa v Ameriko, in sicer v šestdeseta leta dvajsetega stoletja. V prvi fazi je destinacijski management obsegal osnovne dopolnilne storitve za goste, kot so transferi in organiziran razvedrilni ter rekreacijski program za skupine v hotelih. Razvoj se je

nadaljeval v sedemdesetih letih, ko se jima je pridružil še program za spremljanje udeležencev kongresov, kar je od organizatorjev zahtevalo tudi znanje in ne samo organizacijske veščine. Ime destinacijski management je najprej uporabil Phil Lee, ustanovitelj kalifornijskih svetovalcev za razvedrilo in prosti čas, v letu 1972.

V osemdesetih letih je ob rasti gospodarstva nastalo veliko managerskih destinacijskih podjetij (angl. *Destination Management Company*, v nadaljevanju DMC), ki so delovale predvsem na področju kongresov, srečanj in nagradnih potovanj. Z nastopom recesije v devetdesetih letih je med managerskimi destinacijskimi podjetji zavladal oster boj za obstanek, ki je privedel do združevanj, skupnih vlaganj in sovražnih prevzemov. V prvih letih tretjega tisočletja predstavlja destinacijski management močno gospodarsko vejo in posledično enega izmed najpomembnejših delov turističnega managementa (Lebe, 2008).

Če hočemo doseči uspešnost destinacije, morata biti izpolnjena 2 primarna parametra, in sicer konkurenčnost in trajnost (Goeldner & Ritchie, 2003). Konkurenčnost se nanaša na sposobnost učinkovitega tekmovanja in dobičkonosnosti na turističnem trgu. Trajnost se nanaša na zmožnost, da destinacija kvalitetno vzdržuje fizične, socialne, kulturne in okoljske vire, medtem ko tekmuje na trgu.

Za upravljanje destinacije sta se uveljavila dva angleška izraza, in sicer DMO in DMC, ki zajemata naloge upravljanja, vodenja in organiziranja poslovnih procesov v destinaciji (Lebe, 2008). Lebe (2008) opisuje, da je obseg nalog destinacijskega managementa odvisen od velikosti destinacije, njenega turističnega potenciala, razvitosti turistične destinacije itd. Razvoj poteka tako, da se deležniki turizma v določeni situaciji sporazumejo v prvi fazi za skupne promocijske akcije, torej za naloge, ki jih opravlja DMO. Če gre za pomembno turistično destinacijo, aktivnosti prerastejo v okvir marketinga in se razširijo na naloge DMC, torej tudi na management destinacije.

Kot navaja Knežević Cvelbar (2011) so razlogi za destinacijski management sledeči: gibanje na turističnem trgu usmerjajo turisti z njihovimi potrebami po potovanju ali počitnicah; turisti povprašujejo po integralnem turističnem produktu, ki jih razen v zelo redkih izjemah (tematski parki) ne proizvaja eden, temveč vrsta neodvisnih turističnih ponudnikov; turisti povprašujejo po turističnih destinacijah kot celoti; potrebno je povezovanje in sodelovanje vseh posameznih turističnih deležnikov, ki delujejo v določeni turistični destinaciji pri skupnem, usklajenem razvoju in oblikovanju integralnih turističnih produktov in njihovem trženju na globalnem turističnem trgu. Nadalje Knežević Cvelbar (2011) opredeli tudi koristi destinacijskega managementa, in sicer omogočanje vzpostavitve konkurenčne prednosti destinacije z močnim in edinstvenim pozicioniranjem, tako da ponuja enkratna doživetja in kakovostne storitve, ki pomenijo dobro vrednost za denar. Koristi destinacijskega managementa je tudi trajnostni razvoj turizma, ki omogoča, da destinacija ohrani okolje in vire, ki jih dela posebne. Dobro managiranje lahko pomaga tudi pri družbenih in kulturnih konfliktih, ki jih prinaša turizem. Destinacijski management ravno tako širi koristi turizma vsem, ki so v verigi turistične destinacije. Med koristi destinacijskega managementa sodi tudi

izboljševanje ekonomskih učinkov turizma. Preko organiziranega managementa destinacije je možno podaljšati bivanje turista, zmanjšati sezonsko odvisnost in povečati porabo turista. Destinacijski management pomaga pri oblikovanju blagovne znamke, ki povečuje lojalnost in verjetnost ponovnega obiska. Med koristi uvrščamo tudi omogočanje inovativnosti, raznolikosti proizvodov, višjo dodano vrednost, uspešnost, učinkovitost razvoja in trženje. Destinacijski management omogoča maksimiranje dobička za vse turistične subjekte in regijsko gospodarstvo ob hkratnem ohranjanju narave, kulturne dediščine, kmetijstva, lokalne trgovine in obrti.

Pak in Tomin Vučkovič (2007) navajata, da je pomen destinacijskega managementa v zagotavljanju (ali celo preseganju) pričakovanj turistov v določeni destinaciji, s tem pa v izboljšanju konkurenčnosti in dobičkonosnosti gospodarskega sektorja. Z zagotavljanjem delovnih mest in prihodkov iz naslova vseh sodelujočih nosilcev aktivnosti se zagotavlja dolgoročna blaginja prebivalcev in razvoj lokalnih skupnosti. Vloga destinacijskega managementa se nenazadnje kaže tudi v zagotavljanju ravnotežja med gospodarskimi, socialnimi in okoljskimi interesi. Gre za koordinirano upravljanje z vsemi elementi, ki oblikujejo destinacijo na način, ki pritegne in navduši lokalno prebivalstvo, gospodarstvo in turiste.

Pak in Tomin Vučkovič (2007) nadalje pravita, da so ključni člani v destinacijskem managementu lahko vlada, regionalne in lokalne oblasti, ponudniki namestitvenih kapacitet, gospodarske razvojne agencije, prevozniki, organizacije, ki se ukvarjajo z atrakcijami, kulturne organizacije, restavracije, agencije, organizatorji potovanj, organizatorji konferenc in dogodkov, lokalne turistične organizacije (v nadaljevanju LTO), konzorciji, organizacije s področja usposabljanja in izobraževanja ipd.

Ritchie in Crouch (2003) menita, da je destinacijski management bolj na stopnji mikro ravni, v kateri vse interesne skupine nosijo individualno in organizacijsko odgovornost na dnevni ravni v prizadevanju za doseg vizije na makro ravni, ki je opredeljena v politiki, načrtovanju in razvoju. Vanhoe (2011) pravi, da je manager destinacije lahko primerljiv s predsednikom uprave velikega podjetja. Odgovoren je za vzdrževanje trajnostne konkurenčne prednosti z zagotavljanjem dobičkonosnosti in izogibanjem degradacije faktorjev, ki so ustvarili konkurenčnem položaj. Ključnega pomena je delovanje DMO, marketing, management obiskovalcev, viri skrbništva in predstavitev managementa informacijskega sistema.

Goledner in Ritchie (2003) menita, da mora management turistične destinacije slediti cilju ohranjanja konkurenčnega in trajnostnega razvoja destinacije. Konkurenčnost destinacije se opredeljuje kot zmožnost uspešnega konkuriranja in zagotavljanja dobičkonosnosti na trgu. Trajnostni razvoj destinacije se nanaša na zmožnost zagotavljanja kakovostnih virov destinacije ob njenem istočasnem konkuriranju na trgu. Na nivoju destinacije morata biti prisotna oba parametra, ki sta medsebojno soodvisna.



Pri destinacijskem managementu so pomembne njegove strategije. Destinacija, ki je predstavljena kot kombinacija konkurenčnih proizvodov na trgu, zahteva neposreden odnos s podjetniki (podjetniki skrbijo za ponudbo), organizacijskimi in finančnimi dejavniki s ciljem olajšanja razvoja konkurenčnega trga in povečanja privlačnosti destinacije s strani potencialnega gosta (Pechlaner, 1999).

Destinacijskemu managementu lahko pripišemo funkcijo organizacije, izvajanja operacij in izvedbe turistične ponudbe na turistični destinaciji (Juvan et al., 2007). Avtorji opisujejo sledeče vplive na uspešno delovanje destinacijskega managementa:

- odnos lokalnega prebivalstva do turizma;
- organizacija in uporaba virov;
- oblikovanje imidža destinacije;
- organizacija destinacije v smislu povezovanja posredno in neposredno s turizmom povezanih subjektov.

Uranova et al. (2006) destinacijskemu managementu pripisujejo 7 temeljnih razvojnih politik oziroma smernic za razvoj in spodbujanje turističnega razvoja na destinaciji: (1) ustrezen trajnostni in prostorski razvoj; (2) trženje destinacije; (3) kakovost; (4) človeški viri; (5) informacijska podpora in distribucijski kanali; (6) raziskovalna podpora; (7) primerno poslovno investicijsko okolje.

Pak in Tomin Vučkovič (2007) trdita, da upravljanje destinacijske turistične organizacije pomeni vodenje, načrtovanje, organiziranje in spremljanje rezultatov destinacije. Iz tega izhaja, da je za uspešno upravljanje destinacije potreben močan, kredibilen in avtorativen management, ki bo uspel ključne partnerje povezati v načrtovanju, združevanju partnerjev in sredstev ter pri izvedbi aktivnosti.

*Slika 2: Upravljanje DMO*



*Vir: M. Pak & M. Tomin Vučkovič, Oblikovanje konkurenčne prednosti destinacije, 2007, str. 8.*

Pike (v Lebe, 2008) trdi, da ima destinacijski management nalogo dolgoročno in trajno povečati konkurenčnost destinacije. To lahko doseže z utrjevanjem ugleda destinacije, s

povečevanjem dobičkonosnosti podjetij, z zmanjšanjem sezonskega vpliva in zagotavljanjem dolgoročnega financiranja. Pike si postavi vprašanje, ali izhaja dobra strategija dela DMO iz učinkovite organizacijske strukture ali naj bo raje organizacija strukturirana tako, da bo omogočala optimalno uresničevanje inovativne strategije.

Ključne naloge destinacijskega managementa so (Pak & Tomin Vučkovič, 2007):

- trženje destinacije – produktna, promocijska, cenovna in distribucijska funkcija (tržno komuniciranje, vključno z brandingom, partnersko trženje, oblikovanje integralnih turističnih produktov in programov, pospeševanje prodaje, distribucija, cenovna politika, zagotavljanje informacij, zagotavljanje rezervacij, zagotavljanje sistema upravljanja odnosov s strankami, zagotavljanje ustrezne informacijske tehnologije itd.);
- zagotavljanje takšnih storitev v destinacijah, ki bodo dosegale ali presegle pričakovanja turistov – operativna funkcija (tržno raziskovanje in načrtovanje, koordinacija ponudnikov, razvoj in upravljanje dogodkov ter atrakcij, zagon novih produktov, izobraževanje in usposabljanje, svetovanje, inoviranje);
- zagotavljanje takšnega okolja, ki bo spodbudno delovalo na razvoj turizma – razvojna funkcija (načrtovanje razvoja destinacije z opredelitvijo koristi za vse deležnike, izobraževanje in usposabljanje ponudnikov, razvoj produktov, tehnološki razvoj, povezovanje z različnimi panogami).

## **2.2 Funkcije destinacijskega managementa**

Management turistične destinacije temelji na enakih načelih, poteku in zahtevah kot management drugih organizacij, le da kot konkurenčna enota, nastopa destinacija. Temeljne poslovne funkcije podjetja in tako tudi destinacije so načrtovanje, razvoj in oblikovanje storitev in proizvodov ter tržno komuniciranje. Pri izvajanju poslovnih funkcij destinacije morajo sodelovati vsi deležniki, zato temeljne poslovne funkcije turistične destinacije imenujemo kooperativne funkcije turistične destinacije (Bieger, 2005).

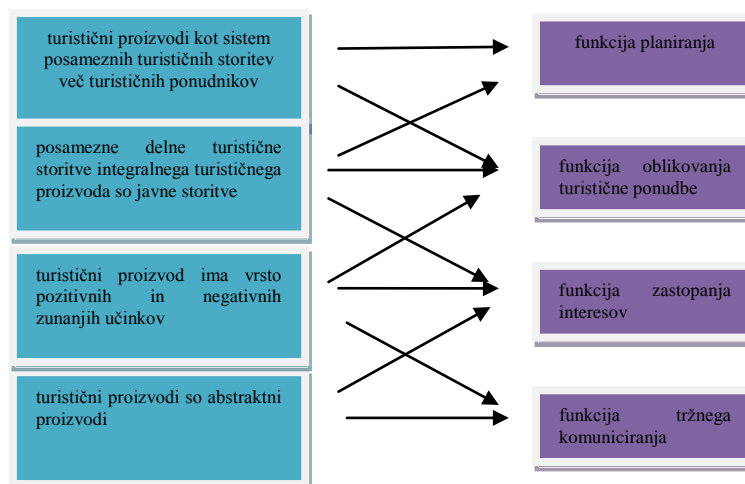
Bieger (2005) povzame funkcije avtorjev (Kaspar, Freyer, Heath) in jih združi v 4 glavne funkcije destinacijskega managementa:

- funkcija planiranja: oblikovanje razvojne vizije, oblikovanje konkurenčne strategije destinacije;
- funkcija oblikovanja ponudbe: zagotavljanje delovanja centralnega informacijskega in rezervacijskega sistema, informacijskih pisarn, razvoj novih produktov s konkretnimi programi/paketi, zagotavljanje kakovosti storitev za goste in izpolnjevanje njihovih pričakovanj, zagotavljanje izobraževanja in svetovanja za turistična podjetja, organiziranje velikih dogodkov, kontroliranje kakovosti turistične ponudbe v destinaciji in zagotavljanje sistema kakovosti;
- funkcija trženja: izdelava trženjske strategije destinacije, tekoče analiziranje konkurenčne situacije turistične destinacije, zagotavljanje managementa blagovne znamke (pozicioniranje, strateška partnerstva) glede na ciljne trge, tržno komuniciranje, skrb za

ohranjanje imidža destinacije, opredelitev cenovne strategije za pakete v prodajnem sistemu destinacije ter aktivno prodajo, vzpostavitev centralnega rezervacijskega sistema in *incoming* funkcije z zagotavljanjem distribucijskega sistema;

- funkcija zastopanja interesov: spodbujanje lokalnega prebivalstva k pozitivnemu odnosu do turizma, koordiniranje interesov panoge, zastopanje interesov turizma v politični in drugi javnosti.

Slika 3: Kooperativne funkcije turistične destinacije

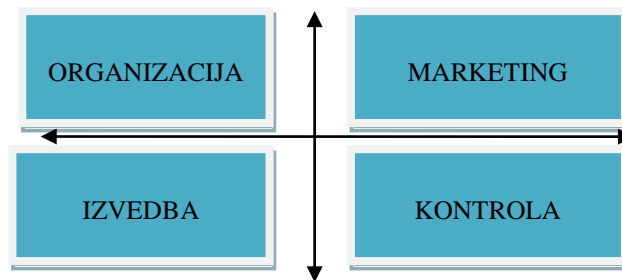


Vir: T. Bieger, *Management von Destinationen*, 2005, str. 67.

Funkcije destinacijskega managementa so sklop procesov, ki jih mora destinacijska organizacija voditi trajnostno in v skladu s trendi na področju globalnega turizma (Uran & Juvan, 2009). Po mnenju avtorjev je najpomembnejša funkcija marketinška funkcija. V literaturi se marketing označuje s štirimi ali sedmimi P-ji, ki veljajo za najbolj uporabljen koncept določanja turističnih in drugih trgov. Naloge marketinške funkcije so oblikovanje, distribucija, prodaja in promocija trženjsko zanimivih turističnih proizvodov v turistični destinaciji. Funkcija gradi konkurenčnost med destinacijami. Organizacija, ki je na destinaciji zadolžena za marketing, razvija ustrezno interno strategijo konkurenčnosti, s čimer vpliva na pestrost in kakovost turistične ponudbe. Izvedbena ali operativna funkcija ima nalogo izvajanja turistične ponudbe, ki jo izvajajo receptivne potovalne agencije oziroma destinacijske agencije. Posebnost izvedbene funkcije je, da se izvedba storitev izvaja za vse ponudnike na destinaciji. Agencija, ki opravlja naloge turističnega informiranja, transferjev, vodenja, usmerjanja, razvoja turističnih programov in prireditev, deluje za celotno destinacijo in med turisti in ponudniki ne dela izjem. Funkcija, s katero destinacijska organizacija izvaja nadzor nad izvajanjem »obljubljenih« doživetij, je kontrolna ali nadzorna funkcija. Njena vloga je pomembna predvsem v destinacijah, ki nimajo izoblikovanih proizvodov tržnih niš in imajo raznoliko ponudbo. Naloga kontrolne funkcije je, da nadzira kakovost ponudbe, doslednost izvajanja ponudbe, poročanje o javnih informacijah, sodelovanje, konfliktna razmerja. Posebnost kontrolne funkcije je v raznolikosti partnerjev in interesov, ki jih je potrebno uskladiti v odnosu do strateških usmeritev turizma. Organizacijska funkcija ima nalogo vzpostavitve integrirane ponudbene skupnosti, v kateri lahko veliki in mali ponudniki uspešno razvijajo turizem. Turistična destinacija lahko deluje homogeno in podporno, s tem

so olajšani tudi razvojni projekti, saj imajo vsi subjekti čas in voljo, da skupaj načrtujejo razvoj turizma.

Slika 4: Funkcije destinacijskega managementa



Vir: E. Juvan, v M. Uran & E. Juvan, *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*, 2009, str. 81.

### 2.3 Sodelovanje med deležniki

Obveznosti destinacijskega managementa so povezane z različnimi organizacijami, od katerih vsaka prispeva k uspešnemu zadovoljevanju gostov. Te različne organizacije so centralne državne agencije, regionalne državne agencije, združene javno-zasebne partnerske organizacije, zasebna podjetja, univerze in fakultete. Pomembno je usklajeno delovanje in vodenje vseh ravni destinacijskega managementa in partnerski odnos med javnim in zasebnim sektorjem. Cilj odnosa predstavlja konkurenčno sposobnost na trgu (Swarbrooke & Horner, 2001).

Pak in Tomin Vučkovič (2007) navajata, da je upravljanje destinacije v svetu lahko urejeno na različne načine (v okviru javnega sektorja, v okviru partnerstva v javnem sektorju, v okviru javnega sektorja, ki lahko pooblasti zasebna podjetja za določene funkcije upravljanja, v okviru neprofitne oblike javno zasebnega partnerstva za določene funkcije upravljanja, v okviru zasebnega podjetja oziroma združenja zasebnih podjetij ipd). Način upravljanja je odvisen od okoliščin, kot so število, velikost in dejavnost podjetij, koncentriranost kapitala, managementa, turistična politika ipd. Treba je vedeti, da ima javni sektor pri upravljanju destinacije pogosto dolgoročni pristop, običajno nudi podporo malim in srednje velikim podjetjem, večji poudarek namenja zagotavljanju kakovosti in skrbi za širše javno dobro, medtem ko so prednosti zasebnega sektorja običajno v tem, da je bolj usmerjen v kratkoročni taktični pristop in primarno osredotočen na prodajo, upravljanje odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM), tržne priložnosti, hitro odločanje in podjetništvo.

Knežević Cvelbar (2009) deležnike na ravni turistične destinacije deli v 3 skupine:

- zasebni sektor (turistična podjetja);
- javni sektor (državne in lokalne oblasti);
- civilna družba (društva, združenja, ki delujejo na področju turizma).

Uran in Juvan (2009) menita, da tvorijo destinacijski management štiri temeljni stebri oziroma področja, ki predstavljajo interese posameznih subjektov turistične destinacije oziroma njenega vplivnega območja (regionalna in nacionalna raven). Posamezni stebri so:

- zakonodajni steber oziroma okolje, v katerem se tvorijo ključne javne usmeritve, ki vplivajo na razvoj turizma. Zakonodajni steber bi lahko poimenovali tudi javni steber, ker vključuje vse deležnike na lokalni, regionalni, pokrajinski, nacionalni in nadnacionalni ravni, skrbijo za ustrezno pravno podlago in usmeritve pri razvoju turizma;
- poslovni ali gospodarski steber oziroma okolje, v katerem se tvorijo ključni odnosi, vplivi in možnosti razvoja turistične in osnovne infrastrukture, potrebne za razvoj turizma. Ta steber lahko enačimo z zasebnim sektorjem, saj vključuje vse deležnike, ki za svoje ime in v svojem imenu izvajajo turistično dejavnost oziroma v svojem imenu in zase izvajajo turizmu sorodne dejavnosti;
- okoljski steber oziroma okolje, v katerem se tvorijo ključni odnosi in vplivi razvoja turizma na naravno okolje destinacije;
- antropološki steber ali okolje, v katerem se prepletajo odnosi med »ljudmi« v turizmu. Antropološki steber lahko poimenujemo tudi ljudski steber ali steber ljudi v turizmu, saj zajema interese vsaj treh skupin ljudi v turizmu. S tem mislimo na človeka, ki se v turizmu pojavlja kot gost in gostitelj. Kot gostitelj se pojavlja v dveh vlogah – gostitelj kot zaposleni v turizmu in gostitelj kot prebivalec turistične destinacije.

## **2.4 Pravne oblike**

DMO vodi in koordinira aktivnosti na destinaciji skladno s strategijo razvoja destinacije. DMO v modelu organiziranosti managementa turistične destinacije nastopa kot osrednja organizacija, ki skrbi za delovanje celotnega modela (Knežević Cvelbar, 2011). Glavni nalogi DMO sta vodenje in koordiniranje dejavnosti z usklajeno strategijo. DMO združujejo vire, izkušnje, stopnjo neodvisnosti in objektivnosti, združene jih vodijo k enako usmerjenim ciljem (UNWTO, 2007).

Cilji DMO so zagotavljanje dolgoročnih koristi lokalnega prebivalstva, zadovoljevanje turistov z maksimiziranjem njihovih koristi, maksimiziranje profitabilnosti in multiplikativnega učinka in optimiziranje vpliva turizma z zagotavljanjem trajnostnega ravnotežja med ekonomskimi koristmi in socio-kulturnimi ter okoljskimi stroški (Buhalis, 2000).

UNWTO (2007) navaja, da so cilji DMO sledeči:

- razdeliti vizijo v definirane rezultate;
- biti srednje ali dolgoročno usmerjeni;
- obravnavati ključne vzvode v konkurenčni in makro analizi;
- biti realističen in dosleden vodič za akcijo;
- nadgraditi prednosti destinacije in izkoristiti najboljše ponujajoče se priložnosti rasti;
- izločiti slabosti in biti hkrati previdni glede prihajajočih groženj iz zunanega okolja;

- na podlagi ciljev se oblikujejo specifični cilji, ki se morajo držati tako imenovanega SMART principa. Cilji morajo biti:
  - specifični (angl. *specific*): cilji naj bi opredelili natančno, kaj bi radi dosegli;
  - merljivi (angl. *measurable*): obstajati mora možnost za merjenje ciljev – da preverimo, ali smo dosegli zastavljeno;
  - dosegljivi (angl. *achievable*): ali so cilji dosegljivi;
  - realistični (angl. *realistic*): ali lahko dosežemo cilje, ki smo si jih zastavili z danimi viri;
  - časovno omejeni (angl. *timebound*): v kolikšnem času bi radi dosegli cilje.

Pravne oblike DMO (Knežević Cvelbar, 2011) so lahko oddelek znotraj javne institucije, partnerstvo med javnimi institucijami s skupno upravljaljsko strukturo, javno-zasebno partnerstvo za določene funkcije destinacijskega managementa in privatno podjetje, ustanovljeno s strani privatnega sektorja.

*Tabela 1: Pravne oblike DMO, prednosti in slabosti*

PREDNOSTI	
JAVNI SEKTOR	PRIVATNI SEKTOR
dolgoročni strateški pristop podpora malim in srednje velikim podjetjem zagotavljanje kakovosti kreiranje zavedanja prebivalcev in podjetij managiranje javne infrastrukture	kratkoročni taktični pristop fokusiranje na prodajo CRM osredotočanje na tržne priložnosti hitre odločitve podjetništvo
SLABOSTI	
JAVNI SEKTOR	PRIVATNI SEKTOR
pomanjkanje osredotočanja na nove posle šibek na generiranju dohodka toleriranje slabe implementacije počasne odločitve	premajhna koncentracija na javno dobro omejeni interesi v dolgoročnem planiranju omejeni viri

*Vir: UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, 2007, str. 137.*

Področja delovanja DMO (Gartrell, 1994) so koordinacija mnogih sestavnih elementov turističnega sektorja (lokalni, politični, civilni, poslovni predstavniki in predstavniki obiskovalcev). Področje delovanja sega tudi v izpolnitev vloge vodenja in zagovorništva za turizem v lokalni skupnosti. DMO bi moralo biti podjetje, ki privablja pozornost turizma. Lokalno prebivalstvo se mora zavedati pomembnosti industrije obiskovalcev. DMO pomaga zagotavljati razvoj privlačnih objektov, programov, dogodkov in izgled – ki bo pozicioniral in promoviral destinacijo tako, da bo konkurenčna v izkušnji, ki jo ponuja – pomaga obiskovalcem pri določbah obiskovalčevih storitev, kot so informacije pred obiskom in dodatne informacije ob prihodu. DMO ravno tako predstavlja ključno zvezo za kontakte z zunanjimi organizacijami (srečanje z načrtovalci, turističnimi agenti itd.).

## 2.5 Finančna vprašanja

Financiranje vedno pritegne veliko moči in vpliva DMO, še posebej znotraj sektorja v turizmu. DMO z nizko stopnjo financiranja se borijo za vpliv, tisti z visokim proračunom pa

si lahko privoščijo, da so v ospredju, saj imajo ustrezne vire, s katerimi vzamejo nove iniciative in pomagajo ostalim partnerjem. Situacija je večinoma kompleksna, saj DMO redko sami kontrolirajo svojo usodo in dolgoročne vire financiranja. V realnosti lahko njihov proračun variira od leta do leta na osnovi zunanjih faktorjev in na osnovi odločitev ostalih akterjev (Morrison, 2013).

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

Bieger (2005) navaja, da je financiranje turistične destinacije odvisno od pravno formalnega okvirja, političnega vpliva in pripravljenosti deležnikov v turistični destinaciji za financiranje. Loči dve osnovni vrsti finančnih virov DMO, in sicer zakonsko določene vire in druge vire, kot so članarine, dotacije itd. Bieger loči tudi vire financiranja posameznih funkcij turistične destinacije, ki so prikazane v spodnji Tabeli. Kot je razvidno iz tabele, so mehanizmi financiranja zakonsko določeni (pri oblikovanju ponudbe, planiranju in marketingu), razen pri zastopanju interesov. Sredstvo financiranja predstavlja članarina (kar je logično, saj je tistih, ki koristijo to funkcijo, malo).

*Tabela 2: Financiranje DMO*

FUNKCIJA TURISTIČNE DESTINACIJE	SKUPINE, KI SO KORISTNIKI TE FUNKCIJE	MEHANIZMI FINANCIRANJA
oblikovanje ponudbe	velika skupina – vsi turisti in prebivalci	zakonsko določene takse, ki se zaračunavajo turistom, davki za uporabo javnih storitev, ki jih plačuje lokalno prebivalstvo
planiranje	vsi prebivalci in podjetja	zakonsko določeni davki in subvencije DMO
marketing	primarno hotelirji, turistična podjetja; sekundarno gospodarska podjetja	zakonsko določeni obvezni prispevki turističnega gospodarstva in prostovoljno sofinanciranje programov s strani gospodarstva
zastopanje interesov	majhen krog koristnikov	članarina

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

Učinkovit destinacijski management ni samo v rokah DMO, ampak zahteva tudi napor ostalih deležnikov znotraj destinacije in partnerjev na ostalih pozicijah. Sodelovanje z ostalimi organizacijami in posamezniki je nujno, še posebej pri velikih finančnih izzivih in pri veliki konkurenci (Morrison, 2013).

### **3 TURIZEM V AVSTRIJI**

Avstrija predstavlja turistično državo z velikim potencialom za prihodnost – ima vse potrebno, da zadosti pogoje za turistično destinacijo, in sicer: dobro ohranjeno okolje s pokrajinskimi lepotami, naravne vire, dobro vzdrževano kulturno dediščino, zelene travnike in gorske pašnike, kristalno čiste reke, kakovost zraka in še veliko več. Naravne danosti v

kombinaciji z raznovrstno ponudbo na področju kulture, najvišjo kvaliteto življenja, najvišjo stopnjo osebne varnosti in z najmanj težavami na področju onesnaženosti ustvarjajo državo, ki bo imela v prihodnosti donosen potencial na področju turizma. 9 regij v presežkih ponuja visoko kvalitetno, raznovrstno in edinstveno izkušnjo. Državo odlikuje široka turistična ponudba od živahnih alpskih koč do festivala v Salzburgu. Poleg smučanja in pohodništva ponujajo tudi ogled znamenitosti in uživanje ob kulinarčnih poslasticah. Počitnikarji se v Avstriji lahko razvajajo z narezkom klobase, slanine in sira, regionalnimi specialitetami in svetovno znano Sacher torto (Invest in Austria – ABA, 2013).

Rastoči trg privlači mednarodne vlagatelje, kar je dobro vidno na primerih zdraviliškega in mestnega turizma, ki sta v razcvetu. Številni mednarodni vlagatelji že s pridom izkoriščajo avstrijsko kulturo, pokrajino in visoko usposobljene zaposlene. Seznam vlagateljev je obširen; Accor, Arabella, Sheraton, Best Western, Hilton, Le Meridien, Marriott, Rosenberger, Sofitel, Steigenberger in Starwood Hotels (Invest in Austria – ABA, 2013).

### **3.1 Kvantifikacija turizma v Avstriji**

Po mnenju g. Mitterlehnerja, zveznega ministra za gospodarstvo, družino in mladino, (Invest in Austria – ABA, 2013) poslovna lokacija Avstrije izstopa pri mednarodni primerjavi. Podjetja s pridom izkoriščajo dobro poslovno okolje, usposobljene zaposlene in moderno infrastrukturo. Po mnenju ministra je Avstrija ena izmed najuspešnejših in inovativnih držav Evropske unije (v nadaljevanju EU), prav tako se je (glede na druge države) najuspešneje spopadla z gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2008. Prednosti poslovne lokacije Avstrije, ki jih navaja minister, so številne, in sicer moderna infrastruktura, visoko razvita tehnologija, dobro izobraženi in visoko motivirani zaposleni. Avstrija se poleg politične, gospodarske in socialne stabilnosti ponaša z zanesljivim virom energije. Poleg naštetega predstavlja avstrijski trg idealno osnovo za dostop na dinamične trge jugovzhodne in vzhodne Evrope. Avstrija glede na svojo velikost že sedaj prednjači v turizmu v svetovnem merilu. Malokatera država na svetu lahko na področju turizma preseže dobiček, ki ga Avstrija v tej panogi ustvari na prebivalca. V evropskem merilu predstavlja Avstrija sedmo največje turistično tržišče (Invest in Austria – ABA, 2013).

Število nočitev turistov v Avstriji je od leta 2008 do leta 2009 padlo za 2.411.571, vendar je v letu 2010 že mogoče zaznati ponovno porast števila nočitev turistov. V letu 2011 je število nočitev še naraslo, rast se je stopnjevala tudi leta 2012. Prav tako je v letu 2010 naraslo število prihodov turistov glede na leti 2010 in 2011, rast se je stopnjevala tudi v letih 2011 in 2012. Prikaz prihodov in nočitev turistov v Avstriji se nahaja v Tabeli 3.



Tabela 3: Prihodi in nočitve turistov v Avstriji

AVSTRIJA			
Leto	Nočitve	Prihodi	Povprečna doba nočitev (v dnevih)
2008	126.718.888	32.616.360	3,9
2009	124.307.317	32.316.775	3,8
2010	124.880.764	33.389.261	3,7
2011	126.002.551	34.629.083	3,6
2012	131.016.081	36.164.047	3,6

Vir: Statistics Austria, Arrivals, overnight stays, 2014.

Avstrija se ponaša z obilico različnih ponudnikov, ki predstavljajo glavnino za nočitve. V spodnji Tabeli je prikazano število prenočitvenih ponudnikov, ki se z leti ni veliko spreminjalo. Opazen je manjši padec privatnih ponudnikov in porast kampov.

Tabela 4: Prenoitveni ponudniki v Avstriji

ŠTEVILO PONUDNIKOV						
Leto	Hoteli	Privatni ponudniki	Počitniška stanovanja/hiše	Objekti za mlade	Kampi	Ostali ponudniki
2008	26.257	34.514	61.305	762	880	3.488
2009	26.187	33.395	62.080	772	896	3.348
2010	25.769	31.654	62.071	796	907	3.526
2011	25.514	30.017	62.695	791	951	3.504
2012	25.256	28.535	63.313	782	923	3.541

Vir: Statistics Austria, Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2008, 2008; Statistics Austria, Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2009, 2009; Statistics Austria, Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2010, 2010; Statistics Austria, Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2011, 2011; Statistics Austria, Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2012, 2012.

Število postelj v Avstriji je prikazano v peti Tabeli. Tudi pri številu postelj ni opaznih večjih nihanj. V letu 2012 se je glede na prejšnja leta povečalo število postelj v hotelih, počitniških stanovanjih, objektih za mlade in pri ostalih ponudnikih.

Tabela 5: Število postelj v Avstriji

ŠTEVILO POSTELJ						
Leto	Hoteli	Privatni ponudniki	Počitniška stanovanja/hiše	Objekti za mlade	Kampi	Ostali ponudniki
2008	1.107.502	251.414	504.731	67.636	330.513	94.695
2009	1.124.302	243.937	518.971	68.526	321.094	101.268
2010	1.123.205	234.997	492.167	70.286	299.529	97.419
2011	1.126.713	223.162	530.930	71.666	330.447	96.304
2012	1.135.951	211.786	537.320	71.924	305.295	98.543

Vir: Statistics Austria, *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2008, 2008*; Statistics Austria, *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2009, 2009*; Statistics Austria, *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2010, 2010*; Statistics Austria, *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2011, 2011*; Statistics Austria, *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2012, 2012*.

Za lažjo predstavo so prikazani izračuni števila postelj na 1000 prebivalcev. Izračuni so pridobljeni na podlagi statističnih podatkov Avstrije. Kot je razvidno iz Tabele, število postelj (na 1000 prebivalcev) med privatnimi ponudniki rahlo upada, medtem ko je pri počitniških stanovanjih opaziti rahel prirast.

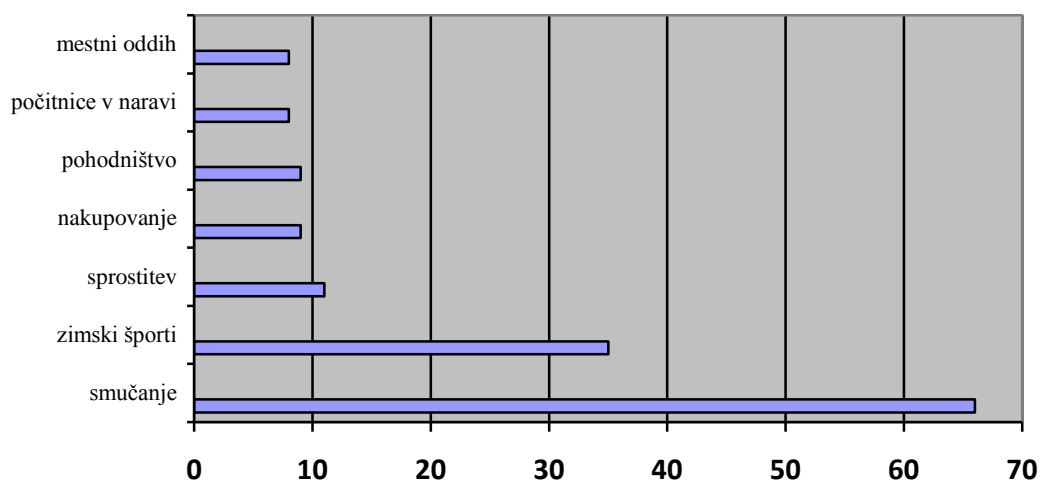
Tabela 6: Število postelj na 1000 prebivalcev v Avstriji

ŠTEVILO POSTELJ NA 1000 PREBIVALCEV <sup>1</sup>						
Leto	Hoteli	Privatni ponudniki	Počitniška stanovanja/hiše	Objekti za mlade	Kampi	Ostali ponudniki
2008	133	30	61	8	39	11
2009	135	29	62	8	38	12
2010	134	28	59	8	36	12
2011	134	26	63	8	39	11
2012	134	25	64	8	39	12

V Avstriji je bila v letu 2012 najbolj priljubljena zimska aktivnost (Slika 5) smučanje (66 %), med najbolj priljubljene poletne aktivnosti (Slika 6) sodita pohodništvo in plezanje (40 %).

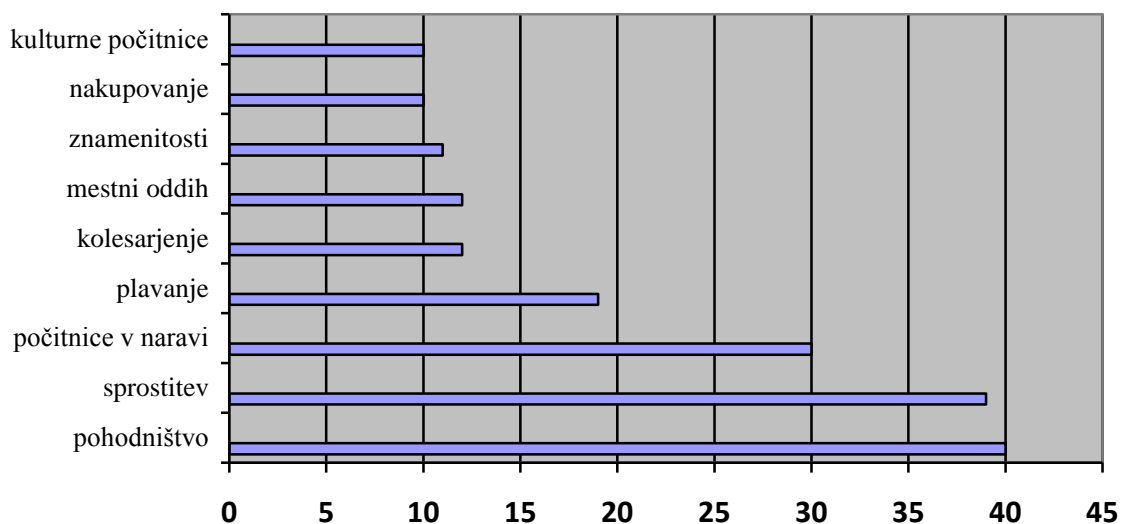
<sup>1</sup> Število prebivalcev v Avstriji: 8.318.592 (leta 2008), 8.355.260 (leta 2009), 8.375.290 (leta 2010), 8.430.558 (leta 2011), 8.443.018 (leta 2012).

Slika 5: Najbolj priljubljene zimske aktivnosti v Avstriji (v %)



Vir: Invest in Austria – ABA, Austria\* Invest in World-Class Tourism, 2013, str. 5.

Slika 6: Najbolj priljubljene poletne aktivnosti v Avstriji (v %)



Vir: Invest in Austria – ABA, Austria\* Invest in World-Class Tourism, 2013, str. 5.

### 3.2 Strategija razvoja turizma

Jeseni leta 2009 je BMWFJ v tesnem sodelovanju z devetimi zveznimi deželami in z ustreznimi interesnimi skupinami v turizmu začelo z uvajanjem nove strategije razvoja turizma. Leta 2010 je bila strategija sprejeta, in sicer za obdobje razvoja turizma od leta 2010 do 2015. Nadelo so ji tudi novo zanimivo ime, ki odraža vsebino dokumenta, Nove poti v turizmu (nem. *Neue Wege im Tourismus*) (European Commission, 2008).

Strateške usmeritve so bile pripravljene z Inštitutom za ekonomska raziskovanja. Na podlagi strategije so bile podane sledeče smernice (European Commission, 2008):

- trženje in vzpostavitev kakovostnega sezonskega turizma;
- internacionalizacija izvirnih trgov;

- mala in srednje velika podjetja naj bodo pozicionirana kot inovativna kooperativna in konkurenčna destinacija oziroma subjekti;
- zagotavljanje usposobljenih delavcev v turizmu.

Leta 2007 je bila ustanovljena koordinacijska platforma devetih regij in BMWFJ. Sestajajo se redno s ciljem zagotavljanja Avstrije kot dolgoročne, trajnostne turistične destinacije za povečanje konkurenčnosti turistične industrije (European Commission, 2008).

Ključni element nove turistične strategije je poudarek na edinstvene prodajne točke (angl. *unique selling points*, v nadaljevanju USP): Alpe, Donavo in jezera, mesta in kulturo. Reka Donava in Alpe predstavljajo mednarodno znano in edinstveno pokrajino Avstrije, medtem ko mesta in kulture predstavljajo vrednote, ki jih je povzročilo človeštvo. Turistična promocija v Avstriji in trženje sta zato osredotočena na te USP (BMWFJ, 2010). Delitev proizvodov pod okriljem USP:

- USP Alpe: v prihodnjem obdobju imajo namen urediti in digitalizirati mreže poti na osnovi globalnega pozicijskega sistema (angl. *Global positioning system*), spodbuditi razvoj avtentičnih namestitvenih zmogljivosti (npr. koč) in v večji meri ovrednotiti naravne parke;
- USP Donava: za reke in jezera so cilji repositionirati turizem na vodi, razviti transnacionalni turistični proizvod (vseh obrežnih držav ob reki Donavi) in večja promocija evropskih destinacij odličnosti (angl. *European Destinations of Excellence*). Želijo si tudi nadaljnjega razvoja in ureditve kolesarskih poti ob rekah in jezerih;
- USP mesta in kulture: v prihodnje želijo uporabljati sodobne načine trženja kulturnozgodovinske dediščine, pri oblikovanju integralnih turističnih proizvodov bolj vključevati in izpostavljati atrakcije kulturnozgodovinske dediščine in glasbene tradicije ter filmskega ustvarjanja. Pri oblikovanju turističnih proizvodov bo večji poudarek na kongresni in gastronomski ponudbi.

Razvoj »novega turizma« v Avstriji naj bi temeljil na (BMWFJ, 2010):

- učinkovitem trženju;
- promociji inovacij in inovativne kulture v turizmu;
- povečanju in ciljnem usmerjanju finančnih spodbud v turizmu;
- izboljšanju konkurenčnosti Avstrije kot turistične destinacije;
- izboljšanju meddeželnega sodelovanja in uskladitvi turistične strategije na zvezni ravni;
- izboljšanju infrastrukture.

V procesu izvajanja nove strategije turizma so ukrepi sprejeti na petih ključnih področjih (BMWFJ, 2010). Kot končne cilje so si zadali: doseči večjo učinkovitost turističnih podjetij, dolgoročno konkurenčnost, boljšo koordinacijo vseh partnerjev in večjo inovativnost.

- Marketing: poudarek na trženjskih aktivnostih na USP (Alpe, Donava in jezera, mesta in kultura) – tesnejše sodelovanje med Avstrijsko nacionalno turistično organizacijo in deželnimi turističnimi organizacijami in destinacijami, nadaljevanje marketinške kampanje

na sosednjih in na razvijajočih se trgih ter povečati učinkovitost. Izboljšanje učinkovitosti trženja želijo doseči z: osredotočanjem na trženje USP, boljšim sodelovanjem med zvezno in deželno ravno, usmerjanjem na bližnje trge, uporabo novih medijev v turizmu (e-trženje in informacijska komunikacijska tehnologija) in morebitno reorganizacijo ANTO (BMWFI, 2010).

- Subvencije: BMWFI nadaljuje močno javno-zasebno partnerstvo z ÖHT in zasebnim zavodom, ki obravnava programe financiranja za majhna in srednje velika podjetja. BMWFI cilja na takšno vrsto programov financiranja s spodbujanjem naložb, z izboljšanjem kakovosti in velikosti turističnih podjetij, nadgrajevanjem kakovosti programske opreme in usposabljanjem, s krepitvijo sodelovanja, z optimizacijo podjetja, s finančno strukturo in s spodbujanjem novih ustanovljenj podjetij. Področje finančnih spodbud želi spodbujati nove naložbe v turizmu. Avstrijci imajo v ta namen ustanovljeno ÖHT. ÖHT je pristojna za financiranja in subvencioniranje turističnih podjetij. Zaradi gospodarske krize je država v zadnjih letih dodatno povečala sredstva, namenjena financiranju projektov v turizmu. Področje finančnih spodbud je eno od gonil prihodnjega turističnega razvoja. Po podatkih ÖHT je bilo leta 2010 za financiranje turističnih projektov namenjenih 843 milijonov evrov. Avstrijci na področju finančnih spodbud želijo (BMWFI, 2010):

- usmerjati se na financiranje tematskih prioritet (projekti, povezani z USP in s trajnostnim razvojem, sofinanciranje energijsko učinkovitih projektov);
- financirati inovativne projekte, financirati projekte, ki temeljijo na javno-zasebnem partnerstvu;
- sistematizirati financiranje glede na višino naložbe (t. i. piramida financiranja: projekte do 100.000 evrov financirajo zvezne dežele, projekti do 3.000.000 evrov se financirajo na nacionalni ravni, projekti nad 3.000.000 evrov bodo sredstva pridobivali tako od nacionalne vlade kot tudi od zveznih dežel).

- Inovacije: primer ukrepa na tem področju je povečanje subvencij za inovativne projekte, ki temeljijo na sodelovanju z interesnimi skupinami na ravni destinacij. BMWFI podeljuje tudi nagrado inovativnim najboljšim praksam, proizvodom - inovacijam - delavnicam, ki jih organizira ANTO. Inovativnost je eno od pomembnejših področij delovanja. Močno je povezano s finančnimi spodbudami, raziskavami in razvojem, je eden od pomembnih ciljev avstrijske strategije. Za cilj doseganja čim večje inovativnosti bodo Avstrijci v prihodnje (BMWFI, 2010):

- se osredotočili na sofinanciranje inovativnih projektov – vpeljati želijo t. i. bonus inovativnosti. Inovativne ideje bodo prejele nadpovprečno financiranje; npr. do 50.000 evrov začetnega posojila, ki ga bo odobrila ÖHT;

- nagrajevali inovacije – najbolj inovativni projekti bodo nagrajeni v obliki posojil, svetovanja in vodenja projektov s pomočjo ÖHT. Predvideno je tudi spodbujanje inovativnosti med destinacijami in nagrajevanje najbolj inovativnih;
  - izobraževali na temo inovativnosti – vlagati bodo v raziskave in razvoj, ki bi pomagali k promociji inovativnosti v panogi, in v izobraževanje na temo inovativnosti na vseh ravneh, od operative do vrhnjega managementa. Oboje naj bi prispevalo k dvigu kulture inovativnosti.
- Infrastruktura: primeri ukrepa so okrepanje infrastrukture za turizem poleti in izven sezone (boj proti sezonskosti), uveljaviti sodelovanje med regijami in občinami, še posebej za financiranje infrastrukture, nadaljnjo razvijati alpske infrastrukture (avstrijska vlada je podpirala trajnostno obnovo in spremembo obstoječih objektov, alpskih koč, za več let – tudi za zmanjšanje porabe energije in prispevka k podnebnem ravnotežju), povečati mobilnost z javnim prevozom do, iz ali znotraj turistične regije in dostopnost (turizem za vse – predvsem brez ovir). Čeprav je infrastruktura v Avstriji razvita, so v strategiji nadaljnja vlaganja v infrastrukturo pomembno področje delovanja predvsem zaradi vpliva povečanega transporta in podnebnih sprememb. Ocenili so, da je v veliki meri treba oskrbovati obstoječo infrastrukturo z naslednjimi ukrepi: izboljšanje infrastrukture za razvoj celoletnega turizma; izboljšanje sodelovanja in skupno vlaganje v turistično infrastrukturo med regijami; nadaljnji razvoj infrastrukture za zimski in zdraviliški turizem; razvoj javnega transporta in spodbujanje uporabe javnega transporta turistov in vlaganje v infrastrukturo, ki zagotavlja večjo dostopnost (BMWFI, 2010).
  - Poslovno okolje: na primer zagotavljanje konkurenčnega poslovnega okolja z vzdrževanjem nizkih administrativnih ovir, še posebej za mala in srednja podjetja, z nenehnim izboljševanjem turističnega izobraževanja in kvalifikacij. Turistična dejavnost je zelo kompleksna in je medsektorsko zelo povezana. Zaradi tovrstne »razdrobljenosti in odvisnosti turizma od drugih dejavnosti« je njegovo konkurenčnost možno povečati le z izboljšanjem širšega poslovnega okolja, ki so ga Avstrijci opredelili kot posebno področje delovanja. Cilje na tem področju bodo dosegali (Knežević Cvelbar, 2011):
    - z zagotavljanjem stimulativnega in konkurenčnega okolja – proaktivno delovati v smeri izboljšanja pogojev na področju: zakonodaje (predvsem davčne in delovne), zaščite okolja, prometa, kmetijstva, kulture, tehnologije ipd.;
    - z zmanjšanjem administrativnih ovir – zmanjšati administrativne stroške za turistična podjetja, zmanjšati administrativne ovire za pridobitev vize ipd.;
    - z upoštevanjem specifik turizma pri naslednji davčni reformi - aktivno sodelovati pri pripravi in zagotovitvi davčne pogoje, ki bodo omogočali povečanje konkurenčnosti turističnih podjetij (primerjati s pogoji v regiji);
    - konstanto izboljšanje na področju izobraževanja - promovirati turistične poklice in vlagati v sistem izobraževanja.

Sodelovanje vseh akterjev, zlasti na nacionalni in državni ravni, je ključ za uspešno izvajanje strategije. V ta namen je bila organizirana avstrijska visoko nivojska turistična konferenca, ki poteka vsako leto od 2011. Konferenca se usklajuje in spremlja usmerjevalni odbor, sestavljen iz visokih predstavnikov BMWFJ in devetih držav članic. Poleg tega je na konferenci prisotna tudi neodvisna strokovna svetovalna skupina (učenjaki), ki na podlagi zadnjih trendov poroča na konferenci o trenutnih izzivih in daje priporočila za prihodnje ukrepanje. Nova strategija za turizem je bolj proces kot končni pisni dokument. Strategija se lahko prilagodi glede na nove razvoje in potrebe v globalnem pomenu ali v razmerah turizma v Avstriji. Nova strategija razvoja turizma ima drugačen pristop strateškega načrtovanja in implementacije. Gre bolj za dinamičen proces usklajevanja in prilagajanja strategije glede na razvoj, potrebe in razmere v turizmu. Strategija se vsako leto dopolnjuje in korigira na letni konferenci, kamor so povabljeni deležniki turističnega sektorja. Na konferenci se določijo cilji za naslednje leto in pregledajo cilji, zastavljeni v prejšnjem letu (Knežević Cvelbar, 2011).

Ukrepi in pobude za doseganje zastavljenih ciljev (European Commission, 2008):

- gospodarska blaginja: (1) zagotavljanje dolgoročne konkurenčnosti, sposobnosti preživetja in blaginje turističnih podjetij in destinacij; (2) zagotavljanje možnosti za kakovostne zaposlitve, ki ponujajo pravično plačilo in pogoje za vse zaposlene;
- socialna enakost in kohezija: (1) izboljšanje kakovosti življenja lokalnih skupnosti s pomočjo turizma in vključevanje njihovega načrtovanja in upravljanja; (2) zagotavljanje varne, izpopolnjujoče in koristne izkušnje za obiskovalce, brez rasne, spolne in druge diskriminacije;
- varstvo okolja in kulture: (1) zmanjšanje onesnaževanja in degradacije globalnega in lokalnega okolja ter rabe omejenih virov turističnih aktivnosti; (2) ohranitev in okrepitev kulturnega bogastva in biotske raznovrstnosti ter prispevanje k njihovem spoštovanju in ohranjanju.

V Agendi za trajnostni in konkurenčni evropski turizem (angl. *Agenda for a sustainable and competitive European tourism*) navajajo 3 mehanizme za izvajanje le-te, in sicer (European Commission, 2008):

- trajnostne destinacije: na pobudo BMWFJ je *Destination Management Monitor Austria* leta 2000 začel s Focus strateškim programom, ki je potekal do leta 2004 pod nadzorom mednarodne skupine strokovnjakov. Njihov cilj je bil prestrukturiranje avstrijskega turizma na regionalni ravni in povečanje števila mednarodno usmerjenih in konkurenčnih avstrijskih turističnih regij. V tem programu je sodelovalo štirinajst regij. Menedžerji sodelujočih regij so bili vključeni v pripravo vseh osnovnih področij dejavnosti, ki bodo izboljšala mednarodno konkurenčnost njihovih regij;
- trajnostna podjetja: v zadnjih letih sta trajnostni turizem in odzivanje na izzive podnebnih sprememb prednostni nalogi BMWFJ s splošnim ciljem spodbujanja kakovostnega turizma in obravnavanje sezone. Za informiranje akterjev v turizmu o posledicah podnebnih sprememb in možnih odgovorov strategij BMWFJ podpira ozaveščanje in informacijske ukrepe v sodelovanju z drugimi pomembnimi interesnimi skupinami (npr. o dobrih

praksah, kontaktnih točkah in možnostih za subvencije v turistični industriji na področju čiste energije, vode, gradnje in mobilnosti); z zveznim Ministrstvom za kmetijstvo, gozdarstvo, okolje in management z vodami in drugimi partnerji. Poleg tega BMWFJ podpira nacionalni raziskovalni program o podnebnih spremembah in njenih učinkih. Od začetka programa leta 2002 podpira več študij o vplivu podnebnih sprememb na področju turizma. Obstaja tudi podpora javnega sektorja za spodbujanje turizma. To financiranje temelji na javno-zasebnem partnerstvu med zvezno vlado in bankami. BMWFJ je imenovalo ÖHT - za ravnanje svojega financiranja programov za turizem. Te programe deloma financira EU. Cilji BMWFJ za tak program financiranja v razponu so spodbujanje naložb, izboljšanje kakovosti in velikosti podjetij turizma in nadgrajevanje kakovosti programske opreme in usposabljanja, da bodo izboljšali sodelovanje, optimizacijo podjetij, finančne strukture, spodbujanje novih podjetij v začetni fazi in pridobivanje novih virov financiranja za podjetja turizma.

Nadaljnje pobude (European Commission, 2008):

- avstrijski znak za okolje za turizem;
  - brošure WKÖ na temi »energetske učinkovitosti«, »higiene v zdraviliščih in kopelih« (v načrtovanju: brošura o dostopnosti v turizmu in o znakih za okolje ter za trajnostno ponudbo potovanj);
  - poslanih je bilo 15.000 informativnih brošur, namenjenih hotelom in restavracijam, »Turizem dobički z zaščito podnebja National Award 2009«;
  - učinkovita raba virov in energije v hotelih in restavracijah.
- Odgovorni turisti: podpore, namenjene k spodbujanju odgovornih odločitev turistov, so:
- avstrijski znak za okolje;
  - trajnost, ki predstavlja dodatno vprašanje pri tržni kampanji, ki jo izvaja ANTO. Trajnost predstavlja sestavni del vrednosti blagovne znamke Avstrije kot turistične destinacije;
  - izobraževanje: Media paket, vključno s temami, kot je etika v turizmu in trajnost EU – projekt »Storilci pozor« 2008–2011 (učno gradivo v zvezi z odgovornim obnašanjem turistov, delom otrok in s spolnim izkoriščanjem v svetovni industriji potovanja je bilo razdeljeno med 60 turističnih šol in visokošolskih izobraževalnih ustanov).

## **4 METODOLOGIJA**

Kot sem zapisala že v uvodu, je glavni namen magistrskega dela opredeliti in analizirati destinacijski management. Problematiko bom preučevala z vidika povezave med uspešno organiziranostjo destinacije in uspešno in prepoznavno destinacijo (kako povečati uspešnost delovanja destinacijskega managementa).



Iz pregleda domače in tuje strokovne literature je razvidno, da destinacijski management predstavlja pomembno vlogo pri konkurenčnosti turistične destinacije, saj faktorji destinacijskega managementa predstavljajo element, ki vpliva na privlačnost atrakcij in okrepitev kakovosti ter učinkovitost podpornih dejavnikov. Za uspešno destinacijo so pomembne funkcije trženja, upravljanja, oblikovanja politike, načrtovanja itd.

Problem raziskave se nahaja v kompleksnosti pojma destinacijski management (vsebuje različne deležnike za uspešno delovanje, ki morajo delovati usklajeno, da dosežejo najboljši učinek). Namen empirične raziskave je ugotoviti, kako Avstrija izboljšuje svojo prepoznavnost kot destinacija, kako delujejo posamezne ravni organiziranja in kako se financira turizem v Avstriji.

#### **4.1 Raziskovalna vprašanja**

Pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj sem se opirala na proučeno literaturo domačih in tujih strokovnjakov, s pomočjo katere sem dobila znanje in vpogled v kompleksnost pojma destinacijski management.

- Ali uspešno delovanje destinacijskega managementa pripelje do uspešne destinacije?
- Ali destinacijski management predstavlja vir konkurenčne prednosti turistične destinacije?
- Ali Avstrija predstavlja primer dobre prakse destinacijskega managementa?

#### **4.2 Raziskovalne metode**

V magistrskem delu sem uporabila metodo globinskega intervjuja. Odločila sem se za pol-strukturirani intevju, pri katerem so vprašanja pripravljena vnaprej in odgovori na vprašanja odprti. Izhodišča raziskave bodo predstavljala teoretična in empirična spoznanja domačih in tujih avtorjev. Njihove ugotovitve so predstavljene v teoretičnem delu magistrske naloge. Z raziskavo sem poskušala preveriti, ali njihove trditve in domneve veljajo tudi na praktičnem primeru Avstrije. Vprašalnik sem oblikovala na podlagi manjkajočih informacij in na podlagi raziskovalnih vprašanj, ki sem jih želela preveriti. Vprašalnik je sestavljen iz trinajstih vprašanj, posamezno vprašanje vsebuje tudi podvprašanje. Vprašalnik je vseboval sledeče teme (vprašalnik je priložen v prilogi):

- prepoznavnost Avstrije kot turistične destinacije v svetu;
- povezanost uspešne destinacije in uspešnega destinacijskega managementa;
- naloge deležnikov pri organiziranju turizma v Avstriji;
- potek sodelovanja med različnimi ravninami organiziranja;
- vključenost civilne družbe v delovanje turistične destinacije;
- financiranje avstrijskega turizma;
- največji izzivi v prihodnosti avstrijskega turizma.

Po pripravi vprašalnika sem vzpostavljala stike in pridobivala kontakte različnih deležnikov v avstrijskem turizmu. Poslala sem preko 70 elektronskih sporočil. Odzivnost je bila zelo

majhna, saj Avstrijci večinoma nimajo časa oziroma ljudi, ki bi se ukvarjali z raziskavami študentov. Zaradi vzrajnosti sem uspela dobiti 6 rešenih vprašalnikov s strani avstrijskih deležnikov. Nekateri odgovori so bili skromnejši, drugi obsežnejši (npr. intervju, ki sem ga opravila po telefonu, je trajal 4 ure). Odgovore sem dobila od sledečih deležnikov:

- ANTO – Strategija in korporativni razvoj ter Mednarodni odnosi – odgovorna oseba za odnose z ostalimi institucijami na mednarodnem nivoju (dvostransko in enostransko). Oseba, ki je odgovarjala na vprašanja, dela za Avstrijsko nacionalno turistično organizacijo več kot 10 let. V času avstrijskega predsedstva Evropski potovalni komisiji je delovala kot svetovalec predsedniku Evropske potovalne komisije;
- Gradca Turizma (nem. *Graz Tourismus*) – kontaktna oseba pri Turizem Gradec v povezavi s celotno statistiko (v povezavi s turizmom v mestu Gradec). Njeno delo obsega pripravo mesečnih poročil za partnerje (hoteli, restavracije, mestna vlada itd.). Poročila obsegajo statistiko nočitev, kategorijo hotelov, ki jo izberejo gostje, državo prihoda turistov v mesto itd. Njeno delo obsega delo s študenti, hoteli, ostalimi mesti;
- Turizma Gornje Avstrije (nem. *Oberösterreich Tourismus*) – Oddelek za turistični razvoj in marketinške raziskave. Oseba opravlja različne tržne raziskave, analizira strukturo gostov v Gornji Avstriji, opazuje razvoj potovalnega vedenja v najpomembnejših matičnih državah in zagotavlja informacije o ciljnih skupinah za teme in projekte;
- Turizma Salzburg (nem. *Salzburger Land*) – Oddelek za mednarodno trženje in tematsko management – marketing manager za osrednjo in vzhodno Evropo – Češka, Poljska, Madžarska, Romunija. Delo osebe obsega aktivno in pasivno obdelovanje trgov (Slovaška, Bolgarija, bivše jugoslovanske države), načrtovanje in izvedba vseh marketinških aktivnosti v prej omenjenih državah;
- zasebnega sektorja – lastnica apartmajske hiše v Avstriji;
- Innsbrucka turizma (nem. *Innsbruck Tourismus*) – mednarodni marketing in projektni management za Nemčijo, Švico, Nizozemsko, Belgijo in Luksemburg. Delo obsega nadzor trga, organizacijo novinarskih potovanj, spoznavnih potovanj za turistične partnerje in razne dogodke, nadzor sejmov in delavnic.

Glede na vsebino podanih informacij sem za navajanje podatkov uporabljala oznake (oseba A, B, C, D, E, F). Odgovore na vprašanja sem vpeljala v poglavjih financiranja, trženja, vlog DMO, izzivov za prihodnost in diskusije.

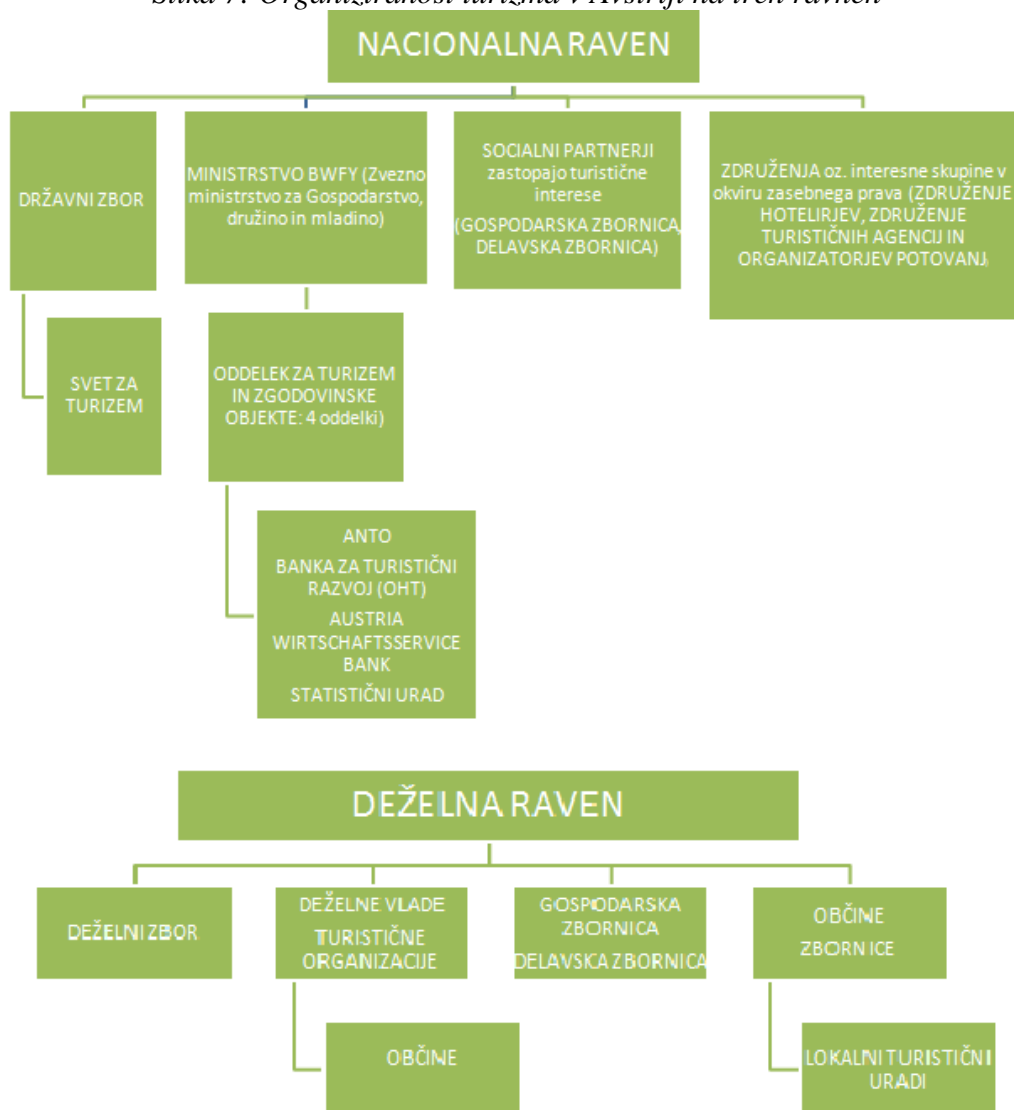
## **5 DESTINACIJSKI MANAGEMENT V AVSTRIJI**

### **5.1 Organiziranost turizma v Avstriji**

Turizem v Avstriji je organiziran na treh ravneh: nacionalni, deželni in lokalni ravni. Pod nacionalno je deželna raven (devet zveznih dežel: Gradiščansko, Koroška, Spodnja Avstrija, Salzburg, Štajerska, Tirolska, Gornja Avstrija, Dunaj, Vorarlberg (Predarlško)). Vlade zveznih dežel samostojno oblikujejo turistično politiko, odgovorne so za organiziranost turizma, pravno ureditev na področju turizma (turistična zakonodaja), trženje turističnih

proizvodov, okoljska vprašanja ipd. (Knežević Cvelbar, 2011). Pod deželno ravno je lokalna raven, na kateri odločajo župani, ki oblikujejo turistično politiko. Zelo pomembna vloga je razporejanje turistične takse, ki se steka v proračune občin. Organiziranost turizma v Avstriji je ponazorjena na Sliki 7 (European Commission, 2012).

Slika 7: Organiziranost turizma v Avstriji na treh ravneh



Vir: L. Knežević Cvelbar, *Management turističnih destinacij*, 2011.

### 5.1.1 Organiziranost na nacionalni ravni

V skladu z avstrijsko ustavo v zvezni vladi ni zakonodajnega organa na področju turizma, ampak je na nivoju devetih držav članic. Ker je turizem tipična večsektorska dejavnost, vplivajo nanj zvezne in evropske zakonodaje. Leta 2006 je avstrijski parlament ustanovil Parlamentarni odbor za turizem. Na nacionalni ravni je za turistično politiko pristojen zvezni minister za gospodarstvo, družino in mladino (BMWFJ). S ciljem tesnega in strateškega usklajevanja vprašanj v turizmu je BMWFJ leta 2007 pripravilo platformo predstavnikov vseh devetih držav in BMWFJ. V letu 2009 je BMWFJ vzpostavilo novo turistično strategijo, ki

prav tako krepí sodelovanje med nacionalno ravno in ravno zveznih dežel (Knežević Cvelbar, 2011).

Skupna proračunska sredstva znašajo trenutno okrog 50 milijonov evrov (Podjetje »Österreich Werbung«, 2013). ANTO operira s 30 pisarnami in predstavništvi po vsem svetu in je odgovorna za trženje turizma v desetih regijah in na štiridesetih trgih. ANTO opravlja strateške dejavnosti trženja, ki temeljijo na znanju proizvodov in analizi trenda trga (Knežević Cvelbar, 2011).

Glavne pristojnosti so razvoj blagovne znamke »Počitnice v Avstriji« (dodana čustvena vrednost bivanja v Avstriji), inovativni in sodobni marketing doma in v tujini, delovanje kot platforma za turistično povezovanje oziroma mreženje in donos znanja ter izkušenj (ažurno strokovno znanje o trendih, trgih, razvoju produktov). ANTO se v svoji strategiji internacionalizacije osredotoča na povečevanje tržnega deleža v Avstriji na mednarodno najobetavnejših trgih (Knežević Cvelbar, 2011).

»ANTO si v osnovi prizadeva, da skupaj z vsemi avstrijskimi turističnimi partnerji skrbi za ohranitev oziroma povečanje konkurenčnosti turistične države Avstrije. Tako ANTO daje bistven prispevek k rasti avstrijskega tržnega deleža v mednarodnem turizmu« (Podjetje »Österreich Werbung«, 2013).

Glavne naloge ANTO so (Podjetje »Österreich Werbung«, 2013):

- »vodenje blagovne znamke »Počitnice v Avstriji«. Ta znamka omogoča, da je Avstrija prepoznavna kot dopustniška dežela in hkrati posreduje emocionalno dodano vrednost bivanja v Avstriji;
- obdelava mednarodno obetavnih tržišč z inovativnim sodobnim trženjem;
- je partner avstrijskih turističnih podjetij in pomembno omrežno vozlišče v turizmu: velika pridobitev za panogo so vedno aktualne in temeljne informacije o gostih in tržiščih, s katerimi razpolaga ANTO«.

»V letu 2012 se je ANTO osredotočila na obdelavo tržišč naslednjih treh regij: Zahodna Evropa, Srednja in Vzhodna Evropa ter čezmorske države. Tržišča, obdelana v okviru tega, pokrivajo potencial za domači turizem. V vseh ostalih državah je ANTO prvi naslov za turistične projekte. Obseg aktivnost sega od klasičnih reklam turistične države Avstrije preko sodelovanj z mediji in dela z novinarji, izdelave tematskih prospektov, organizacije sejmov in prodajnih mest do sodelovanja z lokalnimi organizatorji potovanj, posredniki potovanj in izobraževanj za turistične agencije ter organizatorje. Poleg tega ANTO avstrijskim turističnim ponudnikom daje na voljo prilagojene trženjske ukrepe, usklajene z njihovimi konkretnimi potrebami in tržnimi možnostmi. Osrednji informacijski del za goste je poleg »Dopustniškega storitvenega centra ANTO« (največji informacijski in storitveni center za »Počitnice v Avstriji«) še spletni portal [www.austria.info](http://www.austria.info). Na največji avstrijski turistični platformi na spletu so trenutno v dvajsetih jezikih združene informacije in ponudba iz cele Avstrije ter pripravljene za potencialne goste« (Podjetje »Österreich Werbung«, 2013).

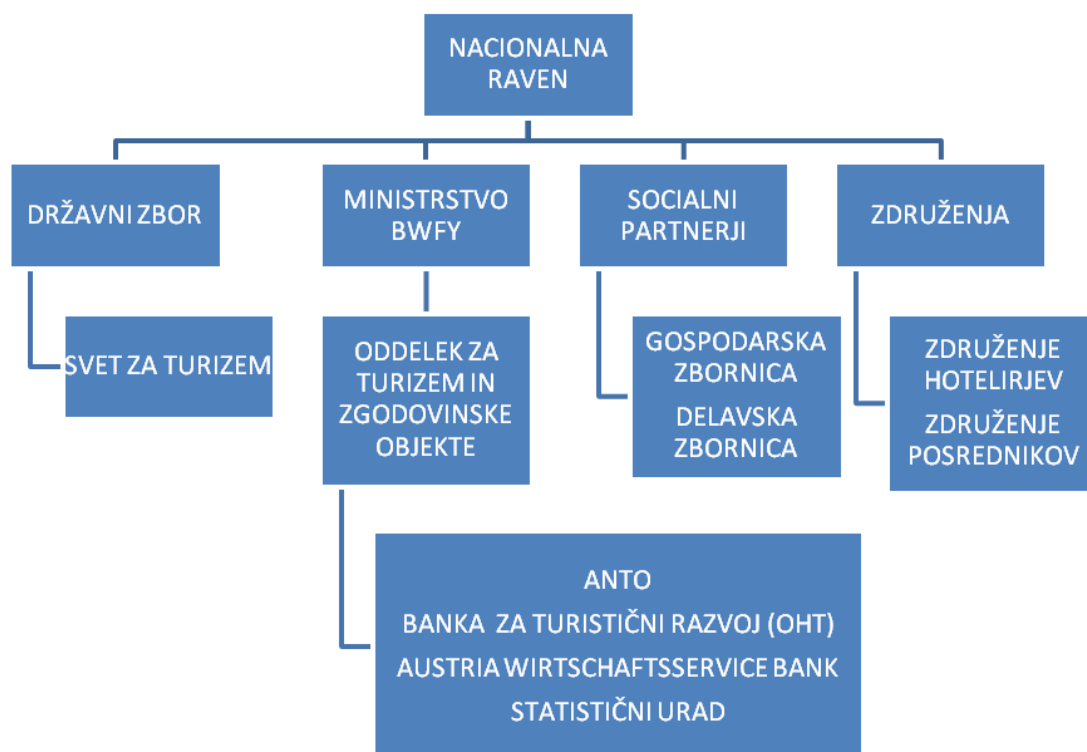
Organi in institucije pristojni za turizem (European Commission, 2012):

- Parlamentarni odbor za turizem, ustanovljen decembra 2006, deluje kot svetovalno telo;
- Oddelek za turizem in zgodovinske objekte turizma, ki je prevzel odgovornost v Nacionalni turistični avtoriteti (angl. *National Tourism Authority*). Naloge Oddelka za turizem in zgodovinske objekte so sledeče: (1) izdelava nacionalne turistične politike; (2) zastopanje Avstrije v mednarodnih organizacijah in v EU; (3) strateška uporaba proračunskih sredstev za podporo turizma; (4) zagotavljanje informacij in turističnih storitev;
- ÖHT je specializirana strankarsko usmerjena banka, njena naloga je zagotoviti finančna sredstva in subvencije za avstrijska podjetja v turizmu;
- *The Austria Wirtschaftsservice* je ravno tako specializirana banka v lasti Zvezne republike Avstrije, pooblaščen je za opravljanje poslov, ki so povezani s podporo malim in srednje velikim podjetjem;
- Statistični urad Republike Avstrije oziroma Statistika Avstrije je zadolžena za zbiranje in razširjanje podatkov na področju turizma;
- WKÖ – zagovarja in zastopa interese (turističnih) podjetij;
- Avstrijske zvezne delavske zbornice – zastopa interese (turističnih) delavcev.

Obstajata tudi dve pomembni turistični združenji, ki zastopata interese svojih članov (članstvo je prostovoljno), in sicer (European Commission, 2012):

- Združenje avstrijskih hotelirjev, ki zastopa interese hotelskih podjetij, in
- Združenje avstrijskih turističnih potovalnih agencij in turističnih organizatorjev, ki zastopa interese turističnih posrednikov.

Slika 8: Organiziranost turizma v Avstriji na nacionalni ravni



Vir: L. Knežević Cvelbar, *Management turističnih destinacij*, 2011.

Pristojnosti nacionalne ravni: nacionalna raven je odgovorna za (European Commission, 2008):

- gospodarsko pravo (odgovorno je BMWFJ);
- delovno zakonodajo;
- notranjo varnost;
- davčni sistem;
- okoljske zakonodaje (delno);
- financiranje turizma (odgovorno je BMWFJ);
- statistiko turizma (odgovorno je BMWFJ);
- mednarodne sporazume o turizmu ozoroma zakonih, povezanih s turizmom (odgovorno je BMWFJ).

### 5.1.2 Organiziranost na deželni ravni

Pod nacionalno ravno se nahaja deželna raven. Vlade zveznih dežel imajo naslednje pristojnosti (European Commission, 2008):

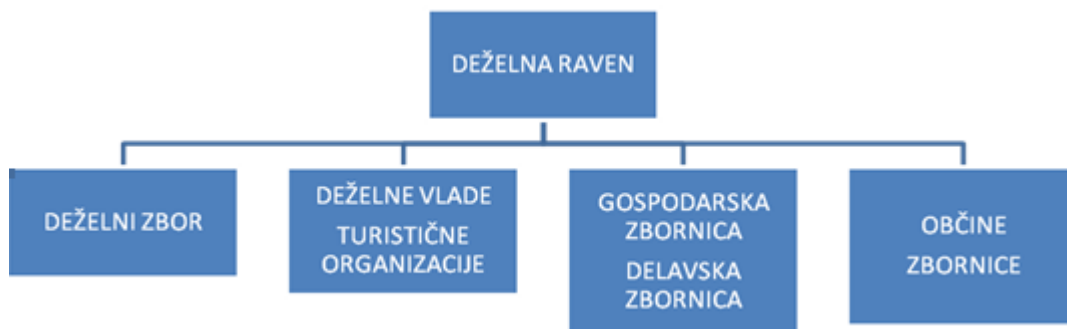
- samostojno oblikujejo turistično politiko;
- odgovorne so za organiziranost turizma;
- odgovorne so za pravno ureditev na področju turizma (turistična zakonodaja);
- za trženje turističnih proizvodov;
- za okoljska vprašanja itd.

V skladu s členom 15B-VG je v Avstriji 9 regij, ki so odgovorne za turizem. Vlade regij izvajajo svoje turistične zakone in druge predpise, ki vplivajo na turizem (primer: okoljevarstveni predpisi). Poleg tega dajejo subvencije turističnim destinacijam in projektom. Vsaka regija ima svojo turistično organizacijo/urad, ki je zadolžen za promocijo turizma znotraj in zunaj Avstrije. Poleg tega institucije socialnih partnerjev predstavljajo interese svojih članov, še posebno med zakonodajnim postopkom na državni ravni (European Commission, 2008).

Državna raven je odgovorna za (European Commission, 2008):

- zakone in regulative o turizmu;
- okoljske zakone in regulative (delno);
- regionalno planiranje;
- infrastrukturo;
- financiranje turizma na državni ravni.

*Slika 9: Organiziranost turizma v Avstriji na deželni ravni*



*Vir: L. Knežević Cvelbar, Management turističnih destinacij, 2011.*

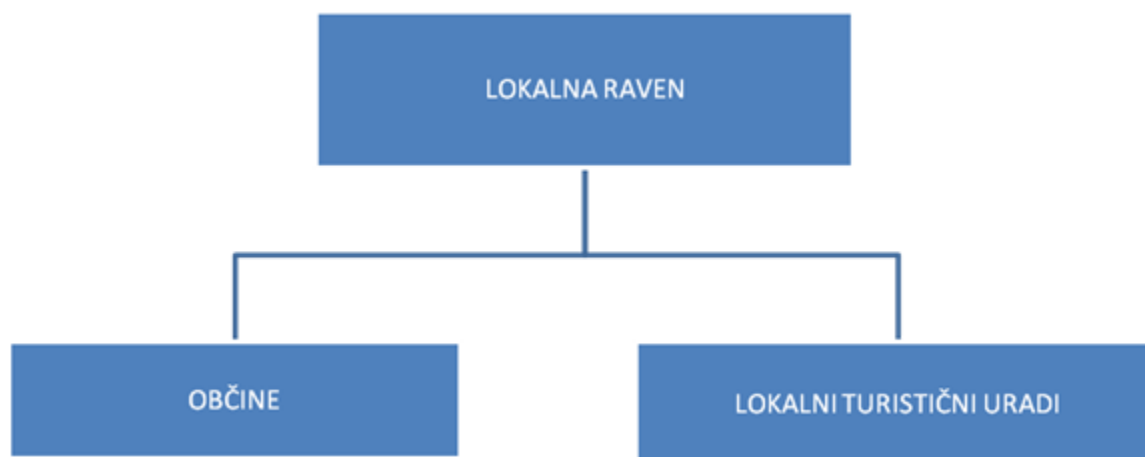
### 5.1.3 Organiziranost na lokalni ravni

Lokalna raven se nahaja pod deželno ravnjo. Na tej ravni odločajo župani, ki med drugim (European Commission, 2008):

- oblikujejo turistično politiko;
- razporejajo turistične takse, ki se stekajo v proračun občin, itd.

Na lokalni ravni je vsak župan soodgovoren za razvoj turizma v občini, ki jo vodi. Na lokalni ravni zaračunavajo tako imenovani »Ortstaxe«. To je majhen znesek davka, ki se zbira od namestitvenih storitev. Davek porabijo lokalne skupnosti za vzpostavitev in vzdrževanje turističnih objektov (European Commission, 2008).

Slika 10: Organiziranost turizma v Avstriji na lokalni ravni



Vir: L. Knežević Cvelbar, *Management turističnih destinacij*, 2011.

## 5.2 Financiranje turizma v Avstriji

V današnjem svetu je turizem glavni vir dohodkov mnogih področij. Je glavni adut regionalnega razvoja in bo v prihodnjih letih aktivno prispeval k pestrosti gospodarske strukture in izzivov v zaposlovanju po vsej Evropi. A mnoga turistična podjetja so majhna, primanjkuje jim finančnega zagona. Aktivnosti, ki neposredno podpirajo turizem, so na primer izboljšanje kvalitete, razvoj izdelkov in pestrost. Vlaganje v naložbe in dejavniki, ki prispevajo k bolj zadovoljnim strankam, so kvalitetna namestitve gostov, gastronomija, urejen kanalizacijski sistem in druge dejavnosti za turiste. Vse naštetu pomeni tudi varnejše okolje, zadovoljnejše stranke in boljši posel. Vlaganje v nove ali v prenovljene znamenitosti poveča obisk turistov in priljubljenost kraja. To vodi v povečanje dobička in boljši posel. Turistična podjetja izboljšajo podatkovno mrežo tudi z vlaganjem v strojno in programsko računalniško opremo, tj. z vlaganjem v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Usposabljanje in svetovanje za podjetnike v turizmu sta na tem področju ključnega pomena, saj je tako tudi podjetje učinkovitejše. Pomoč pri trženju turističnih produktov in krajev ustvarja bolj dinamično podobo, podjetje je posledično učinkovitejše. Sodelovanje in združevanje regij zmanjša slabosti manjših enot in pomanjkanje finančnih sredstev. Sodelovanje prispeva tudi k večji produktivnosti. V tem kontekstu je razvoj izdelkov še posebej pomemben. Podpora na začetku poslovanja poveča delež uspešnih podjetnikov v tem sektorju in poveča zaposlitvene možnosti (European Commission, b. l.).

Strukturna sredstva: to so finančna sredstva EU, namenjena izboljšanju splošne gospodarske situacije v manj razvitih in nerazvitih regijah na območju EU. Od teh finančnih sredstev imajo lahko korist javna kot tudi zasebna podjetja. Strukturna sredstva omogočajo financiranje na področju infrastrukture, usposabljanja in promocije razvoja v malih in srednje velikih podjetjih. Za tako vrsto financiranja je primernih veliko projektov. Kaj lahko Evropski sklad stori za podjetja v turizmu? Programi evropskih strukturnih skladov podpirajo širok spekter aktivnosti, ki pomagajo izboljšati učinkovitost podjetij v turizmu in trženju. Izboljšana kvaliteta na področju namestitev gostov (hotelov), združene tržne iniciative za lokalne izdelke, aktivnosti za promocijo turizma, usposabljanje zaposlenih v podjetjih in razvoj novih



izdelkov – vse to so aktivnosti, katere izvajanje omogočajo strukturalna sredstva (European Commission, b. l.).

Poleg neposredne podpore za podjetja v turizmu financirajo strukturalna sredstva tudi projekte, ki imajo posredno korist. Prejemniki teh sredstev so pogosto občine, predstavniške organizacije in turistična društva. Cilj vlaganj je privabiti več obiskovalcev v te regije. Posodabljanje športnih površin, smučarskih žičnic, zdravilišč, bazenov, urejanje pohodniških in kolesarskih poti, postavitve oznak – vse to naredi območje za obiskovalca veliko privlačnejše. Obnavljanje muzejev in kulturne dediščine povečajo turistično ponudbo. Za vse to so obiskovalci pripravljeni plačati (European Commission, b. l.).

Pestrost na področju turizma in razvoja izdelkov pogosto zahteva dobro sodelovanje med turističnimi društvi, podjetji in lokalno oblastjo. Programi, financirani iz strukturalnih sredstev, tako podpirajo iniciative, ki spodbujajo partnerstva med podjetji in partnerstva v zasebnem ter javnem sektorju, kar izboljša integracijo turistične verige (European Commission, b. l.).

ÖHT: za Avstrijo je turizem pomemben. Vlada podpira turistično industrijo tudi s pomočjo ÖHT. Poleg tega so tudi neposlovni projekti oziroma projekti, nevezani na podjetja, prav tako deležni promocije v okviru projektov EU, sredstva jim zagotavlja sklad *European Recovery Programme*. Finančno pomoč za podporo turizmu ponujajo tudi medregijske iniciative preko lastnih virov financiranja (Invest in Austria – ABA, 2013). ÖHT je posebna finančna ustanova, ki se osredotoča na financiranje in promocijo vlaganj na področju turizma. Praviloma so aktivnosti v okviru promocije investicij namenjene financiranju do največ dveh milijonov evrov. Med drugim so funkcije te ustanove tudi podpora za zagon podjetništva, partnerstva in reorganizacije financiranja podjetij na področju turizma. Leta 2012 je banka priskrbelo finančno pomoč v obliki 707 milijonov evrov investicij, s čimer je pomagala 950 podjetjem (Invest in Austria – ABA, 2013).

Proračun: v letu 2012 je proračun nacionalne turistične uprave znašal 59,4 milijonov evrov. Od te vsote je bilo 27,5 milijonov evrov namenjenih finančni podpori malim in srednje velikim podjetjem, ki jih upravlja ÖHT. 24,3 milijona evrov je bilo namenjenih letnemu proračunu za ANTO, 7,6 milijona evrov je bilo namenjenih subvencijam in raziskovalnim ter drugim projektom v okviru BMWFJ. Poleg tega je bilo leta 2012 50 milijonov evrov v Evropskem programu za oživitev namenjenih za posojila malim in srednje velikim podjetjem (za primerjavo, leta 2008 je ta znesek znašal 30 milijonov evrov), ki delujejo v turistični industriji. Poleg omenjenih sredstev imajo v vseh devetih državah svoje turistične proračune in programe za podporo specifičnih razvojnih programov (European Commission, 2012).

Financiranje ANTO: ANTO je državni nacionalni turistični organizator trženja. Ta prejema osnovna sredstva iz BMWFJ (75 %) in WKÖ (25 %) ter tudi prispevke za marketinške storitve od partnerstev avstrijskih turističnih ponudnikov (European Commission, 2012). Za leto 2014 sta BMWFJ in WKÖ potrdila članarine v višini 32 milijonov evrov (BMWFJ: 24

milijonov evrov, WKÖ: 8 milijonov evrov). V letu 2013 je proračun ANTO znašal okoli 50 milijonov evrov (Podjetje »Österreich Werbung«, 2013).

Po podatkih iz leta 2009 je skupni trženjski proračun na zvezni, regionalni in lokalni ravni znašal 155 milijona evrov, od tega je bilo 110 milijonov evrov namenjenih izvajanju trženjskih dejavnosti (Knežević Cvelbar, 2011).

Invest in Austria – ABA: Invest in Austria – ABA je podjetje, ki se ukvarja s svetovanjem na področju Republike Avstrije in je najboljša izbira mednarodnih vlagateljev, ki si prizadevajo v tej državi ustanoviti podjetje. Ponuja storitve, ki vključujejo programe financiranja, priložnosti na trgu in regulacijo davkov. 25 sposobnih zaposlenih s svojim znanjem omogoča brezplačno podporo na področju birokratskih zadev (Invest in Austria – ABA, 2013).

Avstrija posveča posebno pozornost promociji turizma. Sprejela je številne ukrepe za zagotovitev usmerjene in učinkovite podpore inovativnim podjetjem. Mednje spadajo skladi, ki omogočajo finančno in tehnično podporo za projekte. Sem je všteta tudi pomoč pri gradnji infrastrukture, ki je vezana na projekte, in posebni programi podpore s strani EU (Invest in Austria – ABA, 2013).

Evropska investicijska banka: Evropska investicijska banka podpira avstrijski turizem s 110 milijoni evri posojila malim podjetjem, ki delujejo v tem sektorju. To bo nova oblika kredita, in sicer posojilo Evropske investicijske banke malim in srednje velikim podjetjem (za ÖHT), ki se bo nadaljevalo s petnajstletnim sodelovanjem Evropske investicijske banke in ÖHT (Projects, 2014).

Turizem je za Avstrijo ključnega pomena. Tudi svetovna gospodarska kriza mu ni zadala večjih udarcev. Še posebno mala podjetja so v tem obdobju dodatno okrepila konkurenčnost in povečala obseg investicij. Da bi olajšala stalne težave pri pridobivanju dolgoročnih finančnih sredstev, Evropska investicijska banka avstrijskemu hotelirstvu in turizmu ni odrekla podpore v obliki dolgoročnih posojil z nizko obrestno mero. ÖHT denar vlaga povprečno v 100–150 projektov letno in se je izkazala kot zanesljiva partnerica Evropske investicijske banke. Njeno posojilo bo omogočilo ugodno financiranje programa za promocijo turizma s strani BMWFJ. Podpredsednik Evropske investicijske banke, Matthias Kollatz-Ahnen, je poudaril ključno vlogo ÖHT pri financiranju avstrijskega turizma: »ÖHT odlikuje edinstveno znanje v tem sektorju, saj avstrijskemu turizmu priskrbi 10 % vseh posojil, kar je, glede na obseg turizma v Avstriji, edinstven dosežek. Ključna dejavnika pri odločitvi Evropske investicijske banke za financiranje turizma v Avstriji sta bila pomen turizma kot industrije za avstrijsko gospodarstvo in velik delež malih podjetij v turističnem sektorju« (Projects, 2014).

Financiranje avstrijskega turizma je zelo kompleksna tematika. Za lažje razumevanje tematike in razjasnitev nekaterih informacij sem se obrnila tudi na intervjuvance, ki po pričakovanjih nad temo niso bili ravno navdušeni. Za lažjo predstavo financiranja turizma lahko navedem primer Tirolske (oseba A), kjer imajo poseben sistem za plačilo turistične dejavnosti

lokalnega turističnega odbora. Innsbruck turizem se financira iz davkov, ki jih prejme na eni strani iz prenočitve (običajno med 1 evrom ali 2 evri na noč in osebo, odvisno kraja nočitve) in na drugi strani iz določenega zneska, ki se zaračuna na vsakega prebivalca Tirolske glede na njegovo vlogo z bližino v turistični industriji. Zasebni sektor torej ni prisiljen v financiranje splošne promocije regije, ampak financira le lastno poslovanje, kar seveda pripomore k financiranju celotne regije.

Dežela Salzburg (oseba F) dobi stalna proračunska sredstva od države, vendar se ta sredstva zmanjšujejo. Na turističnem fondu dobijo namenska sredstva (3 leta financiranja), polovico proračunskih sredstev dobijo od partnerjev v deželi Salzburg. Turistična taksa predstavlja neposreden priliv turistični zvezi.

LTO v Gornji Avstriji (oseba C) se financirajo iz dveh virov, in sicer:

- iz turističnih taks (2 evra na dan). Turistično takso plača vsak turist, ki prenoči v hotelu ali v počitniškem objektu. Turistična taksa je vključena v ceno prenočišča (na noč). Lastniki počitniških objektov morajo plačati letno pavšalno dajatev. Občinski urad pobere turistično takso – 95 % turistične takse gre za LTO. Letno gre približno 5,5 milijona evrov za turistična združenja;
- iz obveznih prispevkov. Podjetniki, ki imajo v lasti poslovno enoto v turistični občini morajo plačati obvezni prispevek. Višina prispevka je odvisna od turističnega dobička podjetja:
  - razvrstitev v turistični občini (*»Ortklasse«* – pomembnost v turistični občini: A = velika, B = nizka);
  - skupina prispevka (*»Beitragsgruppe«* – dobiček/korist podjetja iz turizma, poslovne aktivnosti so razvrščene v 7 skupin: 1 = visoka, 7 = nizka);
  - prihodki od prodaje.

V mestu Gradec (oseba E) se LTO ravno tako financira iz dveh skupin, in sicer iz turističnih taks in obveznih prispevkov (struktura turizma Gradec: mesto Gradec 52 %, turistične zveze v Gradcu 24 %, Igralnica Avstrija 8 %, Letališče Gradec 8 %, kongresni center Gradec 8 %).

### 5.3 Trženje

Avstrijci tržijo turistično ponudbo na nacionalni in deželni ravni. Trenutni slabosti sta slabo sodelovanje in slaba koordinacija trženja med različnimi akterji. Vsaka dežela ima svojo organizacijo turizma in trženja. V zadnjih letih so vse pogostejše kritike na račun slabe komunikacije in sodelovanja med deželami in nacionalno ravno (Knežević Cvelbar, 2011).

Trženje na nacionalni ravni: Na nacionalni ravni je za trženje turističnih proizvodov pristojna ANTO, ki svojo turistično ponudbo trži v več kot štiridesetih državah sveta, v katerih ima 30 predstavništva. Trženjske dejavnosti, ki jih je vsako leto več kot 1500, ANTO razdeljuje na štiri skupine trgov: zahodna Evropa, srednja Evropa, jugovzhodna Evropa in čezoceanski trgi. Zaradi učinkov gospodarske krize se je ANTO v zadnjih letih osredotočil na trženje na

bližnjih trgov in na domačem trgu. Zaradi trženjskih dejavnosti se je povečalo število prenočitev in prihodov domačih gostov, zaznana je rast na trgih Slovenije, Italije, Švice, Češke in Slovaške. V prihodnje načrtujejo prodor na t. i. trge prihodnosti: Brazilija, arabske države, Kitajska, Indija, Južna Koreja, Tajvan, Ukrajina, Turčija. Pomembno je izpostaviti, da ANTO natančno meri učinke ukrepov posameznih trženjskih dejavnosti in na podlagi rezultatov oblikuje smernice. V strategiji razvoja turizma se govori tudi o morebitni reorganizaciji ANTO (BMWFI, 2010).

Trženje na nacionalni ravni poteka tako, da promocija ne poteka samo za turistične atrakcije in produkte, temveč po svetu promovirajo tudi avstrijsko kulturo, tradicijo in stil življenja. Oseba iz ANTO je potrdila zgoraj omenjeno informacijo, da ANTO naredi več kot 1500 marketinških akcij letno v konceptu razvoja znamke »Počitnice v Avstriji«. ANTO pri promociji sodeluje tudi s podjetji, ki delujejo v turizmu. Na ta način podjetja tudi finančno podpirajo delovanje ANTO. Pri promociji Avstrije lahko sodelujejo tudi posamezna podjetja, ki s promocijo in z marketingom lastnih produktov in ponudbe indirektno promovirajo Avstrijo kot turistično destinacijo.

Pri trženju Avstrije sodelujejo tudi v Innsbruck turizmu. V organizaciji, kjer je zaposlena oseba A, prispevajo k prepoznavnosti Avstrije kot turistične destinacije tako, da tržijo regijo Innsbruck in svoje počitniške objekte s trženjskimi aktivnostmi v svetu. Z njimi prikažejo, kako velika in bogata destinacija je Avstrija – zimski športi, pohodništvo, gorsko kolesarjenje, kulturne znamenitosti, wellness, izleti v mestu ali naravi itd. K prepoznavnosti prispevajo tako, da pripravijo strategijo, ki je prilagojena posameznemu trgu – odvisno od njihovih želja. Njihov prispevek je komuniciranje s podobo krepitev sporočila za posamezno ciljno publiko. Trženjske aktivnosti vključujejo sodelovanje z mednarodnimi organizatorji potovanj, PR-agencijami, avstrijskimi turističnimi pisarnami v svetu, različnimi podjetji (primer športno podjetje Decathlon), oglasi v revijah, dogodki, tiskovne konference itd. Delujejo preko vseh trženjskih kanalov v kombinaciji, ki najbolj upošteva ciljne trge. Da bi bila Avstrija bolj prepoznavna, bi bilo potrebnih še več sredstev, tako bi lahko naredili večje marketinške akcije. Oseba A meni, da je glavni cilj njihove organizacije spodbujanje prepoznavnosti Avstrije v tujini, izboljšanje podobe regije in povečanje ljudi, ki bodo vedeli, kje je Avstrija/Tirolska/Innsbruck ter povečanje števila obiskovalcev na njihovem območju.

Trženje na deželni ravni: Na deželni ravni je organiziranost turizma v rokah deželnih vlad. Vsaka deželna vlada ima svojo ureditev in postavlja svojo organizacijo. Večina ima na deželni ravni organizacije, ki so zadolžene za trženje turistične ponudbe (BMWFI, 2010).

Uspešno trženje se potrди z mnenjem osebe F, ki meni, da »je Avstrija zelo prepoznavna država«. V vzhodni Evropi (Rusija) je Avstrija prepoznavna predvsem kot zimska destinacija, na Madžarskem in Češkem kot letna destinacija – prevladuje kolesarjenje. Avstrija se poskuša pozicionirati v najvišji skupini petičnih turistov – z dobro kavo in prepoznavno Sacher torto. Kot primer dobrega trženja in prepoznavnosti je oseba F navedla sledeča dejstva:

- Zahodna Avstrija je prepoznavna po smučiščih, Koroška po jezerih, Tirolska in mesto Salzburg sta najbolj obiskana v zimskem času. Salzburg ima pozimi kar 55 % vseh nočitev, 45 % nočitev v poletnih mesecih. Salzburg je bil do leta 1980 izključno letna destinacija, nato so pričeli urejati še zimsko infrastrukturo (upoštevati je treba dejstvo, da niso dobili dovoljenja za posodobitev žičnice, dokler niso zgradili hotela). V osemdesetih letih je Avstrija pričela svoje prebivalce tudi finančno podpirati. Z oddajanjem sob turistom so dobili sredstva za izgradnjo prizidka v hiši, v katerem so lahko pozneje uredili apartmaje;
- v Salzburgu in na Tirolskem je 99 % hotelov v družinski, zasebni lasti. Družine imajo verige apartmajev in hotelov – 1 družina ima 4 hotele. Na primer Katschberg ima zelo malo mednarodnih verig hotelov. Avstrija je tako podpirala svoje prebivalce, z družinskimi hoteli so spodbujali turizem. K 80 % prepoznavnosti Salzburga prispeva zimska infrastruktura, s tem so prehiteli letne goste;
- turizem v Avstriji je tradicionalen. Rezervacije so v preteklosti opravljali preko telefona. V sredini devetdesetih let se je odprl ruski trg, nastopila je diverzifikacija. Namesto rezervacij preko telefona na trg vstopijo turistične agencije;
- statistiko so v šestdesetih letih delili na nacije. Danes se procentualno niža število turistov iz Nemčije (še vedno število narašča, ampak število turistov iz ostalih držav narašča hitreje). V poletnih mesecih imajo največjo obiskanost iz strani Arabcev, Indijcev, Japoncev in Kitajcev (zanimivo je, da se v Nemčiji turistov iz Arabije izogibajo). Uspešen primer trženja smučišč v Salzburgu predstavljajo Arabci, ki pridejo na smučišča tudi v poletnem času (ena družina šteje 20 članov). Poleti Arabci predstavljajo kar 80 % turistov. V Avstrijo pridejo na hlajenje. To je rezultat uspešnega trženja. Avstrija se ponaša z odličnimi kolesarskimi potmi – 300 km poti iz Dunaja do Passauja. Čehi pridejo predvsem na kolesarjenje, saj so eden izmed najaktivnejših narodov;
- združevanje predstavlja v Avstriji odličen način za trženje. Kot primer je oseba F navedla mesto Gastein, ki leži v Gasteinski dolini. Tukaj se nahajajo edine toplice v celotnih Alpah. Dolina ima tri mesta, združili so se v »GTG *Gasteinertal Tourismus*«, ki pokriva marketing za celotno dolino. Primer je tudi Salzburški športni svet (povezuje 8 do 9 krajev).

Trženje ne poteka samo enostransko. Deželo Salzburg promovirajo na Češkem, Poljskem in v Romuniji. Hkrati morajo tudi Češko, Poljsko in Romunijo promovirati v Avstriji, saj ni samoumevno, da vsak hotelir ali lastnik apartmaja sprejme goste iz omenjenih držav. V deželi Salzburg izvajajo tudi marketinške dejavnosti, ki si jih organizacija sama ne more privoščiti. Prej omenjeni »GTG *Gasteinertal Tourismus*« naredi kataloge samo v nemškem in angleškem jeziku (ker za ostale nima sredstev). Dežela Salzburg naredi kataloge v ostalih jezikih in prostor v katalogu proda lokalnim deležnikom. Ravno tako na primer odkupijo strani v reviji Snow Magazine na Češkem, strani v reviji nato prodajo naprej. ANTO opravlja isto delo, zato so lahko destinacijske organizacije partner in hkrati konkurent ANTO. Vsaka agencija je partner in konkurent. Ta dinamika med subjekti je posebnost v avstrijskem turizmu (če na primer hotel v Kaprunu sodeluje z destinacijsko organizacijo, potem destinacijska organizacija predstavlja konkurenco ANTO).

Trženje turizma vsebuje seveda tudi finančna vprašanja. Oseba F je predstavila primer oglaševanja na sejnih. ANTO organizira sejem in postavi stojnice. Za najem stojnice jim morajo plačati. ANTO nato povabi češke predstavnike. Finančni vidik sejma predstavlja dejstvo, da morajo najemniki za najem stojnice plačati okoli 750 evrov. Denar gre ANTO, ki z zaslužkom naredi kataloge, popiše prisotne, pokrije stroške dvorane, hrane itd. Polovica denarja jim ostane, s tem si ANTO naredi dobiček. ANTO deluje kot agencija, ki prodaja svoje storitve in izvaja marketing za svoje partnerje ter promocijo Avstrije.

Po navedbah osebe F privatni sektor sofinancira marketing tako, da se njihova predstavitev pojavi na spletni strani njihove organizacije (vsak hotel plača 800 evrov prispevka za financiranje). To pomeni, da zasebni sektor direktno sofinancira promocijo turizma z marketingom in hkrati indirektno preko davkov (podjetja, ki so v turističnem sektorju).

Tudi zasebni sektor igra pomembno vlogo pri trženju. Pri trženju imajo posamezniki oziroma zasebniki (oseba B) možnost uporabe logotipa in slik ter njihovo umestitev na njihovo spletno stran. Žičničarji jih prosijo, da dodajo na njihovi spletni strani povezavo do spletne strani smučišča. Odprta je tudi možnost sodelovanja z oglasi v prospektnem materialu. Primer dobre prakse predstavlja Ski Amade, ki se uradno trži preko sistema Feratel. Vsak hotel ali apartmajska hiša, ki želi sodelovati, lahko potem, ko pride ponudba, vpiše le podatke o ceni. Slika hotela in opis sta sprogramirana že vnaprej.

Problem trženja v turizmu, ki ga omenja oseba F, je v tem, da »nikoli ne veš ali delaš pravo stvar – nikoli ne dobiš pravega povratnega odgovora. Primer je online marketing; če nekdo ostane na spletni strani določene destinacijske organizacije minuto ali dve, to še ne poda pravega odgovora. Nikoli ne obstaja pravilen način merjenja (tudi, če je pravilen, dejansko ni pravilen). Vsi deležniki opravljajo isto nalogo – tržijo svojo destinacijo. ANTO Avstrijo, regionalna destinacijska organizacija Salzburg, LTO kraje. Ne moreš se povsod tržiti na isti način. V ZDA bi se lahko tržili enotno. Na Japonskem bi lahko skupno tržili Tirolsko in Salzburg, tega ne moreš početi na Češkem (ker so preblizu). Vsak se poskuša tržiti, kar je prednost turizma. Če ima nekdo boljšo marketinško dejavnost kot drugi, se posledično drugi še bolj potrudijo, da ga premaga. Vsi se borijo«.

Če povzamemo strategijo trženja avstrijske turistične ponudbe, le-ta jasno poudarja potrebo po oblikovanju turističnih proizvodov, ki bodo mednarodno prepoznavni in bodo pripomogli k povečanju prepoznavnosti destinacije kot celote. Ključ za doseganje zastavljenega cilja je v sodelovanju in inovativnem pristopu, ki ga je treba graditi in negovati (BMWFI, 2010).

#### **5.4 Vloga DMO na različnih ravneh**

DMO igra vlogo zgolj kot pobudnik in posrednik; lahko prinese fleksibilen sistem vodenja managementa in spodbuja lastno odgovornost, samoorganizacijo in samoregulacijo v ciljnem omrežju (Volgger & Pechlaner, 2014). Vloga DMO na različnih ravneh je odvisna od regije do regije, organizacije do organizacije (oseba F). Imajo različno delovanje navznoter, nekateri pustijo več delovanja višjim ravnam, drugi nižjim itd. Celotna Avstrija je individualna, od

regije do regije. Oseba C meni, da Gornja Avstrija služi kot servisna točka za partnerje, ko pride do organiziranja. Oseba D, ki deluje v ANTO, pravi, da ima le-ta nalogo trženja Avstrije kot celote.

ANTO sodeluje z regionalnimi destinacijskimi organizacijami (organizacijami za promocijo devetih zveznih dežel Avstrije) in z drugimi lokalnimi destinacijskimi organizacijami na različne načine. »Alliance of Ten« predstavlja delovno skupino ANTO in devetih zveznih dežel, ki stremijo k izboljšanju sodelovanja med svojimi člani. Sodelovanje med posameznimi organizacijami je oseba D ocenila kot zelo dobro. Sodelovanje poteka tako iz profitnih kot neprofitnih razlogov. V sektorju osebe A imajo precej močno in stalno sodelovanje z regionalno in nacionalno turistično organizacijo. Skupaj delajo na kampanjah, pomagajo jim, posebno manjšim DMO, učijo jih, kako določiti ciljne trge itd. Sodelovanje so ocenili med dobro in zelo dobro. V sektorju osebe C delujejo s partnerji iz ostalih turističnih sektorjev in s partnerji iz industrije, zato sodelovanja ne morejo oceniti.

»DMO morajo najti način za lajšanje postopkov in povečanje konkurenčnosti na različnih določenih območjih z upanjem zagotavljanja trajnostnega razvoja« (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2013). Oseba E je opredelila destinacijsko organizacijo v svoji regiji kot del blagovnega oddelka. Z ANTO sodelujejo na različnih nivojih preko časopisnih novic, sodelovanja in organiziranja delavnic in dogodkov, izjav za javnost itd. Sodelovanje z njimi poteka odlično. Z njimi sodelujejo iz neprofitnih razlogov.

Oseba F je delovanje destinacijske organizacije pojasnila s sledečo razlago: »Do pred petindvajsetimi leti je podjetje delovalo v okviru deželne vlade kot turistični urad. Nato so se reorganizirali in postali d.o.o. (angl. *gmbH*). Na letni skupščini imajo toliko glasov, kolikor imajo nočitev (ni pomemben kapital, ampak nočitve). Vsi delujejo popolnoma neodvisno. Sodelovanje je odvisno od regije, kontaktov, razumevanja med seboj; nekje super, drugje slabo, osebni kontakti so zelo pomembni«. Skupaj ustvarjajo delavnice – s ponudniki, ki so hkrati partnerji in konkurenti. Organizacija, kjer deluje oseba F, je neprofitna organizacija, z ANTO sodelujejo iz profitnih razlogov, čeprav od tega nimajo profita. Sodelovanje z njimi so ocenili med zelo dobro in odlično. Pri sodelovanju z ANTO želijo imeti vse črno na belem. Vse temelji na zaupanju, dobrem kolegialnem odnosu in diplomaciji.

## **5.5 Sodelovanje med deležniki**

»Ponudba destinacije oziroma proizvod zajema tudi vire in različne akterje v destinaciji kot tudi lokalno skupnost« (Keller, v Zabukovec Baruca, Nemeč Rudež, & Podovšovnik Axelsson, 2012). Oseba B je podala praktičen primer o sodelovanju z različnimi akterji: »V našem kraju so se pred kratkim zbrali domačini (hotelirji, gostinci) in vsi, ki so želeli sodelovati pri zastavljanju strategije za naslednjih 10 let. Poleg šefice turističnega biroja je poleg sodelovala še oglaševalska agencija. Veliko dela je s pripravo dogodkov, ponudb pavšalov (kjer dajo nekaj popusta žičničarji in nekaj mi hotelirji). Vse s ciljem pridobiti gosta. Tako se vsako leto kaj zgradi, dogradi – bazen, nova smučarska proga itd. Sestanki so dvakrat

letno. Vsak lahko pove svoje mnenje. Ljudje so strpni, veliko več je sodelovanja. Predvsem vsi močno držijo skupaj. Če je en hotel zaseden, pokliče sosednjega in ga vpraša, če ima prosto. Pri tem ne zahteva provizije. Ko iščeš pomoč mizarjev, vodovodarjev, električarjev, najprej pokličeš domačega mojstra iz kraja. V Filzmoosu je doma najboljša avstrijska kuharica. Oznaka, ki označuje njen hotel, je v krožišču Filzmoosa. Enkrat letno organizira »Genus Nacht«, domačini pomagajo prostovoljno. Na prireditve pride 800 ljudi. Karte za prireditve, ki je avgusta, so bile do božiča razprodane. Ga. XX je zaščitno lice Spara. Ni prireditve, intervjuja, kjer ne bi delala reklame za domač kraj Filzmoos. Naš kraj spada pod okrilje regije Skiamade. Enkrat letno smo seznanjeni s kampanjo. Imamo možnost povedati pripombe in predloge. Obstajajo združenja gostincev, kočijažev itd., kjer se dogovorijo tudi za cene. Veliko več je solidarnosti in pomoči drug drugemu«.

»Vloga LTO je v prevzemanju splošne odgovornosti za destinacijo kot celotnega integralnega turističnega proizvoda na način, da s spodbudami in politiko pospeševanja razvija izdelke in storitve, ki zadovoljijo pričakovanja povpraševanja in hkrati ne ogrozijo lokalnih virov. LTO je zaradi tega varuh podobe in virov destinacije« (Buhalis, v Zabukovec Baruca, Nemeč Rudež, & Podovšovnik Axelsson, 2012). Oseba B izredno pohvali sodelovanje z LTO, ki deluje kot informativni center. Preko elektronske pošte jih obveščajo, kdaj je zaprta kakšna cesta, kdaj je kakšna prireditve, katerega gosta išče policija itd. »Ni dneva, da ne bi od LTO dobili obvestila. Vsak kraj zase pripravi prireditve v okviru sredstev, ki jih ima na voljo (v tem primeru ne govorimo o visokih številkah). Vse poteka brez prevelike birokracije, po neki preprosti logiki. Tudi stiki z županom mesta so na dosegu roke (če želiš stopiti v stik z njim, ti preprosto povedo njegovo telefonsko številko). WKÖ vsak teden organizira izobraževanje. Pridejo tudi v kraj, od koder si. Nenehno te izobražujejo, kako uporabiti Feratel, Booking itd. Obstajajo številna tekmovanja, vse za dvig kvalitete. Avstrija ima bogato turistično tradicijo. Vsa ta leta so ljudi učili nasmeha, prijaznosti, ustrežljivosti. Primer je letni časopis njihovega lokalnega kraja Filzmoos. Župan je poučil svoje krajane, da pozdravljajo ljudi, četudi jih ne poznajo. Opozoril jih je na prišleke, ki si postavijo hišo ali kupijo hotel. Naj jih spoštujejo, uporabil je besede »naj ne gledajo na njih, kot da so dobili kruh namazan s putrom«. Sodelovanje je odlika s katero se ponašajo Avstrijci. Npr. božični sejem, ko občina postavi stojnice. Domačini pripravijo, kar znajo narediti (kape, izdelke iz lesa, okraske itd.). Od vsakega prodanega izdelka gre 10 % v proračun turističnega biroja. Vsak domačin se obveže, da bo 4 ure dežural ob stojnici. In to je to. Kmečko preprosto. Pri nas najprej pride do stojnice 5 inšpektorjev. Ko sem prišla, da bom dežurna, so mi v roke potisnili denarnico s šopom denarja. Nobene primopredaje. Ko sem predala po štirih urah naslednjemu, je bila zgodba enaka. Vse se gradi na zaupanju« (oseba B).

Izmenjava informacij, uporaba sinergij in usklajevanje ukrepov naj bi pozitivno vplivali na razvoj destinacije in se štejejo kot gradniki za inovacije in osnovo konkurenčnosti (Volgger & Pechlaner, 2014). Sodelovanje večinoma poteka dostojno, vsi plačujejo davke, ki jih porabijo za kampanje v njihovo korist. Seveda niso vsi vedno zadovoljni s tem, kar je narejenega. Radi bi, da se naredi več za njihov osebni interes, načeloma sodelovanje poteka dobro. S partnerji, ki si želijo sodelovanja v posebnih kampanjah, z veseljem sodelujejo in načrtujejo.



Sodelovanje poteka dobro. Usklajevanje bi lahko potekalo bolje. V idealnem primeru bi se ciljne skupine v določeni regiji specializirale za določeno temo in imele direktno komunikacijo v marketinških dejavnostih. Trenutno se to verjetno ne bo zgodilo. Sodelovanje opisuje kot spodobno, ne popolno (oseba A).

Oseba C pravi, da delujejo na področju navzkrižne promocije in navzkrižne prodaje z drugimi sektorji (formalno sodelovanje). Ustvarjajo ponudbe za počitnice za zaposlene in/ali za partnerje podjetij pod posebnimi pogoji. Oseba D pravi, da je sodelovanje na splošno dobro (formalno in neformalno).

Sodelovanje je odvisno od organizacije. Vsaka zase je individuum. Formalno sodelovanje poskušajo preglasiti z neformalnim. Formalen način predstavlja temelj sodelovanja, zakon preko katerega ne moreš. Sodelujejo tudi neformalno (oseba F). Kot primer dobrega sodelovanja med deležniki navajam primer, ki mi ga je opisala oseba F. V času krize je ANTO dobila sredstva za bližinsko kampanjo (Avstrija, Italija, Švica, Nemčija, Češka): sporočilo kampanje je bilo: »Avstrija ti uresniči sanje«. Izbrali so eno osebo in ji uresničili sanje, ampak najbolj realistične sanje, ki se dajo uresničiti preko medijev. Skupno so sodelovali ANTO (financirala je Avstrija) in 9 zveznih dežel. Stroške uresničitve sanj so si porazdelili – 4 uresničitve je plačal ANTO, 9 uresničitvev 9 zveznih dežel. V Salzburgu so sanje uresničili Čehinji, ki se je želela poročiti kot snežna kraljica.

## **5.6 Vključevanje civilne družbe in privatnega sektorja v delovanje turistične organizacije na nacionalnem nivoju**

»Civilna družba se ne vključuje v delovanje turistične organizacije na nacionalnem nivoju. Včasih sicer naletiš na odprto pismo v časopisu, ampak to je zelo poredko« (oseba F). Oseba A meni, da »se civilna družba obravnava kot zainteresirana stran, ki lahko izrazi svoje mnenje in potrebe na letnem srečanju, ki je odprto za javnost. Podani so glasovi o odločitvah, ki jih mora sprejeti DMO v prihajajočem letu. Na tem srečanju predstavijo tudi rezultate delovanja prejšnjega leta. Tako se lahko vsaj malo vključijo v celoten proces«. Oseba D pravi, da na nacionalnem nivoju civilna družba ni vključena v delovanje.

Podjetja, ki so povezana s turizmom, imajo več volilne moči, kot podjetja, ki niso povezana s turizmom. Sodelujejo s privatnimi podjetji, ki delujejo kot svetovalci, in televizijskimi podjetji (oseba A). Oseba D pravi, da je WKÖ eden izmed deležnikov ANTO, ki predstavlja interese privatnega sektorja. Poleg tega so predstavniki zasebnega sektorja člani predsedstva upravnega sveta ANTO. Oseba F je podala drugačno mnenje. Zasebni sektor se lahko vključuje toliko, kolikor želi. Na primer na sejmu v njihovi regiji se določen kuhar vedno pojavi in deli kataloge. Nikoli nič ne plača ali prispeva, da je lahko tam. Privatni sektor se lahko vključi preko osebnih kontaktov ali pa preko business-to-business na njihovi spletni strani.

Civilna družba in privatni sektor sta pomembna deležnika v turistični industriji, saj brez njiju turizem ne bi moral obstajati na tak način, kot obstaja. Interakcija z lokalnimi prebivalci predstavlja pomemben del izkušnje turista (oseba C).

### **5.7 Izzivi za prihodnost**

Zgodovina nam lahko vedno služi kot zgled prihodnosti. Osnovna oblika DMO je v preteklosti delovala dobro glede na preprost produkt, ki ga je poskušala prodati: pripeljati sestanke in konvencije na destinacijo. Z naraščanjem turizma, ko je ta postal svetovna industrijska velesila, je vse postalo kompleksnejše. Zaporedni dogodki so povzročili spremembe poslovnega okolja. Spremenilo se je dojemanje DMO s strani njihovih interesnih skupin, partnerjev in konkurence. Povečati so morali relevantnost in vrednost s tem, da so postali bolj usmerjeni v skupnost, postati so morali bolj vpleteni v oblikovanje skupne blagovne znamke, razvoj produkta in managiranje izkušnje obiskovalca. Ravno tako so morali dodati večjo vrednost pomembnim odločitvam na destinacijski ravni. DMO bodo morali v prihodnosti združiti posamezne deležnike v konstelacijo ustvarjanja vrednosti, ki je usmerjena v destinacijski management obiskovalca. DMO bo moral upravljati 4 enakovredne naloge, in sicer (1) informiranje, izobraževanje in svetovanje obiskovalcem; (2) svetovanje in podpora tistim subjektom, ki tržijo in prodajajo storitve za obiskovalce; (3) zavzemanje za popolno doživetje obiskovalcev; (4) podpiranje razvoja strategije v destinaciji (Wang & Pizam, 2011).

Težko je predvidevati prihodnost DMO v naslednjih desetih do dvajsetih letih, ampak verjetno se bo večina trendov in vprašanj nadaljevala tudi v prihodnosti. Obstaja 8 pričakovanih trendov oziroma potencialnih izzivov (Morrison, 2013):

- konsolidacija postavitve trženja in blagovna znamka subjektov;
- digitalizacija vsebine se nadaljuje;
- sredstva financiranja ostanejo še vedno problematična;
- večja investiranja v tehnološki marketing;
- večja sodelovanje med DMO in ostalimi deležniki;
- pojavi se nov poslovni model DMO;
- profesionalizacija destinacijskega managementa pridobi ritem;
- trajnostni turizem pridobi večjo vrednost.

Izzive za prihodnost so navedli tudi respondenti. Izzivi se razlikujejo od deležnika do deležnika. Oseba A pravi, da so njihovi glavni izzivi za prihodnost boljše sodelovanje, več ciljno usmerjenih trženjskih kampanj. Regije bi se morale specializirati v določeno tematiko, določeno ciljno skupino, da bi ostale konkurenčne v rastoči konkurenci na globalnem trgu. Vpliv na proračun je zelo pomemben - profesionalni zaposleni v DMO, ki znajo vplivati na proračun, so najpomembnejši.

»Ostati konkurenčen in znati reagirati na spremembe na trgu« je glavni izziv za osebo C. Za osebo D je največji izziv za ANTO v sledečih letih upravičevanje obstoja in delovanja njihovim plačnikom, vladi. Gonilna sila tega izziva je splošna proračunska in javnofinančna

situacija v Evropi kot tudi tehnološke spremembe in spremljevalna emancipacija strank. Slednja dva pojavi veljata za izziv tudi v ostalih organizacijah in podjetjih, ki delujejo v turističnem sektorju.

»Izziv predstavlja najti primeren način za vzpostavitev komunikacije z gosti, ki obiščejo mesto (splet, Facebook, oglasi, pametni telefoni, tablice). Prepričati je potrebno sponzorje v pomembnost destinacijskega managementa« (oseba E).

Oseba F je izzive za prihodnost navezala na slabost avstrijskega turizma, ki se nahaja v merjenju uspešnosti. »Uspešnost se meri po številu nočitev, ki predstavlja edino absolutno stvar, ki se lahko meri. Turizem bi se moral meriti po denarju (če imajo Čehi večje število nočitev, to še ne pomeni, da so pri njih pustili več denarja. Več denarja lahko namreč prinese manjše število ruskih turistov). Lahko bi merili povprečno porabo Japoncev in Rusov. Od dlje kot prihaja turist, lažje je meriti njegovo porabo. V Avstriji je prepovedano oddajanje sob na črno. Vsi kraji so majhni, zato jih z lahkoto zasačijo. Vodijo zelo natančno evidenco nočitev. Domačini doma niso prijavljeni (Hrvat pride k družini v Avstrijo na počitnice). Absolutno se lahko merijo samo nočitve«. Ravno tako je oseba F kot izziv izpostavila trženje. Pridobiti je treba čim več partnerjev, da se lahko izkoristi sinergija. Problem je v tem, ker imajo vedno manj sredstev, konkurenca je vedno večja. »Klasična reklama je preživeta stvar, moraš imeti posebno obliko trženja«. V regiji Salzburg se ravno tako trudijo povečati število nočitev, in sicer z (navajam dva primera):

- *Summer in the Hills*: Avstrija je prva dežela na svetu, ki je zaščitila svoje planinske kočje; tradicionalne, tipične, poletne kočje. Pozimi morajo biti kočje zaprte (Certifikat 160), ker lastniki skrbijo za živino. Kočje je 2000, od tega jih je 500 odprtih za javnost. Zakaj ravno planinske kočje? Ker jih imajo samo v Alpah. Alpe imajo dolge zime in kratka poletja, v dolini v poletnem času ni prostora za živino, zato jo pošljejo v planine – v ta namen so zgradili kočje. Cilj projekta je vzpostaviti »planinsko poletje«, užitek v planinski koči, preživljanje časa v planinah v poletnem času. Poletne kočje predstavljajo nasprotje zimskih smučarskih koč;
- *Via Culinaria*: kulinariko je potrebno tržiti. Via Culinaria predstavlja pot s 7 linijami. Vsaka pot ima svojo temo: petičneži, pot za sirne fanatike, mesni tigri, »šnopc« in pivo, sladkosnedi, ribe, posedači koč (zimske kočje). Salzburg nima niti enega vinograda, kar pomeni, da predstavljajo kulinariko brez vina.

## 5.8 Diskusija

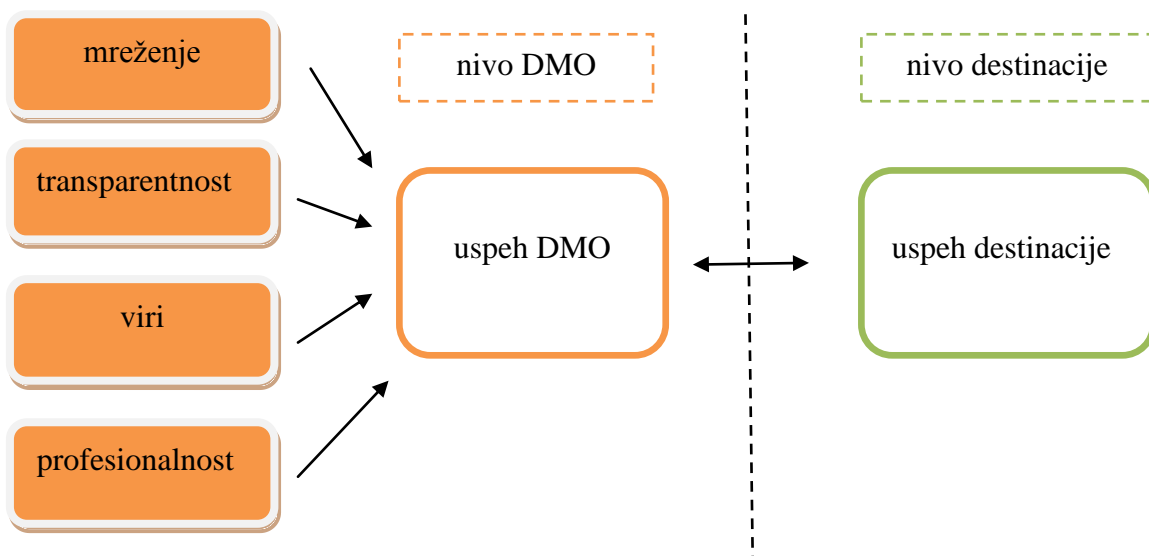
S povezavo teoretičnega dela, kvalitativne raziskave in analize sekundarnih virov sem prišla do odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na podlagi raziskave in teoretičnih študij lahko pritrdilno odgovorim na prvo raziskovalno vprašanje, in sicer da uspešno delovanje destinacijskega managementa pripelje do uspešne destinacije. »Uspeh DMO in uspeh destinacije predstavljata determinante učinkovitosti DMO« (Volgger & Pechlaner, 2014).

V praksi obstaja zelo malo raziskav v zvezi s povezovanjem uspešnega delovanja destinacijskega managementa in uspešne destinacije (Volgger & Pechlaner, 2014). Raziskava, ki sta jo izvedla avtorja med Alpskimi regijami (med njimi tudi Avstrija), prikazuje, da je uspešna destinacija tesno povezana z uspešnostjo destinacijskega managementa. Da lahko povečamo uspešnost destinacije, je treba najprej poznati determinante uspešnosti DMO. Avtorja menita, da je uspeh destinacije odvisen:

- od več deležnikov, prepričljive so razlike med DMO in uspehom destinacije;
- od tega, ali je DMO ocenjen kot uspešen, torej dokazuje, da je sposoben za mreženje in spodbuja notranje odnose deležnikov, je sposoben za opravljanje operativnih in strateških aktivnosti, zadoščajo osebje in sredstva ter zagotavljanje transparentnega dokazovanja uspešnosti.

Mnenje avtorjev podkrepijo Bornhorst, Ritchie in Sheehan (2010), ki pravijo, da uspešnost DMO zagotavljajo mreženje (to zagotavlja preglednost dokazov o učinkovitosti); doživetje virov in strokovna operativnost.

*Slika 11: Determinante uspeha DMO in njihovo razmerje z uspehom destinacije*



*Vir: M. Volgger & H. Pechlaner, Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success, 2014, str. 66.*

Beritelli, Bieger in Laesser (2007) trdijo, da lahko DMO v večjih destinacijah služi kot institucija, ki je namenjena promociji destinacije in pomoči obiskovalcu. Večja, kot je populacija, in več, kot je deležnikov, bolj DMO deluje kot telo delovanja, upravljanja in organiziranja destinacije. »Uspešna destinacija bo lažje pridobila zaposlene z velikim potencialom, ki bodo razpolagali s strokovnim znanjem o tem, kako spodbujati cilje za uspešno destinacijo. Z uspehom destinacije bo verjetno lažje upravljal strokovno izobražen kader« (oseba A). Dejavnosti (v regiji, kjer deluje oseba A), ki spodbujajo uspeh destinacije, so predvsem marketinške kampanje, infrastrukturne razvojne dejavnosti, koordinacija

interesnih skupin (hoteli, župani vasi, športni in infrastrukturni objekti – primer smučarske žičnice itd.). Ravno tako pomagajo organizatorjem potovanj, in sicer podjetjem, ki želijo priti v Innsbruck s skupino ljudi in pri njih organizirati izlet. Naredijo povezave in vzpostavijo stike, ki so pomembni za obisk določenih znamenitosti, ki jih želijo obiskati. Priporočijo jim hotele, restavracije, ki ustrezajo njihovim zahtevam. Imajo svojo hčerinsko družbo (Index Innsbruck), ki ponuja pakete na spletu. Informacijska pisarna v Innsbrucku nudi turistom informacije pred in med časom bivanja v njihovem mestu. Delujejo v sodelovanju z ANTO in regionalno turistično destinacijo (Tirolska). Vsi delajo skoraj povsem enako delo za različne regije iz ciljne skupine. ANTO organizira kampanje, najde ustrezne partnerje v skladu s temami (na primer, ko potrebujejo organizacijo mestne vožnje ali pomoč pri pohodniških počitnicah). Sodelovanje je potrebno za uspešno destinacijo.

»Destinacijski management je pomemben za uspešno destinacijo« (oseba C). Osnovne dejavnosti sektorja, kjer deluje oseba C, so razvoj in izvajanje tržnih dejavnosti, posvetovanja lokalnih turističnih društev in usposabljanja/izobraževanja zaposlenih lokalnih turističnih združenj. »Pozitivna povezava med uspešno destinacijo in uspešnim managementom obstaja« (oseba D). Aktivnosti, ki jih izvajajo v ta namen, so trženje in promocija; managiranje blagovnih znamk; tržne raziskave; prenos podatkov (o ponudbi avstrijskega turizma trgu, o trgih deležnikom v avstrijskem turizmu itd.). Mnenji oseb C in D potrjujejo tudi Bornhorst, Ritchie in Sheehan (2010), ki trdijo, da so DMO zelo povezani z uspehom destinacije.

»Dve ključni kompetenci za uspešno DMO predstavljata marketing – v zvezi z zunanjo uspešnostjo in usklajevanjem z zainteresiranimi stranmi destinacije (povezana z notranjim izvajanjem DMO)«. Kot indikator uspeha avtorji Presenza et al. (2005) predlagajo kakovost izkušnje turista. Osebe A, C in D so povezavo med uspešnim destinacijskim managementom in uspešno destinacijo povezale z marketingom, organiziranjem in s sodelovanjem z ostalimi deležniki. Povezavo med uspešnim destinacijskim managementom in uspešno destinacijo oseba F poveže s sledečo izjavo: »V Dubaju je 99 % turistov, ki so tam prvič. V Salzburgu pa je kar 80 % turistov povratnikov. Imajo ogromno stalnih turistov, kar predstavlja najboljšo reklamo za destinacijo, to pomeni, da so kvalitetna destinacija. Uspešni so zaradi ustne propagande, ki je ni brez stalnih gostov. Ustna propaganda je najboljši način trženja«. Mnenje osebe F se navezuje na kakovost izkušnje, kar pomeni, da se bo turist, ki je imel v določeni destinaciji prijetno izkušnjo, v to destinacijo še vrnil.

Na podlagi raziskave lahko potrdim tudi drugo raziskovalno vprašanje, da destinacijski management predstavlja vir konkurenčne prednosti turistične destinacije. Avtorja Pearce in Schänzel (2013) pravita, da brez destinacijskega managementa destinacija ne more biti konkurenčna in trajnostna.

Hassan (2000) meni, da je konkurenčnost destinacije sposobnost razvijati in izboljševati proizvode z visoko dodano vrednostjo, vzdrževati vire destinacije in hkrati ohranjati tržno pozicijo glede na konkurente. »Namen pozicioniranja je razlikovati destinacijo v mislih turistov od konkurenčnih destinacij. Koncept destinacije kot blagovne znamke, ki je

vseprisotna tako pri zasebnih kot javnih ponudnikih, pomeni, da gre za integralni turistični proizvod, ki si ga vsak potencialni turist predstavlja zelo subjektivno« (Schoemaker et al., 2007). Pozicioniranje destinacije temelji tudi na diferenciranosti turistične ponudbe s poudarkom na njeni edinstvenosti. Mnoge destinacije pogosto uberejo t. i. množični pristop k trženju destinacije, ki je usmerjen v poudarjanje njenih splošnih značilnosti, s katerimi poskušajo pritegniti preveč ciljnih trgov (Buhalis, v Zabukovec Baruca, Nemeč Rudež, & Podovšovnik Axelsson, 2012). Konkurenčno prednost v Avstriji ohranjajo s trženjem, investiranjem in planiranjem. Crouch (2011) navaja pet glavnih dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost, to so politika destinacije, načrtovanje in razvoj, destinacijski management, temeljni viri in atraktorji, podporni dejavniki in viri. Ravno tako Dwyer in Kim (2003) navajata vire, dejavnike povpraševanja, destinacijski management, situacijske pogoje v zvezi s socialno-kulturnim in gospodarskim okoljem kot ključne dejavnike konkurenčnosti. Respondenti so podali različna mnenja oziroma načine, s pomočjo katerih v njihovem območju delovanja prispevajo k ohranjanju konkurenčne prednosti Avstrije. Oseba A pravi, da v njihovem sektorju izvajajo trženje za celotno regijo, kar je dobro za ostala turistična podjetja, ki imajo posledično dobiček zaradi njihovih oglaševalskih akcij (prepoznavnost regije pripomore k temu, da si morajo obiskovalci poiskati prenočišče, ko pridejo v določeno regijo). V regiji osebe C definirajo strategijo turizma z interesnimi skupinami – tako pripomorejo k konkurenčnosti Avstrije. Oseba D oziroma njen sektor prispeva k ohranjanju konkurenčnosti Avstrije s pomočjo marketinških dejavnosti (»Počitnice v Avstriji«). Delavnice, sejmi in druge prireditve so aktivnosti, ki jih izvajajo v regiji, kjer deluje oseba E. Dandanes je trg vedno bolj konkurenčen, možnost, da si posamezna destinacija ustvari konkurenčno prednost, je v povečanem zavedanju o okolici preko skupnih prizadevanj (Wang & Xiang, 2007).

»Za uspešen razvoj turizma je potrebna določena infrastrukturna opremljenost kraja. Turizem spodbuja gradnjo cest in urejeno prometno dostopnost, izboljšuje zveze z javnimi prometnimi sredstvi. Izboljša se tudi razpoložljivost tako imenovane družbene infrastrukture, na primer banke, pošte, ambulante itd.« (Dekleva, 1998). Pri ohranjanju konkurenčne prednosti je vlaganje v infrastrukturo na prvem mestu v območju, kjer deluje oseba F. Sledi trženje, nato uspešno planiranje. Vlaganja v infrastrukturo: smučišča – sedežnice; to je tisto, kar ljudi privlači. »V Avstriji imamo fenomenalno infrastrukturo in hkrati fenomenalne naravne danosti – dolga in ogromna smučišča. To je največja prednost Avstrije. Vse tri spremenljivke delujejo vzajemno, ena z drugo«. Mazanec et al. (2007) navajajo tri dimenzije konkurenčnosti, in sicer kulturno dediščino, ekonomsko bogatstvo in izobrazbo ter prvenstveni uspeh destinacije.

Avstrija predstavlja primer dobre prakse destinacijskega managementa (tretje raziskovalno vprašanje). Avtorji Archer et al. (1996) opredeljujejo različne kazalnike za merjenje uspešnosti turistične destinacije. Na strani povpraševanja imamo t. i. »trde« podatke, kot so število obiskovalcev in potrošnja, in »mehke« podatke za merjenje zadovoljstva gostov. Na strani ponudbe je priporočljivo, da se uspeh destinacije opazuje z učinkovito in trajnostno rabo virov in kazalnikov.

»Turizem predstavlja za številne kraje po svetu veliko priložnost za gospodarski in širši družbeni razvoj« (Zabukovec Baruca, Nemeč Rudež, & Podovšovnik Axelsson, 2012), med njimi tudi za Avstrijo. Ravno tako je konkurenca na področju rasti turističnega trga velika. Svetovni gospodarski forum vsako leto izbere najboljše turistične destinacije. Vrednoti privlačnost in razvojni potencial stoštiridesetih držav. Avstrija se je uvrstila med blesteče zmagovalke, na tretje mesto, prav tako je v tem pogledu še vedno v vzponu (Invest in Austria – ABA, 2013).

Turistični sektor je zelo kompleksen (Destinations and Communities, 2014), saj vključuje mrežo medsebojno povezanih interesnih skupin in organizacij ter skupno delovanje zasebnega in javnega sektorja. Na podlagi kompleksnosti je težko določiti kriterij merjenja uspešnosti destinacije. Kot menijo Mazanec et al. (2007), je vprašljivo, kateri kriterij za merjenje uspešnosti destinacije je relevanten, ravno tako še ni potrjenega kriterija za merjenje uspešnosti DMO.

»Turisti se za izbor turistične destinacije pogosto odločijo na podlagi imidža, ki ga destinacija ustvari s pozicioniranjem na trgu« (Gartner, 1989). Gola dejstva potrjujejo trend v porastu. Navkljub majhnosti je Avstrija velesila na področju turizma. Med evropsko petnajsterico Avstrija z dohodki iz tuje izmenjave dosega 1752 evrov na prebivalca (Invest in Austria – ABA, 2013). Uspeh destinacije je merjen v pogojih rasti turističnega povpraševanja in tržnega deleža (Volgger & Pechlaner, 2014). Avstrija se uvršča na sedmo mesto med evropskimi turističnimi trgi, v svetovnem merilu zaseda enajsto mesto (Invest in Austria – ABA, 2013).

Obiskovalci si izberejo destinacijo glede na privlačnosti in dejavnosti, ki jih v zameno spodbudijo, da se premikajo po določenem območju (Leiper & Richards, v Beritelli, Bieger, & Laesser, 2013). Avstrija privablja ne samo turiste, ampak tudi turistična podjetja zaradi svetovne prepoznavnosti, ki so ji jo omogočile kulturne znamenitosti in neokrnjena narava. V letu 2012 se je za visoko kvalitetne storitve na področju turizma v Avstriji odločilo 36,2 milijona obiskovalcev, v povprečju so na dan zapravili 96 evrov (Invest in Austria – ABA, 2013).

V okolju močne mednarodne konkurence in hitro spreminjajočih potreb strank morajo turistične destinacije neprekinjeno proizvajati proizvode, procese in tržne inovacije (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007). Avstrija kot destinacija pri gostih izstopa zaradi prijaznega osebja, razumnih cen v primerjavi z drugimi destinacijami, številnih poletnih aktivnosti in raznovrstnosti ter čara, ki ga ponuja podeželje. Veliko je razlogov, ki govorijo v prid Avstrije kot priljubljene turistične destinacije (Invest in Austria – ABA, 2013).

Problem učinkovitega destinacijskega managementa se prične že v destinaciji sami, pri obiskovalcu. Glede na dejstvo, da destinacija predstavlja konstrukt, ki ga poganja turist, vodenje turistov in na splošno trgov v območju destinacije, pomeni soočanje s premikanjem trgov (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2013). Uspeh destinacije torej temelji na načrtovanem pristopu k načrtovanju, razvoju, upravljanju in trženju destinacije. Struktura destinacijskega

managementa mora biti jasno opredeljena, da lahko zagotovi uspešno delovanje managerjev, trajnostni razvoj destinacije in učinkovito trženje ter uspešno delovanje destinacije (Destinations and Communities, 2014). Buhalis (2000) opredeljuje destinacijo kot skupek turističnih proizvodov, ki se tržijo s tržno znamko destinacije, in sicer so to privlačnosti, dostopnost, turistična struktura in dobrine, razpoložljivi turistični paketi, aktivnosti in podporne storitve.

## **5.9 Omejitve raziskave**

Pri pregledu obstoječe literature sem ugotovila, da obstaja le malo empiričnih raziskav s področja povezovanja uspešnega destinacijskega managementa in uspešne destinacije ter raziskav s področja destinacijskega managementa na primeru Avstrije. Izhodišče moje raziskave je predstavljala splošna literatura s področja destinacije, destinacijskega managementa in razpoložljivih podatkov o turizmu v Avstriji.

Za potrebe magistrskega dela sem poskušala vprašalnik oblikovati tako, da je bil za respondente enostaven in razumljiv. Izogibala sem se kompleksnim vprašanjem, čeprav je bila tematika zelo strokovno usmerjena. Omejitev se pojavi v dejstvu, da je bila raziskava relativno dolga, ampak le tako sem lahko pridobila potrebne informacije. Raziskavo sem izvajala v zimskem času, zato sem dobila precej negativnih odgovorov s pojasnilom, da zaradi preobilice dela nimajo časa za pomoč pri raziskavi.

Čeprav vprašalnik ni bil kompleksen, odzivnost ni bila velika. Za vzpostavitev stikov sem poslala preko 70 elektronskih sporočil in opravila kar precej klicev. Kljub vztrajnosti mi je uspelo dobiti le 6 oseb, ki so bile pripravljene odgovarjati na vprašanja. Majhen vzorec sodelujočih v raziskavi predstavlja metodološko omejitev raziskave. Glavni razlog za slabo odzivnost je predvsem v že prej omenjenem pomanjkanju časa oziroma v pomanjkanju kadra, ki bi se ukvarjal z raziskavami študentov. Nekateri respondenti so podali zelo skromne in kratke odgovore, drugi so podali obsežno mnenje. Drugi razlog za slabo odzivnost je nezainteresiranost nekaterih deležnikov za take raziskave in prelaganje odgovornosti na druge deležnike v turizmu (skoraj 10 odgovorov je vsebovalo sporočilo, naj se za pomoč pri raziskavi obrnem na ANTO s pripisom, da je ANTO glavni organizator trženja in da mi bodo znali najbolje pomagati pri moji raziskavi).

Omejitev pri raziskavi se pokaže tudi v dolgotrajnosti procesa pridobivanja odgovorov. Nekateri odgovori so prihajali zelo počasi ali jih sploh ni bilo (neodzivnost).

Naslednja omejitev se nanaša na dejstvo, da so nekateri podatki, ki sem jih potrebovala pri raziskavi zaupne narave in jih večina respondentov ni želela komentirati (predvsem finančni podatki). Vprašanje, ki se je nanašalo na financiranje turizma, je bilo deležno zelo skromnih in kratkih odgovorov.

Omejitev raziskave je tudi z vidika zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašanja. Respondenti morajo večinoma odgovarjati za celotno organizacijo in ne smejo izražati osebnega stališča.



Kjer je bilo možno, sem se za pomoč pri raziskavi obrnila na osebo, ki se ukvarja s trženjem (dotične osebe lahko ponudijo relevantne in zanesljive podatke).

Kjub navedenim omejitvam raziskave mi je uspelo dobiti veliko kakovostnih in pomembnih podatkov, iz katerih sem lahko oblikovala sklepe. Odgovore respondentov sem lahko vpeljala v empiričen del magistrske naloge.

## **SKLEP**

Temeljni namen magistrskega dela je bil natančno opredeliti in analizirati destinacijski management teoretično in na praktičnem primeru Avstrije. Destinacijski management je kompleksen pojem, ki vsebuje različne deležnike za uspešno delovanje. Skladno z namenom magistrskega dela so bili specifični cilji dela raziskati pomen pojma destinacijski management in spoznati ter predstaviti pomen destinacije. V nalogi sem podrobno opredelila pojem destinacijski management, njegove funkcije, sodelovanje med deležniki in financiranje turizma. Preučila sem delovanje destinacijskega managementa na primeru Avstrije in elemente, ki so potrebni za delovanje; trženje, financiranje, organiziranje itd. Za uspešno implementacijo sem uporabila primarne in sekundarne vire. Tretji cilj naloge je bil prikazati, da je za konkurenčno prednost potrebno učinkovito managementiranje destinacije. Cilj je bil potrjen oziroma izpolnjen s pomočjo odgovorov, ki sem jih pridobila na podlagi intervjujev. Zadnji cilj se je nanašal na doprinos k literaturi.

Pri izdelavi magistrskega dela sem pri izdelavi teoretičnega dela izhajala iz strokovne poglobitve na podlagi sekundarnih podatkov. Strokovna poglobitev je vključevala pregled strokovne literature (domačih in tujih strokovnjakov). Delo je temeljilo na pregledu knjig, strokovnih člankov in zbornikov. Uporabila sem metodo iskanja in zbiranja literature s področja destinacijskega managementa. Na raziskovalno-znanstvenem nivoju sem v prvem delu analizirala dostopne podatke, v drugem delu sem pridobila primarne podatke s kvalitativno raziskavo. Raziskavo sem izvedla s pomočjo intervjujev med deležniki v avstrijskem turizmu. Rezultate raziskave sem v nalogi vpeljala pri opisu destinacijskega managementa v Avstriji.

Teoretično raziskovanje me je pripeljalo do spoznanja, da je glavna naloga destinacijskega managementa vzpostavitev dobrega odnosa med vsemi deležniki v turizmu oziroma v okolju, v katerem so prisotni deležniki, ki delujejo v turizmu. Glavni nameni obiska določene destinacije so, da je turist v določeni destinaciji dobro sprejet, da se dobro počuti in da se bo v določeno destinacijo še vrnil. To je mogoče doseči s sinergijo med vsemi dejavniki in deležniki, ki delujejo v prid dobrega počutja turista. Destinacijski management mora vzpostaviti stabilno okolje in dobre odnose med vsemi sodelujočimi. Za dobro delovanje destinacije je potrebna predvsem volja posameznikov, da najdejo način, kako privabiti turiste. Po dolgem pogovoru z osebo F sem spoznala, koliko volje, energije in lastnega časa posveča uspešnosti turizma v svoji regiji. Celoten primer uspešnosti Avstrije bi lahko aplicirali na Slovenijo, vendar je treba najprej pripraviti dobro podlago, šele nato se lahko prične pravo

delo. Potrebno je vzpostaviti stabilno mrežo sodelovanja in si pridobiti zaupanje ljudi, da bodo sodelovali po svojih najboljših močeh.

Oseba B je podala zanimivo mnenje oziroma navezo na delovanje slovenskega turizma. Njeno mnenje se je že od vedno glasilo »poglejmo čez plot in posnemimo sistem. Mi pa si dajemo delo, zaradi dela. Dovolj zgovorna je slika avstrijskega turizma v jeseni na Weinstrasse. Na avstrijski strani polni avtobusi nemških turistov, ki pridejo na trgatev. Komaj dobiš parkirni prostor. Pa se zapeljite čez mejo. Žive duše ni. Bolj kot sama organizacija, je pomembno razmišljanje ljudi. Slovenci tukaj drugače razmišljamo. V šole bi mogli uvesti učenje etike, morale, prijaznosti in poštenosti. Problem ni v denarju. Problem nefunkcioniranja v Sloveniji je najprej v sistemu. Če bi naredila primerjavo s Slovenijo, bi rekla, da nas birokracija ubija. Problem je sistem, kjer si je treba izmisliti delo, saj je preveč ljudi zaposlenih na birokratskih mestih. V nasprotnem primeru bi ostali brez dela«.

V magistrskem delu sem izpolnila osnovne cilje in pritrdilno odgovorila na vsa tri raziskovalna vprašanja. Uspešno delovanje destinacijskega managementa pripelje do uspešne destinacije. Kot je navedla oseba C, je »destinacijski management pomemben za uspešno destinacijo«, oseba D je mnenje podkrepila z izjavo, da »pozitivna povezava med uspešno destinacijo in uspešnim destinacijskim managementom obstaja«. Uspešen destinacijski management predstavlja vir konkurenčne prednosti. Konkurenčnost države je pomembna, še posebej z vidika rasti prihodkov. Konkurenčnost v delih Avstrije, kjer delujejo respondenti, ohranjajo s trženjem (različne marketinške dejavnosti) in investiranjem (infrastruktura). Avstrija predstavlja primer uspešne prakse destinacijskega managementa, kar je vidno pri priljubljenosti in obiskanosti Avstrije.

Na podlagi pridobljenih rezultatov izvedene raziskave lahko trdim, da destinacijski management deluje uspešno, če usklajeno delujejo vse njegove funkcije. Ravno tako morajo sinhronizirano delovati vsi deležniki, ki so prisotni v sistemu destinacijskega managementa. Z uspešnim destinacijskim managementom vzpostavimo konkurenčno prednost s tem, da gostu ponudimo enkratno doživetje in kakovostne storitve. Z uspešnim destinacijskim managementom poleg konkurenčnosti ustvarimo tudi trajnost. Pomembno je, da imamo jasno zastavljene cilje in strategije za izvedbo ciljev. Avstrija predstavlja primer dobre prakse destinacijskega managementa, saj sistemi organiziranja, financiranja in trženja delujejo usklajeno. Vse to predstavlja izvrstno podlago za uspešen destinacijski management. Turizem je v Avstriji organiziran na treh ravneh, na nacionalni, deželni in lokalni ravni. Sodelovanje med deležniki predstavlja pomembno predpostavko za uspeh turizma. V Avstriji sodelovanje med lokalnimi organizacijami, deželnimi organizacijami, Avstrijsko nacionalno turistično organizacijo in zasebnim sektorjem poteka uspešno. Ravno tako imajo učinkovit sistem financiranja turizma. Strukturna sredstva, ÖHT, sredstva v proračunu, ABA in Evropska investicijska banka predstavljajo temelje za uspešen turizem. Trženje avstrijskega turizma poteka na različnih ravneh, vsi deležniki skrbijo za promocijo in prepoznavnost Avstrije v svetu. Pri promociji sodelujejo posamezniki, hoteli, LTO, deželne turistične organizacije in

država. Če v državi sistem destinacijskega managementa deluje uspešno, je uspešna tudi destinacija.

Magistrsko delo povzema analizo uspešnega delovanja destinacijskega managementa v Avstriji, natančno opredelitev in analizo pojma destinacije in destinacijskega managementa. Z raziskavo sem pokazala, da je učinkovito upravljanje destinacije predpogoj za konkurenčno prednost destinacije. Na podlagi raziskave mi je uspelo prikazati pozitivno povezavo med uspešno destinacijo in destinacijskim managementom ter potrditi, da Avstrija predstavlja primer dobre prakse destinacijskega managementa.

## LITERATURA IN VIRI

1. *A tourism satellite account for Austria*. Najdeno 20. marca 2014 na spletnem naslovu [http://www.statistik.at/web\\_en/statistics/tourism/tourism\\_satellite\\_accounts/value\\_added/index.html](http://www.statistik.at/web_en/statistics/tourism/tourism_satellite_accounts/value_added/index.html).
2. Aleksič, I. (2008). *Destinacijski management-destinacija Dolenjska* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Archer, B. et al. (1996). The economic impact of tourism in the Seychelles. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 32–47.
4. *Arrivals, overnight stays*. Najdeno 30. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.statistik.at/web\\_en/statistics/tourism/accommodation/arrivals\\_overnight\\_stays/index.html](http://www.statistik.at/web_en/statistics/tourism/accommodation/arrivals_overnight_stays/index.html).
5. Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46, 96–107.
6. Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2013). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research*, XX (X), 1–15.
7. Bieger, T. (2000). *Management von Destinationen* (4. Izdaja). München: Oldenbourg.
8. Bieger, T. (2005). *Management von Destinationen* (6. Izdaja). München: Oldenbourg.
9. Bornhorst, T., Ritchie, B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs in destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism management*, 31, 572–589.
10. Bošković, D., Saftić, D., & Trošt, K. (2010). Destination management: Consensus for competitiveness. *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings* (str. 194–807). Poreč: Institute of Agriculture and Tourism.
11. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97–116.

12. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ). (2010). Neue Wege im Tourismus. Najdeno dne 15. maja 2014 na spletnem naslovu [https://www.bmwf.at/Tourismus/Documents/Strategie\\_Neue%20Wege%20im%20Tourismus.pdf](https://www.bmwf.at/Tourismus/Documents/Strategie_Neue%20Wege%20im%20Tourismus.pdf).
13. Crouch, G.I. (2011). Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes. *Journal of Travel and Research*, 50(1), 27–45.
14. Dekleva, M.M. (1998). *Razvoj turističnih krajev: udeležba krajanov*. Ljubljana: Turistična zveza Slovenije.
15. *Delovna področja*. Najdeno 30. septembra 2013 na spletni strani [http://www.mgrt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem\\_in\\_internacionalizacija/turizem/razvoj\\_turisticnih\\_destinacij/](http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internacionalizacija/turizem/razvoj_turisticnih_destinacij/).
16. *Destinations and Communities*. Najdeno 06. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.sustainabletourisonline.com/destinations-and-communities/implementation/destination-development/effective-destination-management-structures>.
17. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism management*, 30(21), 63–74.
18. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
19. Dwyer, L., & Kim, C. (2004). Destination Competitiveness: A model and determinants. Najdeno 2. maja 2012 na spletnem naslovu <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/DESTINATION%20COMPETITIVENESS%20A%20MODEL%20AND%20DETERMINANTS.PDF>.
20. European Commission. (b. l.). Financial support for Tourism and Commerce in Austria. Najdeno 15. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20zonal/europa/FINANCIAL%20SUPPORT%20FOR%20TOURISM%20AND%20COMMERCE%20IN%20AUSTRIA.PDF>.
21. European Commission. (2008). Annual tourism report 2008. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual\\_reports/at\\_2008\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/at_2008_en.pdf).
22. European Commission. (2012). Annual tourism report 2012. Najdeno 4. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual\\_reports/2013/austria\\_report\\_2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/2013/austria_report_2012_en.pdf).
23. Gartner, W.C. (1989). Tourism image: attribute measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques. *Journal of Travel and Research*, 28(2), 15–19.
24. Gartrell, R. (1994). *Destination marketing for convention and visitor bureaus* (2. Izdaja). Iowa: Kendall/Hunt Publishing Co.

25. Goeldner, C.R., & Ritchie, J.R.B. (2003). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New Jersey: John Wiley and Sons.
26. Hassan, S.S. (2000). Determinants of market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel and Research*, 38, 239–245.
27. Hu, Y., & Ritchie, J.R.B. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, 32, 25–34.
28. Invest in Austria – ABA. (2013). Austria\* Invest in World-Class Tourism. Najdeno 3. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://investinaustria.at/uploads/ABA\\_Tourism\\_Austria\\_2013\\_10703\\_EN.pdf](http://investinaustria.at/uploads/ABA_Tourism_Austria_2013_10703_EN.pdf).
29. Juvan, E. et al. (2007). *Tržni profil prebivalcev in turistov Francije: France Market Profile*. Portorož: UP Turistica.
30. Knežević Cvelbar, L. (2009). *Poslovanje turističnih podjetij* (prosojnice predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Knežević Cvelbar, L. (2011). *Management turističnih destinacij* (prosojnice predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Laws, E. (1995). *Tourism Destination Management Issues, analysis and policies*. London: Routledge.
33. Lebe, S. (2008). *Kulturna dediščina in lokalne tradicije kot temelj turistične ponudbe podeželja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
34. Manente, M., & Cerato, M. (1999). Razumijevanje destinacije kao sustava: Prijedlog metodologije. *Turizam*, 47 (3), 188–210.
35. Mazanec, J.A. et al. (2007). Tourism destination competitiveness: form definition to explanation? *Journal of Travel and Research*, 46(1), 86–95.
36. Mihalič, T. (2006). *Trajnostni turizem*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Mihalič, T., & Omerzel Gomezelj, D. (2008). Destination competitiveness - Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29, 294–307.
38. Morrison, A.M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. Oxon: Routledge.
39. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
40. Murphy, P.E. (1985). *Tourism: A community approach*. London: Methuen.
41. Ogorelc, A. (2001). *Mednarodni turizem*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
42. Pak, M., & Tomin Vučkovič, M. (2007). Oblikovanje konkurenčne prednosti destinacije. *Turizam*, 11 (90), 8–9.
43. Pearce, D. (1989). *Tourist development*. New York: Wiley.

44. Pearce, D.G., & Schänzel, H.A. (2013). Destination management: The tourists' perspective. *Journal of Destination Marketing in Management*, 2, 137–145.
45. Pechlaner, H. (1999). Konkurentnost alpskih destinacija između pritiska tržišta i problema prilagodavanja. *Turizam*, 47(4), 332–344.
46. Philips, P.A., & Moutinho, L. (1998). *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*. New York: CABI Publishing.
47. Pike, S. (2008). *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
48. *Podjetje »Österreich Werbung«*. Najdeno 14. julija 2013 na spletnem naslovu [http://www.austria.info/si\\_b2b/podjetje-oesterreich-werbung](http://www.austria.info/si_b2b/podjetje-oesterreich-werbung).
49. Poon, A. (1998). *Tourism, Technology and Competitive strategies*. New York: CAB International.
50. Prašnikar, J., Jager, J., Knežević Cvelbar, L., & Makovec Brenčič, M. (2004). *Inovacije v turizmu: Destinacijski management v Portorožu* (str. 383–406). Ljubljana: Časnik Finance, d.o.o.
51. Presenza, A. et al. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3, 1–16.
52. *Projects*. Najdeno 10. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.eib.org/projects/press/2011/2011-002-europaische-investitionsbank-unterstutzt-osterreichs-tourismuswirtschaft.htm>.
53. Ritchie, B., & Crouch, G. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1–7.
54. Ritchie, B., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
55. Schoemaker, S. et al. (2007). *Marketing Leadership in Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
56. Statistics Austria. (2008). *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2008*. Dunaj: Statistics Austria.
57. Statistics Austria. (2009). *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2009*. Dunaj: Statistics Austria.
58. Statistics Austria. (2010). *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2010*. Dunaj: Statistics Austria.
59. Statistics Austria. (2011). *Tourismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2011*. Dunaj: Statistics Austria.

60. Statistics Austria. (2012). *Turismus in Österreich Ergebnisse der Beherbergungsstatistik 2012*. Dunaj: Statistics Austria.
61. Swarbrooke, J., & Horner, S. (2001). *Business travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
62. Tkalčič, M. (2002). Geografski prostor in turistična politika. *Dela- Oddelek za geografijo Filozofske fakultete v Ljubljani*, 18, 427–433.
63. United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organisation.
64. United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). (2013). Tourism Highlights. Najdeno 3. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www2.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights13\\_en\\_hr.pdf](http://www2.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_hr.pdf).
65. United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). (2014). Tourism Highlights. Najdeno 23. junija 2014 na spletnem naslovu [http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights14\\_en.pdf](http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en.pdf).
66. Uran, M. et al. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, direktorat za turizem.
67. Uran, M., & Juvan, E. (2009). *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
68. Vanhoe, N. (2011). *The Economics of Tourism Destination*. Burlington: Elsevier Insights.
69. Vodeb, K. (2007). *Čezmejna turistična destinacija*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem Portorož.
70. Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75.
71. Wang, Y., & Pizam, A. (2011). *Destination marketing and management: Theories and Applications*. Wallingford: CABI Publishing.
72. Wang, Y., & Xiang, Z. (2007). Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, 46, 75–85.
73. Zabukovec Baruca, P., Nemeč Rudež, H., & Podovšovnik Axelsson, E. (2012). Analiza konkurenčnosti turistične destinacije Portorož. *Slovenska znanstvena revija za trženje*, 19(XI), 13–23.





## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik za globinski intervju v slovenskem jeziku .....	1
Priloga 2: Vprašalnik za globinski intervju v angleškem jeziku .....	2

## **Priloga 1: Vprašalnik za globinski intervju v slovenskem jeziku**

Pozdravljeni! Moje ime je Tina Valič in sem absolventka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Naslov mojega magistrskega dela je Analiza destinacijskega managementa: primer Avstrije. Na Vas se obračam, ker rabim za popolno izvedbo še določene informacije, ki bodo pripomogle pri sami izdelavi magistrskega dela. Za odgovore se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

- Ali je po Vašem mnenju Avstrija dovolj prepoznavna turistična destinacija v svetu? Kako v vašem sektorju pripomorete k boljši prepoznavnosti Avstrije kot turistične destinacije – kakšne aktivnosti izvajate za boljšo prepoznavnost? Ali zasebni sektor financira promocijo Avstrije kot turistično destinacijo? Kaj bi bilo potrebno storiti, da bi bila Avstrija še bolj prepoznavna v svetu – imate kakšen dober predlog?
- Na kakšen način vaš sektor pripomore pri ohranjanju Avstrije konkurenčne ostalim destinacijam – s trženjem, investiranjem, uspešnim planiranjem?
- Ali menite, da obstaja pozitivna povezava med uspešno destinacijo in uspešnim destinacijskim managementom – kako poteka povezava? Kaj so naloge DMO (destination management organisation) v vaši turistični destinaciji? Kakšne naloge imajo nacionalne turistične organizacije (NTO), regionalne/deželne turistične organizacije (RDO) in lokalne turistične organizacije (LTO)?
- Kateri so najpomembnejši cilji DMO, RDO (regionalne destinacijske organizacije ali deželne organizacije), NTO (nacionalne destinacijske organizacije) in LTO (lokalnih organizacij) v vaši turistični destinaciji?
- Prosim razložite pravno-formalno obliko DMO v vaši turistični destinaciji. Ali DMO deluje od okriljem RDO? Kašne so povezave med njimi? Kakšne so povezave med DMO in NTO? Ali lahko razložite, na kakšen način sodelujete na ravni turistične destinacije in na regionalni in nacionalni ravni? Kako bi ocenili intenziteto sodelovanja na skali od 1–5 (1 – zelo slabo, 5 – odlično)? Ali sodelujete zaradi profitnih ali neprofitnih razlogov (prosim ocenite na skali od 1 (slabo) –5 (odlično)).
- Kakšna je vloga DMO na različnih ravneh organiziranja?
- Kako poteka Vaše sodelovanje z ostalimi ravnmi oziroma z ostalimi sektorji v turizmu? Ali menite, da je sodelovanje uspešno? Ali poteka sodelovanje na formalen ali neformalen način?
- Kako se civilna družba vključuje v delovanje turistične destinacije na nacionalnem nivoju?
- Kako se zasebni sektor vključuje v delovanje turistične destinacije na nacionalnem nivoju?
- Kako se financira delovanje nacionalne turistične destinacije Avstrija? Ali finančno prispeva zasebni sektor? Ali finančno prispeva civilna družba?
- Kako se financirajo regionalne turistične destinacije?
- Kako se financirajo lokalne turistične destinacije?
- Kateri so vaši največji izzivi za prihodnost na področju delovanja, organiziranja, financiranja in upravljanja DMO v vašem sektorju?

## **Priloga 2: Vprašalnik za globinski intervju v angleškem jeziku**

My name is Tina Valič and I write Master's degree in Faculty of Economics in Ljubljana. The theme of my work is Analysis of destination management: the case of Austria. I would like to ask you for help because I need some bits of information that will contribute to the perfect realization of my project. I thank you in advance for all your answers.

- Do you think Austria is known worldwide as a tourist destination? How does your line of work contribute to the better reputation of Austria as a tourist destination? What are your activities in this respect? Does the private sector finance the promotion of Austria as a tourist destination? What would have to be done to make Austria even more known in the world? Do you have any original suggestions?
- How does your sector contribute to making Austria marketable in comparison to other destinations - with marketing, investing or successful planning?
- Do you think that there is a positive connection between a successful destination and a successful destination management? How do you define it? Which are the activities of the destination management organisation concerning your tourist destination? Which are the activities of national, regional and local tourist organisations?
- Which are the most important aims of destination management organisation, regional destination organisation, national destination organisation and of local organisations concerning your tourist destination?
- Explain legal and formal organisation of DMO in your tourist destination. Is destination management organisation part of regional destination organisation? How are they connected? What are the connections between destination management organisation and national tourist organisation? Can you explain how you cooperate on the level of tourist destination and on regional and national level? How would you value the intensity of cooperation on scale from 1 to 5 (1 - very bad 5 - perfect)? Do you cooperate for profit or non - profit reasons? (Please value on scale from 1 to 5; 1 - very bad, 5 - perfect.)
- What is the role of destination management organisation on different levels of organising?
- How would you describe your cooperation with other sectors in tourism? Do you think it is successful? Is the cooperation formal or informal?
- How is civil society included in the functioning of the tourist destination on national level?
- How is private sector included in the functioning of the tourist destination on national level?
- How is Austria as a tourist destination financed? Are there any financial contributions for the part of private sector and/or civil society?
- How are regional tourist destinations financed?
- How are local tourist destinations financed?
- What do you think are the biggest challenges for the future when it comes to working, organising, financing and managing of destination management organisations in your sector?