UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEŠKO-PROJEKTNA ORGANIZIRANOST DMO SMARAGDNA POT

Ljubljana, maj 2011 Peter Dakskobler

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD ... 1
1 STRATEŠKI IN PROJEKTNI MENEDŽMENT ... 3
1.1 Strateški menedžment ... 3
1.1.1 Strateški manedžment v javnem sektorju ... 3
1.1.2 Proces strateškega menedžmenta ... 4
1.1.3 Organizacijska struktura ... 7
1.2 Doseganje strateških ciljev s projektnim izvajanjem strategij ... 8
1.3 Projektne organizacijske enote z namenom povezovanja strategij in operacij ... 11
2 RAZVOJ TURIZMA NA RAVNI TURISTIČNE REGIJE ... 13
2.1 Pomen turizma v regionalni ekonomiji in kot instrumenta trajnostnega regionalnega razvoja ... 14
2.2 Regionalna razvojna politika ... 15
2.3 Projektnost regionalnega turističnega razvoja ... 17
2.4 Strateško načrtovanje turističnih projektov ... 18
2.5 Destinacija ... 20
2.6 Destinacijski menedžment in regionalna destinacijska pisarna ... 21
2.6.1 Vloga DMO ... 22
2.6.2 Organizacijska struktura DMO po Biegerju ... 23
3 ORGANIZIRANOST DMO SMARAGDNA POT ... 24
3.1 Uvajanje destinacijske ravni v model organiziranosti slovenskega turizma ... 24
3.2 Prikaz stanja v destinaciji Smaragdna pot ... 26
3.2.1 Goriška statistična regija in destinacija Smaragdna pot ... 26
3.2.2 Pot do ustanovitve DMO Smaragdna pot ... 28
3.3 Povzetek razgovorov ... 31
3.3.1 Ocena situacije glede na turistično konkurenčnost destinacije ... 31
3.3.2 Strateški okvir za bodočo rast turizma ... 33
3.3.3 Integralni plan s specifičnimi programi in projekti ... 35
3.4 Predlog nove organiziranosti ... 37
3.5 Razprava o prednostih nove organiziranosti ... 42
3.5.1 Produktni ITP vidik ... 42
3.5.2 Vidik sodelovanja ... 43
3.5.3 Vidik doseganja sprememb in inovacij ... 43
3.5.4 Promocijski vidik v povezavi s tujimi predstavništvi STO ... 44
SKLEP ... 45
LITERATURA IN VIRI ... 47
PRILOGE

UVOD

Turizem je postal pomembna svetovna gospodarska panoga z velikim potencialom, a hkrati tudi z močno globalno konkurenco destinacij. Dobro je prestal zadnjo svetovno gospodarsko krizo, Slovenija pa ima dobre možnosti razvoja z upoštevanjem novih trajnostnih in zelenih trendov in še neizkoriščenim potencialom, ki ga ponuja oblikovanje prepoznavnih destinacij. S svojo ponudbo proizvodov in prepoznavnostjo slovenski turizem konkurira na svetovnem trgu, zato se temu primerno zahtevata njegova organiziranost in hitro prilagajanje spremembam, kar pa mu zaradi nezadostnega povezovanja in odsotnosti regionalne ravni zaenkrat ne uspeva v zadostni meri. Zaradi vse večje fleksibilnosti gostov postajajo destinacije in oblike počitnic vse bolj zamenljive celo v primeru objektivnih razlik med njimi, kar kaže na hudo konkurenčno tekmo med destinacijami (FUR, 2011).

Destinacijsko reorganiziranje se poskuša spoprijeti z ekspanzijo destinacij in povečevanjem števila potnikov ter bolje slediti spreminjanju vedenjskih vzorcev in pričakovanjem gosta. Izpostavlja se neodvisnost potrošnika pri njegovih odločitvah (odločanje na osnovi kakovosti, pestrosti in inovativnosti ponudbe), zato nove oblike turizma zahtevajo vse večjo prilagodljivost, tudi pri oblikovanju turističnih organizacij (Knowles, Diamantis & El-Mourhabi, 2001, str. 57). Na strani povpraševanja je torej prisotna vedno večja raznovrstnost potreb, želja in pričakovanj, zato se veča število segmentov, na strani ponudbe pa se srečujemo z manjšim obsegom homogenih tržnih skupin in nujno specializacijo za izbrane tržne skupine (Zagoda, 2005).

Povezanost oblikovanja turističnih destinacij in pokrajin v Sloveniji in nekonkurenčnost destinacijskega menedžmenta sta botrovali izboru tematike dela. V ospredju so problematika izvajanja oblikovanih strategij v povezavi s projektnim menedžmentom in strateškim vidikom organiziranosti destinacije, organizacijske strukture turistične organizacije in procesi v ozadju. Destinacijska menedžment organizacija (angl. *destination management organization*, v nadaljevanju DMO, namesto v slovenski praksi uveljavljene RDO) kot strateška in projektna regionalna organizacija ima nalogo prepoznavanja pravih potreb in izvajanja sprememb v svojem okolju z ustreznimi strateškimi projekti, predvsem z razvijanjem integralnih turističnih proizvodov (v nadaljevanju ITP).

V Sloveniji še nimamo primerno organiziranih in delujočih tržnih turističnih enot, ki bi lahko uspešno konkurirale ostalim destinacijam. Problem se pojavlja tudi pri pretvarjanju strategij v projekte, ITP na regionalni ravni in hitrejšem doseganju sprememb s pomočjo projektov. **Osnovna predpostavka diplomskega dela** je projekt kot osnovno orodje za uresničevanje razvojnih turističnih strategij in podlaga za oblikovanje ustrezne DMO. Projekti na področju razvoja proizvodov so ključnega pomena za uspešen razvoj konkurenčne destinacije, projektni vidik organizacijske strukture turistične organizacije pa bi izboljšal izvedbeno fazo strateškega procesa doseganja sprememb.

V nalogi pokažem pomembnost uvajanja primerne destinacijske organiziranosti z vplivom, ki ga ta ima na konkurenčnost turizma in regionalni razvoj. **Namen naloge** je osvetliti ozadje problema nezadostne operativnosti programov in strategij v regionalnem turističnem razvoju predvsem z vidika organiziranosti. Vprašanje, kako doseči operacionalizacijo reforme turistične organiziranosti na regionalni ravni, je postavljeno v kontekst, v katerem sta DMO in destinacija Smaragdna pot šele na začetku svoje poti. S tem ko podam glavna izhodišča, analiziram trenutno situacijo z vključevanjem deležnikov in predlagam smernice razvoja, napravim vsebino primerno predvsem za interno razpravo znotraj DMO Smaragdna pot ter bodoče pokrajinske organe upravljanja. Služi lahko za primeren nadaljnji razvoj in se uporabi tudi kot merilo uspešnosti uvajanja destinacijskega menedžmenta v regiji.

Cilj naloge je predlagati novo organiziranost turistične organizacije v prihodnosti, ki bi pripomogla k uspešnemu pretvarjanju tako državnih kot regionalnih turističnih strategij v regionalne projekte in ITP ter k oblikovanju uspešne blagovne znamke. S proučevanjem ustrezne literature o strateškem, projektnem in turističnem menedžmentu ter s tem predvsem elementov projektnega izvajanja strategij v regionalnem turističnem razvoju sem podane ugotovitve s pomočjo vprašalnika prenesel na konkreten primer destinacije Smaragdna pot.

Pregled vsebine po poglavjih začenjam s predstavitvijo strateškega menedžmenta ter povezovanjem strategij in projektov. S strateškim menedžmentom vpeljem dolgoročni vidik razvoja in opredelim tako proces strateškega menedžmenta kot proces razvijanja strategij in njihovega projektnega izvajanja. Opozorim na problem pretvorbe strategij v projekte, zato izpostavim pomen primerne projektne organiziranosti in njen vpliv na uspešnost projektov ob zavedanju, da naj bi imela reorganizacija integralno vlogo v strategiji javnega menedžmenta. V drugem poglavju je izpostavljena regionalna konkurenčnost, na katero lahko vplivamo z omenjenim učinkovitim projektnim načinom oblikovanja in izvajanja strategij. To dosežemo z vzpostavitvijo ustreznega modela »od spodaj navzgor« (angl. *bottom-up*), kjer ima mesto strateška projektna regionalna turistična organizacija. Koncept strateškega vodenja apliciram na integrirano in centralno vodeno turistično destinacijo, ki jo razumemo kot strateško, konkurenčno tržno enoto z nalogo stalnega izvajanje inovacij proizvodov, procesov in trga ter prenavljanja proizvodov, storitev in infrastrukture. Organiziranost turistične organizacije DMO pa je v prvi vrsti odvisna od organiziranosti same destinacije – od tega, katere naloge prevzame.

Tretje, praktično poglavje vključuje destinacijsko organiziranost v Severno Primorski (Goriški statistični) regiji. Študije in koncepti so bili izhodišče za konkretno analizo stanja na območju, kjer na uspešno izvajanje destinacijskega menedžmenta vplivajo specifični dejavniki. Zadnje poglavje tako predstavlja **analizo stanja v slovenski praksi na primeru Smaragdne poti** s pomočjo vprašalnikov, kjer sem na osnovi proučenega podal analizo intervjujev z vodji DMO Smaragdna pot in slovenskih turističnih predstavništev na tujih trgih Beneluxa, Avstrije in Italije. Rezultat predstavljajo predlagane smernice razvoja turistične organizacije in njihov vpliv na njeno delovanje.

1 STRATEŠKI IN PROJEKTNI MENEDŽMENT

1.1 Strateški menedžment

Z reorganizacijo slovenskega turizma se hoče zagotoviti njegovo konkurenčnost na svetovnem turističnem trgu. Za razumevanje vloge organizacije DMO v turističnem razvoju moram najprej pojasniti **strateški, dolgoročni vidik** menedžmenta, ki upošteva trajnostni vidik razvoja in ima za cilj dosegati in ohranjati konkurenčno prednost destinacije.

Splošni cilj strateškega menedžmenta je zagotavljanje trajnega obstoja organizacije oziroma destinacije (Karst, 1998, str. 11), pogosto uporabljena definicija strateškega menedžmenta pa pravi, da gre za »določitev osnovnih dolgoročnih ciljev organizacije in smeri akcije ter razporejanje virov, potrebnih za dosego teh ciljev«. Naloge strateškega menedžmenta so torej definiranje dolgoročnih ciljev in razvijanje izvedbenih mehanizmov ter zagotavljanje potrebnih virov za njihovo doseganje (Bozeman & Straussman, 1990, str. 29–34). Karst (1998, str. 7–9) meni, da lahko dolgoročni uspeh in obstoj na trgu v konkurenčnem okolju zagotovi samo koncentriran napor v obliki strateškega razmišljanja in razumevanje vrste strateških principov oziroma planiranje strategije in učinkovitost uresničevanja razvitih strategij v praksi. Na obstoj torej vplivajo strateške odločitve, ki jih moramo ločiti od taktičnih, obsegajo pa prerazporejanje virov in oblikujejo ter definirajo posel organizacije. Pri strateških odločitvah je pomembno tudi to, da morajo menedžerji pogosto posredovati pri nesporazumih in rivalstvu (Bourgeois, Duhaime & Stimpert, 1999, str. 16–17).

Poleg tega, da je okolje, v katerem organizacija deluje, tekmovalno, je tudi negotovo, zato je namen strateškega menedžmenta posredovanje med organizacijo in okoljem (Bozeman & Straussman, 1990, str. 29–34). V povezavi s tem obstajajo trije vidiki, ki določajo strateški menedžment. Prvi med njimi predstavlja interakcije organizacije z zunanjim okoljem, naslednji skrbi za že omenjeni obstoj oziroma prihodnost organizacije, predmet moje podrobnejše analize pa je notranji kontekst. Ta osvetljuje in usklajuje pomembne interakcije organizacije na različnih ravneh ter aktivnostih ter mora biti usklajen s prvima dvema vidikoma (Coulter, 1997, str. 6).

1.1.1 Strateški manedžment v javnem sektorju

Okolje javnega sektorja ima za strateški menedžment vrsto posebnosti, čeprav se lahko veliko njegovih konceptov in tehnik uspešno izvaja tudi v **agencijah javnega sektorja**. Slednje od ostalih organizacij v strateškem smislu najbolj loči vir financiranja, ki vpliva na vzorec strateškega odločanja. Pomemben je tudi odnos med organizacijo in stranko, saj velja, da manj denarja, kot organizacija prejema od strank, manj je tržno usmerjena. Vir financiranja

storitev je torej ključ za razumevanje menedžmenta neprofitnih organizacij (ETC & TMI, 2003).

Pogost in velik problem je razkorak med strateškim in operativni ravni, javni menedžerji pa so najbolj dejavni na taktični ravni, ki je nekje vmes. Na strateški ravni se ukvarjajo s smislom in poslanstvom organizacije, medtem ko vsakodnevne izvedbe ciljev sodijo v njihovo operativno raven. Navedel sem, da strateški vidik usmerja pozornost na dolgi rok, vendar je le-ta v javnem sektorju zaradi močnega vpliva politike ponavadi omejen z vsakokratnimi volitvami. S tem ko politična oblast oblikuje omejujoče okolje, ima politični kontekst s svojim vplivom na organizacijo v strateškem javnem menedžmentu izrazit pomen. Strategije javnega menedžmenta, ki je bolj uradniški, so v bistvu prav način reševanja pritiskov s politične strani, ki determinira okolje in ogrodje dela (Bozeman & Straussman, 1990, str. 2–5, 29–34). Na drugi strani politiko vsebujejo vsi projekti in ta velikokrat pomembno vpliva na njihov potek, zato je pomemben vidik planiranja projektov torej političen, projektne menedžerje pa se omenja tudi kot projektne politike, s tem ko izvajajo vpliv na sodelavce (Davidson Frame, 2003, str. 44–45).

Organizacije javnega sektorja se poslužujejo strateških partnerstev, ki na eni strani vključujejo javnost kot pomembnega udeleženca nepridobitnih organizacij, zato v njihovo poslanstvo vstopa tudi javni interes (Stare, 2006). To ima za posledico veliko vključenih v odločanje, čeprav Joyce (2000, str. 165) ravno z učinkovitim doseganjem sprememb v javnem sektorju podaja argument za vključevanje javnosti v svoje strateške odločitve. Vključevanje javnosti lahko narekuje politična imperativa ali pa demokratični argument. Britanski turistični urad (ETC & TMI, 2003) meni, da je razvijanje projektov, ki prinašajo koristi vsem deležnikom in hkrati zagotovijo tudi aktivno soudeležbo javnosti, izrednega pomena za uspeh destinacijskega menedžmenta. Na drugi strani naj bi organizacije javnega sektorja reševanje kompleksnih problemov sililo tudi v oblikovanje strateških partnerstev z zasebnim sektorjem, ki jih oblikujejo z namenom povečanja njihove ekonomije, učinkovitosti in uspešnosti, s katerimi se lahko skupno financira projekte in si s tem deli stroške (Joyce, 2000, str 183–188).

1.1.2 Proces strateškega menedžmenta

Obstajajo različne opredelitve procesa strateškega menedžmenta, začenjam pa z osnovno delitvijo (David, 2011, str. 38) na tri faze – formulacijo, izvedbo in evalvacijo strategije. Podobno ga deli Stare (2006), in sicer na analizo, planiranje in udejanjanje. Razlog za obstoj različnih opisov je tudi v tem, da proces ni jasno ločen in izveden v fazah, kot jih prikazuje model, ampak je dinamičen in nenehen. Poleg tega Thompson in Strickland (1996, str. 17) omenjata stalno delujoč proces, meje med strateškimi nalogami oblikovanja vizije, ciljev, strategije, izvrševanja strateškega plana in evalvacije pa so bolj konceptualne narave. Pri opisovanju je najbolje uporabiti model, ki predstavlja proces, za katerega Coulter (1997, str. 6–7) trdi, da se poslužuje vseh osnovnih menedžerskih funkcij: planiranja, organiziranja,

vodenja in nadzora. Strateški menedžment po korakih analizira trenutno situacijo, se odloča o strategijah, jih izvaja, ocenjuje, prilagaja in spreminja. S procesom se torej razume serijo povezanih korakov, ki vodijo do razvoja, prilagoditev in sprememb v strategijah organizacije. Za podrobnejši pregled procesa vzamem Karsta (1998, str. 7–11) in njegovo delitev na elemente, ki jih nasloni na koncept, kjer je uspeh strategije povezan s prepoznavanjem središčnih strateških konkurenčnih prednosti organizacije. Zahteve po tem praktično naravnanem, učinkovitem, fleksibilnem konceptu strateškega menedžmenta, ki bi lahko hitro in učinkovito odgovoril na spremembe v okolju, se pojavljajo tudi v zvezi s kritično izvedbeno fazo procesa.

Da gre za isto stvar, le opisano in strukturirano na drugačen način, ponazorim še s tem, ko navajam, da Thompson in Strickland (1996, str. 3) govorijo o nalogah, ki tvorijo proces strateškega menedžmenta: oblikovanje vizije in poslanstva organizacije, postavljanje ciljev, oblikovanje strategije za njihovo doseganje, izvedba strategije in evalvacija ter korigiranje. Wright, Kroll in Parnell (1992, str. 5–6) proces strateškega menedžmenta opišejo s fazami, ki sestavljajo model. Začne se z analizo okolja, v naslednji fazi se z njo povežejo poslanstvo in cilji. To privede do oblikovanja strategije na različnih ravneh organizacije, ki pa se izvaja skozi organizacijsko strukturo, vodenje in kulturo. Kot običajno temu sledi še nadzor.

Poleg analize prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj (SWOT) in sistema BSC (angl. *Balanced Scorecard*) med **orodja strateškega menedžmenta** uvrščam še projektni menedžment ter reorganizacijo, ki sta tudi predmet kasnejše podrobnejše obravnave (Stare, 2006). Sistem BSC vsebuje tudi procesno perspektivo, ki odloča, kateri procesi so potrebni izboljšav in kako (Power, 2010). David (2011, str. 167) omenja BSC kot tehniko, orodje upravljanja, evalvacije in nadzora strategij, Stare (2006) pa kot skladen sistem meril, ki poleg finančnega vidika med drugim upošteva tudi notranje poslovne procese in učenje ter rast organizacije. SWOT in BSC sta **(1) prvi element procesa**, ki imata za rezultat ključno spoznanje oziroma identifikacijo strateških faktorjev. Coulter (1997, str. 318–319) s tem misli na oceno zunanjih in notranjih dejavnikov. Na eni strani analiza zunanjih dejavnikov ocenjuje vplive sprememb in trendov, ko se organizacije srečujejo z vse bolj dinamičnim okoljem, ki vpliva na njene strateške organizacijske odločitve in dejanja. David (2011, str. 93) zunanje sile deli na ekonomske, socialne, kulturne, demografske, naravne, politične, tehnološke in konkurenčne. Notranja analiza pa je tista, ki prouči strukturo, kulturo in vire organizacije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 9).

Naslednji je element ali kar proces **(2) razvijanja strategij**, kjer naj bi za definiranje poslanstva, oblikovanje ciljev, strategij in politik uporabili predvsem razmislek, kreativnost in intuicijo (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7). Med glavnimi elementi, na katere mora oblikovana strategija ponuditi odgovor, izpostavljam: (a) področje delovanja, (b) pozicioniranje na trgu, (c) vizijo in vodilno idejo, (d) kompetence, (e) vire ter (f) koristi za stranke (Karst, 1998, str. 7–9). Pomemben je rezultat procesa razvijanja strategij, ki ga Saloner, Shepard in Podolny (2001, str. 390) uvrščajo v strateški proces planiranja, to je

strateški plan. Stare (2006) omenja strategijo kot strateški dokument organizacije, ki vključuje poslanstvo, vizijo, programe in usmeritve na eni strani, strukture, sisteme in procese na drugi ter sredstva. David (2011, str. 47) pri oblikovanju strateškega plana poudarja pomen odgovorov na tri pomembna vprašanja – kje smo, kam hočemo in kako do tja. V strateškem planu se poslanstvo in strategija prevedeta v specifične cilje in časovne okvire izvedbe ter finančne projekcije Saloner et al. (2001, str. 390): (a) vizija in poslanstvo, (b) strategija in dolgoročni cilji, (c) ocena sredstev, organizacije in zunanjega okolja, (d) niz strateških primerjav za oceno napredka do dolgoročnih ciljev, (e) glavna področja napredka za dosego dolgoročnih ciljev, (f) načrt specifičnih ciljev za posamezna področja in posamezno obdobje, (g) predmeti akcije ali taktike za dosego ciljev, (h) niz projiciranih denarnih tokov in meril finančnih učinkov. Sam proces razvijanja strategij podrobneje predstavim kasneje v povezavi s procesom izbora projektov.

Aktivnosti in izbire, ki so potrebne za izvedbo strateškega plana, predstavljajo **(3) izvedbeno fazo**. Gre za proces, s katerim so strategije pretvorjene v akcijo skozi oblikovanje programov, proračunov in postopkov (Hunger & Wheelen, 1996, str. 221–224). Velja za najbolj problematičen del celotnega strateškega procesa, pri čemer naj bi razvita strategija nujno pripeljala do spremenjenih strateških nastavitev in vedenja oziroma se strategijo pretvori v konkretno akcijo in načine vedenja. Pogoj za to je uporaba takih instrumentov, ki lahko ustvarijo ustrezne organizacijske strukture. Gre za ključno fazo procesa, ki zahteva največ obveze in motivacije, hkrati pa se glavni problem strateškega menedžmenta pojavlja ravno v neučinkovitem izvajanju strategij. Opis procesa zaključujem z zadnjim elementom **(4) periodičnega preverjanja** strategij (Karst, 1998, str. 7–11), ki skupaj z vpeljanim korigiranjem strategij s planiranjem na osnovi odkritij vpliva na njihovo (pre)oblikovanje.

Iz modela strateškega menedžmenta je sicer razvidno, da v fazi oblikovanja strategije poslanstvo, cilje, strategije in politike definirajo strategi, torej predvsem vodilni, vendar pa mora biti to ustrezno posredovano vsem v organizaciji. V izvedbi strategije namreč sodeluje veliko bolj raznolika skupina – projektni in operativni menedžerji, na nek način kar vsak zaposleni (Hunger & Wheelen, 1996, str. 221–224). Vodje morajo biti vključeni v celoten proces, na pretvorbo strategij pa se je treba osredotočati že od samega začetka (Karst, 1998, str. 7–9).

Opozoril bi rad še na dva pomembna vidika delovanja strategov, menedžerjev pri doseganju sprememb. Pri problemu ločevanja strateškega in taktičnega načina razmišljanja se izpostavlja emocionalno komponento pri strategih, s tem ko so s posredovanjem emocij strategije v izvedbeni fazi bolj celostno napadene. Določeno razpoloženje, ki ga menedžment kaže tudi navzven, namreč postane del strategije: merilo, zgled in usmeritev (Gilkey, Caceda & Kilts, 2010). Ob dejstvu, da organizacije potrebujejo strukturirane procese in poteke, je uvajanje novih prijemov pomembno, saj reagiranje na spremembe zahteva, da se podpira, prepozna in uporabi tudi naključja. Kreativen potencial z običajnim menedžerskim stilom planiranja in nadzora ni dosegljiv, saj se kreativno delo razlikuje od klasičnega projektnega dela. Namesto

da se samo sledi jasnemu procesu, je treba mislim in idejam tudi pustiti preskakovati med različnimi področji (Meyer, 2011).

1.1.3 Organizacijska struktura

Strateški koncept konkurenčnih prednosti se uresničuje tudi skozi organizacijsko strukturo. Učinkovita izvedba strategije zahteva od menedžerjev, da premislijo, kako naj bo organizacija strukturirana. Od tod lahko govorimo o organizacijski strukturi kot delu ključne izvedbene faze strateškega menedžmenta in s tem pomembni temi strategov (Wright et al., 1992, str. 147). Doseganje konkurenčne prednosti je ob upoštevanju zunanjega konteksta, v mislih imam percepcijo kupcev o dodani vrednosti proizvodov, možno tudi skozi organizacijsko strukturo, ki izhaja iz notranjega konteksta (Saloner et al., 2001, str. 65). Povezal ju bom skozi produktni proces, ki bo predstavljal osnovo nove ureditve.

Pomembno za nadaljnjo razpravo je dejstvo, da odločitve, ki izhajajo iz oblikovanja strategije, zavezujejo organizacijo k specifičnim proizvodom, trgom in virom. Strategije s tem določajo dolgoročne konkurenčne prednosti, v fazo njihovega izvajanja pa se uvršča oblikovanje učinkovite organizacijske strukture, ki mora slediti opredeljeni strategiji glede omenjenih treh elementov. Povezava med strategijo in organizacijsko strukturo je torej pomembna, saj mora slednja slediti strategiji, nanjo pa tudi vpliva. Spremembe v strategiji se morajo odražati v strukturi, saj ta vpliva na cilje in politike ter razporeditev virov. Ne obstaja pa optimalna struktura za določeno strategijo ali organizacijo (David, 2011, str. 38, 252–253). Stare (2006) uvršča organizacijsko strukturo kar med podporne strategije za doseganje strateških ciljev, saj te služijo za izvedbo poslovnih strategij posameznih programov. Spremembe urejenosti bodisi v strukturi (oddelki, delovna mesta in naloge, odgovornosti in pristojnosti), sistemih ali procesih uvršča med udejanjanje strategije za doseganje strateških ciljev.

Saloner et al. (2001, str. 66) so mnenja, da gre za pogosto podcenjen problem organizacije. Ali drugače, **organizacijski model ali reorganizacijo** je eno od strateških orodij, ki pa je v javnem sektorju premalokrat uporabljeno. Omejitve politične oblasti so glavni razlog, da imajo ne popolnoma samostojne javne agencije redko strateški ali inovativni pristop do organizacijskega modela. Uspešna reorganizacija pa lahko igra integralno vlogo v strategiji javnega menedžmenta, saj je zgradba pogosto del rešitve. Strateški vidik je poudarjen, če gledamo na organizacijski model kot rezultat vzajemnega delovanja organizacije in okolja, ne pa le kot na sredstvo promoviranja notranjih zmogljivosti (Bozeman & Straussman, 1990, str. 135–155).

Crawford (2002, str. 65–67) definira organizacijsko strukturo s tem, kako se avtoriteta sprejemanja odločitev in odgovornosti razporeja. Saloner et al. (2001, str. 75–76) pa omenjajo tri elemente organizacijske oblike: (a) arhitektura (delitev organizacije na enote), (b) rutine (splošno sprejete metode), (c) kultura (vrednote in prepričanja). Deli organizacijske arhitekture so prikazani v organizacijskem diagramu, samo oblikovanje organizacijske

strukture pa pomeni delitev ljudi v enote in definiranje povezav, naslavlja pa predvsem problem koordiniranja. Wright et al. (1992), David (2011) in Saloner et al. (2001) naštevajo glavne oblike: funkcionalna struktura, divizijska (produktna ali geografska) struktura, SBU struktura in matrična struktura.

1.2 Doseganje strateških ciljev s projektnim izvajanjem strategij

Za doseganje zastavljenih strateških ciljev je na voljo projektni menedžment v okviru poslovnih strategij programov z upravljanjem s projekti (Stare, 2006). Naloga strateškega menedžmenta je predlaganje projektov, gonilo projektov pa so potrebe, ki jih je zaznati znotraj organizacije ali v njenem okolju, nastajajo pa zaradi sprememb. Če se izkaže, da jih je smiselno zadovoljiti, potem je za to organiziran projekt (Davidson Frame, 2003, str. 112–116), ki je zaključen proces med seboj logično povezanih aktivnosti. Razvojne in reorganizacijske projekte uvrščamo med strateške projekte (Stare, 2006).

Potrebe današnjega kupca upoštevamo v strateški analizi, ki ji sledijo identificiranje optimalne rešitve, razvijanje rešitve in plana ter nazadnje formalno uvajanje projektov. Projekti skupaj s programi nam prinašajo spremembe in novosti, ki so organizacijska plat strategij (Heerkens, 2002, str. 51). Tudi Rozman in Stare (2008, str. 15, 46) projekte, ki običajno prinašajo v poslovanje velike spremembe, tesno povezujeta s strategijami. Tudi po svojih značilnostih strategije spominjajo na projekte, ravno tako moramo tudi pri njih izvesti izbiro. K vse večji uveljavitvi projektov prispevajo predvsem razvoj, spremembe v organizaciji, ustvarjalnost in inoviranje ter vloga strategij.

Izpostavim tri dejavnike uspeha projektov: (a) organizacijski kontekst, (b) kompleksnost okolja in (c) narava projektov. Zanima me predvsem prvi, saj je razumevanje organizacijskega konteksta in primerno organiziranje po mnenju Framea (2003, str. 49) nujno za uspeh projektov, ker se jih izvršuje znotraj organizacij. Conklin (2006, str. 3–7) dodaja, da prav družbena kompleksnost, številčnost in raznovrstnost akterjev, vključenih v projekt, drobijo identiteto skupine in njen pomen. Prav raznovrstnost v projektni skupini na drugi strani prispeva k večjim možnostim in razmisleku, kar ima za posledico kreativne rešitve, ki so trajnejše in bolj robustne, hkrati pa naj bi organizacije postale bolj vodoravne in odprte. Rozman in Stare (2008. str. 13–14) omenjata primera projektov reorganizacije podjetja in priprave strateškega načrta, ko se zahtevajo organizacijske spremembe.

Kompleksnost širšega okolja kot faktor uspeha projektov prispeva k temu, da je v dinamičnem in globalnem sistemu glavno merilo uspešnosti projektnega dela poleg hitrega odzivanja na spremembe tudi prepoznavanje prave potrebe, osnovnega problema, za katerega je potem organiziran ustrezen projekt (Beritelli, Bieger & Laesser, 2007, str. 96). Kompleksni (angl. *wicked*) problemi drobijo proces projektnega menedžmenta, smer in akcijo (Conklin, 2006, str. 3–7).

S tem, ko se pojavljajo nove vrste projektov, povezane z vse pogostejšimi spremembami, ki jih povzročajo trg, tehnologija in družbene spremembe, se spreminjata narava projektov in zahtevnost ravnanja z njimi (Rozman & Stare, 2008. str. 13–14). Conklin (2006, str. 3–7) vidi razloge za neuspešnost projektov tudi v družbeni naravi projektov in pomanjkanju skupnega razumevanja problemov. Prav slednje naj bi spodbujala organizacija DMO z iskanjem skupnega razumevanja možnih rešitev in večjega konteksta. Uspešni izvedbi projektov nasprotujejo tudi naravne sile drobljenja, ki so del dinamike projekta, zato neuspeh ni nujno povezan s pomanjkanjem kompetenc menedžmenta.

Projektno delovanje vse pogosteje zasledimo tudi v javni upravi in izvajanju strategij regionalnega razvoja (Semolič, 2001, str. 69–72). Hauc (2007, str. 86) v projektno usmerjenem poslovanju, kjer se podobni projekti pojavljajo stalno, opisuje večprojektne procese z ustaljenim načinom izvedbe in vodenja. Z namenom doseganja strateških ciljev so politike oblikovane v obliki **programov projektov**, saj mora biti izvajanje posameznih projektov skladno s strategijo, s tem pa dosežemo tudi primerno projektno organizacijsko strukturo. Rozman in Stare (2008, str. 272–273) govorita o programu projektov v primeru povezanih projektov, ko organizacije sočasno izvajajo večje število projektov in imajo ti določene skupne elemente. Če se programi nanašajo na strategije podjetja, govorimo o strateških programih. Ravnanje s programi običajno opredeljujemo kot usklajevanje projektov in doseganje strateških ciljev. Mednarodno združenje projektnega menedžmenta (ICB-IPMA, 2006) opredeljuje doseganje strateških ciljev s programom projektov, tako da se povezuje sorodne projekte, to pa ima za posledico proizvode, ki ta cilj podpirajo.

Ključnega pomena na tem mestu je razumevanje **procesa pretvarjanja strategij v projekte**, ki ga deli Hauc (2007, str. 129) na:

- strateško programiranje razvoja
  - oblikovanje poslanstva in vizije
  - oblikovanje strategij
  - oblikovanje vhodne projektne strategije
  - prvo evidentiranje projektov
  - strateški plan projektov
- pripravo zagona projektov (programa)
- izvajanje projektov
- eksploatacijo

Strateški in operativni plan projektov izhajata iz oblikovanih strategij. Dokument strateškega razvojnega plana je rezultat procesa pretvarjanja strategij v projekte, medtem ko je zagonski elaborat projekta rezultat faze zagona projekta. Program projektov kot rezultat pretvorbe izdelanih strategij pomeni, da moramo strateške cilje pretvoriti v namenske in nato objektne cilje projektov, za rezultat pa dobimo **strateški projektni plan** (Hauc, 2007, str. 129–132).

Rozman in Stare (2008, str. 273–274) omenjata, da »programe določimo na osnovi strateškega načrta s strateškimi cilji in strategijami, potem pa jih razdelimo v projekte in s tem vplivamo tudi na izbiro najustreznejših projektov.« Po drugi strani Semolič (2001, str. 71) z upoštevanjem povezovanja strateškega in projektnega menedžmenta tudi ugotavlja, da je strateški razvojni program pravzaprav strateški projektni načrt in podlaga za odločanje. To pa izhaja iz dejstva, da lahko strategije smatramo kot skupek logično in prednostno med seboj povezanih projektov.

Pripravljanje strategij, še bolj pa njihovo izvajanje, poteka v obliki projektov (Rozman & Stare, 2008, str. 15). V zvezi s kritično fazo strateškega menedžmenta Kaplan in Norton (2008, str. 1) opozarjata na razliko med strateškim menedžmentom in menedžmentom delovanja. Obstajati mora torej tak menedžment, ki ta dva ključna procesa poveže, saj morata biti integrirana. Razvojna strategija, ki ni povezana z odličnim vodstvenim in izvajalskim procesom, namreč ne more biti izpeljana. Semolič (2001, str. 69–72) vidi podoben problem v deljenju procesa na oblikovanje in izvajanje, to pa je tudi eden od poglavitnih razlogov za povezovanje strateškega in projektnega menedžmenta. Ključna je prav sposobnost hitrega in uspešnega obvladovanja sprememb, te pa zahtevajo takojšnje popravke strategije ali celo postavljanje nove, kar povzroči nove projekte, spremembe pri trenutnih projektih ali ustavitev tistih, ki jih že izvajamo.

Na omenjeni problem se lahko odgovori z uporabo **procesa razvijanja strategij**, ki ga vpeljeta Christensen in Raynor (2006, str. 1–6) in vključuje dva simultana, a zelo različna procesa oblikovanja strategij. Definirata premišljeno in nujno strategijo organizacije, kar je ključno za uspešno izvajanje strateškega plana. Analitično oblikovanje premišljene strategije sem že opisal, medtem ko je kot odgovor na nepričakovane probleme in priložnosti pri izvajanju projektov zelo učinkovita možnost oblikovanja nujne strategije, ki se pojavlja kot posledica dnevnega delovanja, prioriziranja in operativnih odločitev. O aktualni strategiji pa govorimo kot o manifestaciji novih proizvodov in storitev, za katere so bila sredstva dodeljena. Za razumevanje izbora projektov je pomemben še proces alokacije virov kot jedra procesa razvijanja strategij, ki poskrbi za filtriranje idej in skozi katerega se strateške iniciative pretvarjajo v strateška dejanja. Omenjeni proces poteka na vseh ravneh in ves čas, odločitve o izboru projektov in njihovi izvedbi pa se sprejemajo na osnovi določenih kriterijev. Celoten proces mora biti prilagojen stopnji poslovne razvitosti organizacije.

Na kratko predstavim še **proces posameznega projekta** v povezavi s tem, na kar opozarja Hauc (2007, str. 129–132), da se morajo vse potrebne strateške in projektne odločitve sprejemati sproti, že v procesu priprave zagona projekta. Strateške odločitve lahko takoj pretvorimo v projekte ne glede na to, da vhodna projektna strategija še ni dovolj opredeljena. Konkurenčno in strateško prednost prinašajo samo projekti, izvedeni hitreje in ceneje kot pri konkurenci (Semolič, 2001, str. 69–72). Odločitev strateškega menedžmenta o začetku izvajanja določene strategije iz strateškega razvojnega programa je tista, ki botruje začetku priprave zagona projekta. Za projekt, ki je vključen v strateški projektni plan, se organizira

menedžment projekta, ki oblikuje vhodno strategijo projekta. Proces vključuje še (a) planiranje projekta, (b) postavitev projektne organizacije, (c) kadrovske rešitve, (d) določitev nadzora in (e) projektnega informacijskega sistema, za rezultat pa ima zagonski elaborat projekta (Hauc, 2007, str. 250). Z zagonom izvajanja oziroma natančneje z zagonskim sestankom projektnega menedžerja se lahko vzpostavi vodenje izvajanja projekta. Pri tem gre predvsem za izvajanje nadzora po planu projekta, v okolju projekta in sprotnega nadzora izvajanja projektnih del. Projektni menedžer in projektna podpora opravita analizo kontrolnih poročil in izvajata replaniranje ali revidiranje zagonskega elaborata. Nato sprožita zagon nadaljevanja izvajanja projekta, ki se konča z zadnjo fazo, prevzemom in končanjem projekta (Hauc, 2007).

STO model iz strateškega projektnega menedžmenta pripomore k povezavi strateškega, taktičnega in operativne ravni podjetja s procesi zagona, načrtovanja, izvedbe, nadzora in zapiranja projektnega menedžmenta. Če so pravilno uravnani, potem imamo za rezultat, da organizacija strateško razmišlja, taktično načrtuje in operativno izvaja (Callahan & Brooks, 2004, str. 31). Crawford (2002, str. 227) pa omenja očitke projektom, da imajo malo ali nič povezave s krovno strategijo, zato se je iskalo, kako povezati strateške poslovne cilje z individualnimi projekti. Do omenjenih problemov naj bi prihajalo tudi zaradi odsotnosti organizacijskih enot z nalogo povezovanja in spremljanja projektov, ki jih navajam v naslednjem poglavju.

1.3 Projektne organizacijske enote z namenom povezovanja strategij in operacij

Hauc (2007, str. 350) opaža, da organizacije, ki se ukvarjajo z razvojem, postajajo v svojem delovanju čedalje bolj projektno usmerjene, saj jih v to silijo vse večje zahteve projektnega okolja. Podobno se za DMO v turističnem sistemu predvideva projektno delo, prilagodljivo organiziranost, določene funkcije pa se lahko izvajajo tudi s pomočjo zunanjih partnerjev in izvajalcev (Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011, 2007, str. 59). Zaradi očitkov, da imajo projekti malo ali nič povezave s krovno strategijo, bom v iskanju primerne organiziranosti DMO za boljše povezovanje strategij in operacij predlagal možnost vključevanja lastnosti matrične projektne organizacije ter ene od oblik projektnih pisarn.

Za izvajanje strategij, doseganje sprememb ter uspešnejše oblikovanje proizvodov se lahko kot **osnovno strukturo organizacije** uporabi **projekt** ali program. Organizacijska struktura za projekte vključuje funkcionalen, šibko matričen, uravnovešeno matričen, močno matričen ali projektni tip organizacije. Organizacije, ki so se oblikovale okrog funkcionalnih delov ali šibke matrike pristopa, pa so se izkazale za manj uspešne (Crawford, 2002, str. 65–67). Matrična projektna organizacija v bistvu združuje lastnosti čiste in vplivne, ki skupaj predstavljajo osnovne oblike projektnih organizacij. Čista oblika predstavlja samostojno organizacijo projektnega menedžmenta in je sestavina obstoječe organizacije, kjer polno

odgovornost za projekt prevzame vodstvo organizacije. Pri vplivni pa ima projektni menedžment omejene naloge in pristojnosti, predvsem v obliki koordinacije pri pripravi zagona projekta, ter je organiziran v štabni službi (Hauc, 2007).

Ključnega pomena je, da vrsta in značilnosti projektov oziroma projektnih procesov določajo organizacijo projektnega menedžmenta. Učinkovit projektni menedžment zahteva torej dobro strukturirano in organizirano projektno organizacijo, strukturo za vodenje in izvajanje projekta. Ustrezno organizacijo, najbolje s povezovanjem obstoječe organizacijske strukture s projektno, zahteva tudi strateški upravljalni proces ali proces projektnega izvajanja strategij, in sicer ob upoštevanju, da se mora projektni menedžment vključiti v proces oblikovanja strategij z namenom hitrega odzivanja na spremembe (Hauc, 2007, str. 134, 327–329, 359).

Crawford (2002, str. 55) poimenuje **strateški projektni menedžment** kot razvito prakso vzporedno z razvojem poslovanja v treh fazah – individualni, oddelčni in korporativni ali strateški – ki se ujemajo z ravnmi **projektne pisarne** (angl. *project office*, v nadaljevanju PO). Tudi Hauc (2007, str. 358) podaja različne možne načine vključevanja PO v obstoječo organizacijsko strukturo, kjer se običajno odloča na osnovi vrste in števila projektov, organiziranosti projektnega poslovanja in hierarhije obstoječe organizacije. Za uspešno projektno izvajanje strategij se pojavlja PO v štabni službi za strateški razvoj (v nadaljevanju SSR), kjer predstavlja vez med projektnim menedžmentom in operativnimi enotami organizacije. Za doseganje strateških ciljev s pomočjo programa projektov pa je zanimiva možnost PO, organizirane v sklopu organizacije programa projektov.

Projektna pisarna kot ena od oblik organiziranosti projektnega menedžmenta se je pojavila kot del stalne organizacije, ki zagotavlja skladnost projektov s strategijo. V iskanju povezovalne funkcije je dobrodošla definicija PO »kot osrednjega povezovalnega organizacijskega elementa med najvišjim menedžmentom, projektnimi menedžerji, stalno zaposlenimi ter notranjimi in zunanjimi izvajalci«, ki izvaja projektno podporo (Hauc, 2007, str. 351, 350, 358). Med kategorijami PO, iz katerih kasneje Crawford (2002, str. 227) izhaja tudi pri utemeljevanju strateške projektne pisarne (v nadaljevanju SPO), izpostavljam programska orodja za projektni menedžment in procese, standarde ter metodologije. Med njene skupne ali ponavljajoče naloge za vse projekte uvršča: (a) načrtovanje, (b) nadzor, (c) vodenje dokumentacije, (d) vzdrževanje projektne baze podatkov in (e) razna administrativna dela.

Naslednjo raven predstavlja **program menedžment pisarna** (v nadaljevanju PMO), še ena od oblik kot odziv na spremembe v projektnem okolju, ki za doseganje strateškega cilja usklajuje sorodne projekte. Callahan in Brooks (2004, str. 155–158) opozarjata, da moramo pri uvajanju PMO upoštevati (a) tip organizacije, (b) raven, (c) razvitost menedžmenta in (d) vlogo PMO. PMO v matrični organizaciji lahko zavzame različne vloge: (a) administrativno, (b) center odličnosti, (c) menedžersko PMO in (d) PMO, ki prinaša učinke projektov. V tem primeru je vez med vizijo in cilji organizacije ter projekti vzpostavljena. Na PMO vplivata tako struktura organizacije in STO model. Strateški PMO model, ki ga omenja Eidsmoe

(2000, str. 39–45) se pojavlja kot »vez med operativnim in strateškim menedžmentom z glavno nalogo izvedbe strateških projektov za izboljšanje konkurenčne prednosti in učinkovitosti.«

Pri iskanju boljše povezave strateških ciljev s posameznimi projekti sem že omenil, da Crawford (2002, str. 227) poleg PO razvije tudi model SPO (angl. *strategic project office*) s povezovalno vlogo med vodstveno vizijo in posamičnimi projekti ali oddelčnimi projektnimi pisarnami. Poleg ključne vloge pri profesionalnem razvoju projektnega menedžmenta navaja tri odgovornosti in funkcije SPO, ki se nanašajo na njeno povezovalno in strateško vlogo v organizaciji: (a) povezovanje korporativnih strategij s programi in projekti, (b) menedžment programov projektov, (c) selekcija projektov in dajanje prioritet.

Omenjam še pisarno za strateški menedžment (angl. *office of strategic management*, v nadaljevanju OSM), ki že sodeluje v procesu strateškega menedžmenta in predstavlja tudi vez med PMO in strategijami. OSM je pisarna ali funkcija, ki jo Kaplan in Norton (2008, str. 281–303) opredelita v okviru sistema za povezovanje strategij in operacij za pridobivanje konkurenčne prednosti. Vpeljali so jo v organizacijah, tudi javnih, ki so uporabljale strateški koncept sistema BSC skupaj s strateškimi zemljevidi (angl. *strategy maps*) z osredotočanjem na ustvarjanje vrednosti, vendar so se organizacije srečevale s problemom izvajanja strategij. Nekatere kompetence, ki naj bi jih imeli člani te pisarne, so: (a) širok pogled, (b) mreženje in moč vplivanja, (c) sposobnosti projektnega menedžmenta, (d) poslovne veščine z različnih področij (angl. *cross-functional*) ter (e) podjetniška drža.

2 RAZVOJ TURIZMA NA RAVNI TURISTIČNE REGIJE

Turizem kot integrirana, dinamična in kompleksna dejavnost ima mnogotere učinke na različna gospodarska in družbena področja ter vključuje vrsto dejavnosti, ki imajo svoje razvojne strategije. S svojim visokim multiplikatorjem, sinergijskimi učinki, vplivom na prestrukturiranje in trajnostni razvoj počasi dobiva svoje mesto tudi na regionalni institucionalni ravni. V skladu s tem strateška destinacijska organiziranost zapolnjuje dosedanjo vrzel z upoštevanjem integriranosti turizma na lokalni, regionalni in državni ravni, s tem ko zasleduje tudi strateške usmeritve regionalne ravni. V procesu regionalnega razvoja mora DMO pri strateškem planiranju in vodenju razvoja turizma upoštevati hierarhijo strateških dokumentov na državni ravni ter prispevati k upoštevanju regionalnih potreb v njih. Cilj primernega organiziranja destinacijskega menedžmenta je, da poskrbi za uresničljivost in uporabnost strateških dokumentov, tako kot je bil tudi na strukturo temeljnega strateškega dokumenta slovenskega turizma z željo po jasnosti in transparentnosti apliciran model strateškega menedžmenta (RNUST, 2006, str. 4–5).

2.1 Pomen turizma v regionalni ekonomiji in kot instrumenta trajnostnega regionalnega razvoja

Pomembnost in vpliv primerne regionalne turistične organiziranosti pokažem z vlogo turizma, ki jo ima ta za razvoj regije glede na njene značilnosti. Pregled vplivov turizma začenjam s podatkom, da ga na globalni ravni Ovsenik (2003, str. 392–393) že omenja kot vodilno svetovno gospodarsko panogo s pozitivnimi učinki na gospodarski, socialni in prostorski razvoj držav. V mnogih postaja pomemben ustvarjalec dohodkov, vendar se poudarja tudi njegov globlji vpliv še na življenje naroda njegove identitete in kulture.

Mihalič in Kaspar (1996, str. 97) dajeta turizmu velik gospodarski pomen, ki ima pomembno vlogo tudi pri razporejanju narodnega dohodka in razvoju za druge gospodarske dejavnosti manj primernih območij. S tem ko se njihove naravne privlačnosti izkoriščajo v turistične namene, se pojavijo in razvijajo gospodarske dejavnosti. Tako lahko dobimo regije, ki so pogosto izrazito usmerjene v turizem, obenem pa ekonomsko nerazvite, z vidika sestave gospodarstva pa jih lahko ločimo na homogene ali heterogene (Planina & Mihalič, 2002, str. 132–133).

V sosednji, turistično razviti Avstriji je raziskava dokazala, da ima turizem pozitiven vpliv na prestrukturiranje ekonomije in zmanjševanje neskladnosti med regijami (Zimmermann, 1995, str. 38). Nared (2005, 109) vidi turistično panogo kot pomembno in perspektivno tudi zaradi visokega panožnega multiplikatorja, ki lahko veliko pripomore k hitrejšemu in skladnemu regionalnemu razvoju. Slovenski turizem s svojim visokim multiplikatorjem (1.8) ima torej visok potencial pospeševanja regionalnega razvoja in povečevanja ekonomske vrednosti območij (Meglič, Šmitek & Vukovič, 2005, str. 137). Učinek turizma na ekonomijo lahko strnem s Humarjevimi (2009, str. 10) besedami, ki našteva nova delovna mesta, možnosti samozaposlovanja, poseljenost podeželja, razvoj infrastrukture, rast drugih storitvenih dejavnosti, vrednost nepremičnin, privlačnost naložbenega okolja ter socialno varnost prebivalcev.

Za strateško enoto oziroma destinacijo se bo iskalo (Pike, Rodriguez - Pose & Tomaney, 2006, str. 113, 122) trajnejše in prijaznejše oblike razvoja, ki skušajo integrirati ekonomske, socialne in okoljske vidike. Širši pojem razvoja je postal osrednjega pomena v regionalnih organizacijah in regionalnih politikah, vendar v konceptualnem in teoretskem smislu še vedno ostaja težaven in težko opredeljiv. Navkljub pomanjkanju indikativnih modelov je med ukrepi slovenske turistične politike poleg vzdržnega razvoja turizma, ohranjanja virov in trajnostnih oblik turizma že najti tudi vzpostavitev sistema indikatorjev trajnostnega razvoja (Turizem Ministrstvo za gospodarstvo, 2010).

Za DMO kot strateško regionalno razvojno organizacijo javnega sektorja so načela in politike trajnostnega turizma pomembni, za vodenje pa se v tem primeru priporoča model, ki

vključuje tako obiskovalce, gospodarstvo, skupnost in okolje (WTO, 2007). Prav razvojna partnerstva med zasebnim sektorjem, neprofitnimi organizacijami, javnim sektorjem in lokalno skupnostjo pripomorejo k učinkovitemu delovanju turizma, s tem pa DMO zasleduje trajnostni koncept (Wanhill, 1997, str. 13–14). Še posebej se izpostavlja pomen udeležbe in kakovosti lokalnih turističnih podjetij pri doseganju trajnostnih ciljev destinacijskega menedžmenta (ETC & TMI, 2003).

Upoštevanje koncepta trajnostnega razvoja, katerega osnovna premisa je, da morata iti ekonomska rast in kakovost okolja z roko v roki, mora biti v interesu menedžmenta destinacije z namenom zadovoljevanja zahtev modernega gosta. Wanhill (1997, str. 13) ponuja trajnostni razvoj za izhod iz omejitev rasti, zeleni turizem pa kot osnovo za dolgoročno rast. Naloga menedžmenta je, da najprej umesti načela trajnostnega razvoja v svoje politike, nato pa sestavi razvojno strategijo in program izvajanja v sodelovanju z različnimi deležniki. Krippendorf et al. (v Becker, 1995, str. 207–208) za primer razvijanja mehkega turizma oziroma strategij navajajo predpostavko najprej načrtovanje in šele potem razvijanje. Trajnostni koncept lahko tudi povežemo s strateškim turističnim načrtovanjem, če ga opredelimo »kot proces, ki združi potrebe sedanjih turistov in lokalnih skupnosti, medtem ko se ščiti in povečuje potrebe v prihodnosti«.

2.2 Regionalna razvojna politika

Reorganizacija slovenskega turizma ima namen pospešiti njegov razvoj, ki ga je treba umestiti v okvir regionalnega razvoja in politike. Turizem kot politični, gospodarski, socialni, kulturni in ekološki fenomen ima za posledico prepletenost turistične politike z ostalimi. Specialna gospodarska politika za področje turizma je rezultat mešanja različnih družbenih ciljev in ustreznih ukrepov (Mihalič & Kaspar, 1996, str. 97–99) in priskrbi DMO-ju smernice za okvir, v katerem deluje, s tem ko definira njegove širše naloge, organiziranost in vire sredstev za delovanje (Ritchie & Crouch, 2003, str. 184). S tem ko bo pristala izbira glede turizma še bolj v rokah regije in ta posledično še bolj turistična, se je treba zavedati povezovanja turizma v nove sisteme moči in vplivanja ter prerazporeditve državnih in regionalnih moči (Lanfant, Allcock & Bruner, 1995, str. 34).

Razvoj turizma v regiji in s tem dvig regionalne konkurenčnosti je strateška naloga DMO. Razvoj kot geografski fenomen najprej zahteva oceno osnovnih geografskih konceptov, saj regijo sestavljajo teritorialno povezane enote z administrativno, politično in socialno identiteto (Pike et al., 2006, str. 23–35). Teritorialne enote so tudi destinacije, ki se med seboj razlikujejo v pogledu turističnega povpraševanja (Ovsenik, 2003, str. 393). V ožjem smislu razvoj enačimo z ekonomskim razvojem, vendar pa ta koncept razvoja vse bolj upošteva tudi druge dimenzije, ki jih v veliki meri vključuje prav fenomen turizma, in prav zaradi tega dejstva je razvoj turizma za celoten razvoj regije zelo pomemben. Širši pogled regionalnega razvoja v smislu rasti kakovosti in raznolikosti omogoča torej zmanjševanje neenakosti,

promoviranje okoljske trajnosti, kakovost življenja in socialno kohezijo. Pomembno je tudi dejstvo, da se definicije in koncepti regionalnega razvoja razlikujejo geografsko in so dinamični, ker se regije s časom razvijajo in spreminjajo (Pike et al., 2006, str. 23–35).

V okviru aktualne regionalizacije se izpostavlja vidik regionalne konkurenčnosti, sposobnosti zadovoljevati potrebe in povpraševanje lokalnega ter globalnega trga ob visokih dohodkih. Ustanovitev primernih regionalnih enot in destinacij bo omogočilo lažje vključevanje v širši prostor in prilagajanje značilnostim zaokroženega geografskega območja. Tudi razvoj konkurenčnih determinant bi moral bolj slediti potrebam regionalnega prebivalstva in manj potrebam nacionalne države. Zaradi dejstva, da se konkurenčen položaj regij spreminja počasneje kot pri podjetjih ali državah, je spodbujanje ustrezne organiziranosti podpornega okolja izrednega pomena. Cilj je tudi zmanjševanje razlik, saj se te med regijami v Sloveniji povečujejo, kar kaže na neuravnotežen razvoj (Kovačič, 2006, str. 73–81). Mihalič in Kaspar (1996, str. 97) sta že omenila vlogo turizma, omenjata pa tudi posredovalno vlogo države tam, kjer so tržni mehanizmi odpovedali oziroma ne prihaja do optimalnih rezultatov. Zimmermann (1995, str. 39–40) pa našteva vloge države pri vpeljevanju raznolikosti in razpršenosti turizma, pri čemer izpostavljam predvsem razvijanje novih organizacijskih modelov in regionalnih strategij ter vodenje pilotnih projektov.

Pri opredeljevanju regionalne politike in vpeljevanju pokrajin ter destinacij je treba poudariti, da je razvoj vendarle le del nalog pokrajin. Proces njihovega ustanavljanja potrebuje še časa, novi zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja pa naj bi zmanjšal razlike v razvoju med regijami po Sloveniji in poskrbel tudi za enakomeren razvoj območij znotraj regij (Zorko, 2010, str. 9). Zakon prinaša tudi pomembno novost, s tem ko želi izločiti vgrajene konflikte interesov, tako da je spremenjen del o nosilcih regionalne razvojne politike, med katerimi naj bi poleg predstavnikov občin oziroma politike bili tudi predstavniki gospodarstva, javnega sektorja in nevladnih organizacij (STA, 2010). Hkrati pa se zastavlja vprašanje operativnosti izvajanja programov ob vključevanju omenjenih deležnikov.

Naloga regionalne politike je predvsem podpora regionalnemu menedžmentu, da bi prepoznal in predlagal prioritetne in smiselne razvojne projekte, država pa bi samo sodelovala pri usklajevanju regionalnih potreb in strategije države. Izkušnje v svetu kažejo, da je regionalna politika uspešna, ko se na ravni pokrajin usklajujejo zahteve od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol, saj so pokrajine definirane kot širše samoupravne lokalne skupnosti (Zorko, 2010, str. 9). V novejšem »od spodaj navzgor« modelu se v nasprotju s tradicionalnim »od zgoraj navzdol« modelom predvideva regionalno organizacijo, ki se kot delno samostojna agencija ali partnerstvo srečuje s posrednim političnim nadzorom in določeno operativno svobodo, njen ekonomski cilj pa je regionalna konkurenčnost (Pike et al., 2006, str. 134).

2.3 Projektnost regionalnega turističnega razvoja

V proces regionalnega razvoja sedaj ob bok regionalnim razvojnim agencijam (v nadaljevanju RRA), ki so odgovorne za konkurenčnost turizma in poskušajo z izvajanjem različnih projektov kar najbolje uresničevati regionalno perspektivo strategije razvoja slovenskega turizma, vstopa DMO. Na regionalno konkurenčnost lahko vplivamo z učinkovitim **projektnim načinom oblikovanja in izvajanja strategij**, saj izvajanje regionalnega razvoja v bistvu pomeni izvajanje projektov, ki dobijo status regionalnega razvojnega projekta. Zato so pomembni ustrezna razvrstitev projektov, ločevanje projektov ter način izbora in določanje prednostnega vrstnega reda izvajanja projektov, kar pa je ob sedanjem številu občin in nedefiniranih regijah kar težko predpostavljati (Hauc, Potočan & Vrečko, 2003). Primeri programov projektov iz turizma, ki uresničujejo turistični razvoj, so lahko razvoj integralnih turističnih proizvodov, regionalne turistične kampanje ali optimizacija dosegljivih turističnih informacij na ravni regije (ICB-IPMA, 2006).

Že obravnavanemu procesu pretvarjanja strategij v projekte v prvem poglavju dodajam konkreten primer **projektnega izvajanja regionalnega razvoja**. Predlagane regionalne razvojne projekte se namreč v okviru RRA, odgovornih za spodbujanje razvoja na regionalni ravni v slovenskih regijah, združi v strateške regionalne razvojne načrte in nato še v skupni projektni načrt na ravni države. S postavitvijo modela izvajanja se mora poleg regionalnih strateških ciljev dosegati tudi nacionalne, v modelu se uresničujejo sprejeti strateški dokumenti, strategije, razvojni programi in strateški načrti. Oblikovanje RRP, pri katerem je potrebna usklajenost z nacionalnim programom, je le ena izmed stopenj modela procesa izvajanja regionalnega razvoja (Hauc, Potočan & Vrečko, 2004, str. 4–15; 2003): (a) zagon izdelave RRP, (b) izdelava RRP in evidentiranje projektov, (c) izdelava projektnega in finančnega načrta, (d) izvajanje regionalnih razvojnih projektov, (e) končni pregledi in analize izvajanja regionalnega razvoja.

Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko (Področje regionalnega razvoja, 2010) je tista, ki na državni ravni usklajuje vseh 12 regionalnih razvojnih programov (RRP) in delovanje prav toliko RRA ter usmerja regionalne spodbude v ključne projekte regij. Financiranje projektov za izvajanje regionalnega razvoja ureja zakonodaja, ki ureja regionalni razvoj, v katerem vlada uporablja strategijo pogojev, s katero zagotavlja pogoje za razvoj nekega področja, in strategijo vpliva, s katero na razne načine vpliva na oblikovanje in izvajanje strategije (Hauc et al., 2003).

Problematiko regionalnega razvoja začenjam z implementacijskim deficitom, ki se navezuje na problem strateškega procesa implementacij strategij. Implementacija projektov iz razvojnih regionalnih programov pomeni izvedbo projektov zastavljenih ciljev na različnih ravneh. Šele ugotavljanje doseženih projektnih učinkov odgovarja na to, ali je bilo izvajanje regionalnih razvojnih programov in s tem strategije regionalnega razvoja države uspešno. Poleg tega pa

prihaja tudi do problema strateške razvojne in planske aktualnosti programov (Hauc et al., 2003).

Bistvenega pomena za odpravo naštetih težav in nasploh za izvajanje regionalnih razvojnih projektov in njihovo uspešnost imajo prav organizacija in oblike projektnega sodelovanja ter povezovanja. Povezati morajo organizacijske strukture, ki (a) oblikujejo regionalno razvojno politiko, (b) zagotavljajo finančne vire, (c) oblikujejo regionalne razvojne plane, (d) določajo projekte, (e) vodijo in izvajajo projekte, (f) prevzamejo eksploatacijo. Poleg tega se za dvig konkurenčnosti na regionalni ravni zahteva tudi dvig projektne usposobljenosti in na vseh ravneh uvedbo projektne organiziranosti, ki mora biti usklajena, združljiva in celovita (Hauc et al., 2004, str. 9–10; str. 15). Projektnemu delovanju in razvoju v javni upravi v okviru regionalnega razvoja morajo nujno slediti tudi organizacijske rešitve v obliki projektnih mrežnih organizacij (Semolič, 2001, str. 72).

Uspešen regionalni razvoj sloni na zasebnem sektorju, ki npr. oblikuje strateška partnerstva z javnim sektorjem (angl. *private-public partnership*, v nadaljevanju PPP). Ravno tako turistični regionalni razvoj sloni na zasebni pobudi, ki jo morajo spremljati sodelovanje lokalne skupnosti, infrastrukturno opremljanje, lasten angažma, skrb za varovanje območja in promocija. Šele s tem imamo pogoje za uspešno povezovanje zasebnega in javnega sektorja ter trženje ponudbe celotnega območja (Nared, 2005, str. 108–110). Z namenom uspešnega vključevanja gospodarstva v oblikovanje in izvajanje regionalnega razvoja je treba med drugim določiti (Hauc et al., 2004, str. 4–6) (a) usklajene strateške razvojne cilje, (b) strateško ponudbo regije, (c) prednostne naloge, (d) kriterije prednosti pri izboru projektov in (e) organizacijske rešitve. Ker ima vodilno izvedbeno vlogo pri regionalnem razvoju gospodarstvo, je pomembno, da se uskladijo interesi gospodarstva in regionalnega razvoja. Programi javnih institucij morajo izhajati iz vzajemnosti interesov, tako da se vzpostavi korekten in ustrezen partnerski odnos.

2.4 Strateško načrtovanje turističnih projektov

Pri načrtovanju turističnih razvojnih projektov, fazi strateškega menedžmenta, strateški vidik omogoča tudi vstop trajnostnih načel,predvsem pa skuša planiranje kot nenehen proces prilagajati vire in zahteve trga za uspešno konkuriranje ostalim destinacijam. Oblikovalo se je nekaj modelov, omenjam pa dve vrsti načrtovanja. Ena predvsem upošteva povezanost spremenljivk turističnega sistema in trajnostni vidik, druga pa je novejša oblika orodja za strateško razvijanje proizvodov. V fazi načrtovanja se še posebej izkaže pomen regionalne ravni ter turističnih proizvodov, ki so rezultat turističnih projektov. Izpostavljen je predvsem promocijski in produktni vidik, še posebej ujemanje trg – proizvod, s tem, kako produktna stran zadovoljuje tržne dinamične preference. Iz tega izhaja zahteva po dinamičnem in fleksibilnem planiranju (Gunn, 1988, str. 239).

Po Vellasu in Becherelu (1995, str. 274–275) je z določanjem ciljev ter koordiniranjem virov in sredstev za razvoj turizma planiranje ključnega pomena. Za uspešno uresničevanje strateških ciljev mora usklajevati aktivnosti na medregionalni s tistimi na državni in lokalni ravni. Strategija razvoja destinacije mora ustrezati nadrejenim planom regije in podjetniškim planom. Bieger (2005, str. 285) predstavi sistem načrtovanja v destinaciji, ki zaobjema poleg strateške še normativno in operativno raven (politično telo, turistična organizacija in ponudniki).

Regionalni strateški vidik načrtovanja ustreza strateški turistični enoti, ki potrebuje integralni pristop in večji, regionalni obseg. Pomembna je torej **regionalna perspektiva načrtovanja**, saj Gunn (1988, str. 24; 213–226) pravi, da »je geografija turizma veliko bolj obsežna kot večina socialnih in ekonomskih aktivnosti«. Takšno načrtovanje s smernicami in koncepti za regionalni razvoj pripravlja projekte, s katerimi se dosega zastavljene specifične cilje z največjim razvojnim potencialom, regionalni okvir pa omogoča, da v proces vstopa več kot samo lokalna skrb. Raztresenemu lokalnemu načrtovanju namreč primanjkuje integracije z regijo, kar pripelje do manka vložkov na regionalni ravni. Pomembno je zagotavljanje enotnosti načrtovanja na vseh ravneh, kar ima pomemben vpliv na razumevanje proizvoda in posledično boljše izkušnje za gosta.

Omenjam dva izraza v povezavi z opisanim strateškim načrtovanjem. Turistična panoga se je že večkrat izkazala za dinamično, Gunn (1988, str. 73) pa dodaja, da je za turistično načrtovanje temeljen princip dinamične povezanosti. Zato govorimo o dinamičnem turističnem načrtovanju, saj lahko sprememba katerekoli komponente turističnega sistema dramatično vpliva na ostale. Baud - Bovy (v Gunn, 1988, str. 188) podobno v smislu povezanosti omenjata **integrirano turistično načrtovanje** (angl. *integrated planning*), ki je enotno z nacionalno politiko, s fizičnim okoljem, povezanimi gospodarskimi sektorji, z javnim proračunom, mednarodnim turističnim trgom in s strukturo turistične industrije. Bistvo omenjenega načrtovanja sta izdelava in tekoča analiza turističnih proizvodov, saj je načrtovanje kontinuiran proces ob stalnem spreminjanju številnih faktorjev.

Problem neprimernosti planov lahko pomaga odpraviti naslednja oblika načrtovanja, ki jo kot kontinuiran proces in kot eno od orodij za strateške naloge v turizmu, razvijanje proizvoda, omenjata McGrath in MacMillan (1995). Te naloge so polne negotovosti, ki zahtevajo **planiranje strateških projektov na podlagi odkritij** (angl. *discovery-driven planning*). Narava turistične panoge se odraža na kompleksnosti načrtovanja projektov, zato je pomembno, da se k novim projektom pristopa inovativno in s pravilnim načrtovanjem. To načrtovanje se loči po tem, da veča vidnost negotovostim in priznava, da je ob samem startu novega projekta malo znanega in veliko predvidenega. Ponuja sistematičen način odkrivanja nevarnih implicitnih domnev, ki bi drugače ostale neopažene in na ta način nekritično pristale v planih, s tem ko spreminja predvidevanja v znanje, medtem ko se projekt razvija. Omenjeno načrtovanje projektov bom uporabil v ključnem procesu razvijanja strategij.

2.5 Destinacija

Menedžment organizacije DMO je odgovoren za razvoj v strateški turistični enoti destinacije, kjer lahko govorimo o konceptu strateškega vodenja, apliciranem na turistične destinacije. Strateški argument za uvajanje regionalnega destinacijskega modela pravi, da se v integriranih in centralno vodenih turističnih destinacijah razvijajo bolj posebne, osredotočene in diferencirane strategije. Tudi merila in odločitve so sprejete in izvedene hitreje in bolj učinkovito, kar jim omogoča, da so bolj inovativne (Beritelli et al., 2007, str. 96). Prednosti destinacije določimo s strateško analizo ter morajo poudarjati njene posebnosti in zagotavljati neponovljivost in konkurenčno prednost. S tem dobimo osnove za oblikovanje znamke in usmerjanje na potencialne trge (ETC & TMI, 2003).

V turizmu se vse vrti okrog destinacij, saj konkurenčni boj poteka ravno med njimi, zanje pa obstaja veliko pojmovanj (Hitrec & Hendija, 2004, str. 210). Turistična destinacija je na eni strani območje, ki je ločeno identificirano in promovirano obiskovalcem, na drugi pa turistični proizvod, znotraj območja koordiniran s strani DMO-ja. Njihovo relativno velikost Planina in Mihalič (2002, str. 126–127) dobro opišeta z besedami: »Čim dlje je cilj, tem večji bo geografski prostor, ki v očeh turista opredeljuje destinacijo.« »Termin destinacija se nanaša širše na območje, kjer je turizem relativno pomembna dejavnost in kjer lahko turistični prihodki pomembno vplivajo na gospodarstvo« (Tourism destination management, 2010). »V principu je koncept destinacije sinonim za cilj potovanja ali kraj, regijo, državo, skupino držav« (Hitrec & Hendija, 2004, str. 209–210), Zagoda (2005) pa jo vidi kot tradicionalno turistično regijo, ki je skupek krajev, ponudnikov in infrastrukture, ki jo torej upravlja destinacijski menedžment.

Destinacijo lahko tako kot Zagoda (2005) opredelimo tudi kot **strateško, konkurenčno tržno enoto** ali kot prepoznaven tržni objekt z dobro definirano identiteto in podobo (Hitrec & Hendija, 2004, str. 209–210). Po Humarjevem (2009, str. 10) je pomembno, da razumemo destinacijo kot turistično znamko, opredeljeno z upravljanjem in tržnim pozicioniranjem, katere cilj je privlačnost in konkurenčnost na mednarodnem trgu, Mundt (v Hitrec in Hendija, 2004, str. 209) pa k temu dodaja, da se turistično destinacijo smatra kot enoto za merjenje konkurenčnosti.

Višanje vrednosti znamke destinacije, ki ga opisuje koncept identitete blagovne znamke destinacije, je torej ena izmed nalog destinacijskega menedžmenta. Ta opiše znamko od znotraj, nasprotno pa s turistove perspektive govorimo o identiteti blagovne znamke na osnovi kupca (Konečnik, 2006, str. 85–86). Sklepam, da je turistični proizvod, ki ga kupuje gost in s pomočjo projektov razvija menedžment, ključni element tudi identitete blagovne znamke (Lanfant et al., 1995, str. 34). S tem ko akterji na regijo projicirajo različne zahteve, se na regionalni ravni srečamo tudi s problemi, za katerimi v ozadju ležijo razprave o identiteti.

Koncept turističnega proizvoda in njegovi elementi so ključnega pomena za uspešen razvoj konkurenčne destinacije, nanj pa je najbolj smiselno gledati z vidika turista kot potrošnika in njegovega zadovoljevanja potreb. V tem primeru ga imenujemo integralni turistični proizvod (v nadaljevanju ITP). Proizvodi zato zasedajo ključno mesto v razvoju in vplivajo na primerno organizacijsko strukturo DMO, z vidika razvojnih projektov pa so zanimive tri glavne sestavine turističnega proizvoda (Mihalič, 2002, str. 39–40): (a) privlačnost destinacije, (b) turistične zmogljivosti v destinaciji in (c) dostopnost destinacije.

Na razvoj novih proizvodov s PPP znotraj destinacije imajo vpliv različni faktorji na turizem (potrebe turistov in trendi). Naloga destinacije je v okolju hitro spreminjajočih se potreb gostov stalno izvajanje inovacij proizvodov, procesov in trga ter prenavljanje proizvodov, storitev in infrastrukture (Beritelli et al., 2007, str. 96). Destinacijski proizvod je namreč kombinacija elementov, ki ustvarja izkušnjo skozi verigo vrednosti, ki se jo ponuja gostu. Na njegovo (ne)zadovoljstvo vpliva prav vsak element, ki tvori proizvod. Razvoj proizvodov pa obsega oblikovanje strategij za razvoj novih ali izboljšavo elementov, ki tvorijo proizvod, spodbujanje investicij in podjetništva, in promocijo proizvodov (WTO, 2007, str. 83).

2.6 Destinacijski menedžment in regionalna destinacijska pisarna

Smoter destinacijskega menedžmenta lahko strnem v upoštevanje trajnostnega in skladnega regionalnega razvoja ob doseganju konkurenčnosti na osnovi dviga kakovosti ponudbe prek ITP. Razvojni načrt kot vsestranski strateški pristop za doseganje konkurenčnosti predvideva ustrezno organizacijsko oblikovanje destinacije, pri čemer se zahteva novo organiziranje in strukturiranje, upoštevajoč nove poglede na organizacijo kot sistem s posluževanjem mreženja, ki ustvarja storitev, ITP za nastopanje na globalnem trgu (RNUST, 2006, str. 5, 36).

Bistvo strateškega vodenja destinacije je postavljanje in razvijanje pravil in mehanizmov, politike in poslovne strategije z vključevanjem vseh institucij in posameznikov, saj destinacije vključujejo podjetja kot glavne ponudnike storitev in politična telesa, kot so regionalne vlade ali občine (Beritelli et al., 2007, str. 96). Strateški pristop javnega destinacijskega menedžmenta pomeni koordinacijo različnih elementov z namenom boljšega vodenja destinacije (WTO, 2007, str. 4) in doseganja konkurenčnosti destinacije, ki je tržno usmerjena in vodena (Turizem Ministrstvo za gospodarstvo, 2010).

Temu primerno mora biti DMO organizirana, zato navajam še, kar Zagoda (2005) povzema kot elemente destinacijskega menedžmenta: (a) skupen koncept, (b) dosledna usmeritev h gostu, (c) celovit menedžment kakovosti, (d) kooperacije med podjetji in lokalnimi skupnostmi ter (e) družbeni dialog. Humar (2009, str. 10) pa med naloge destinacijskega menedžmenta šteje: (a) združevanje in oblikovanje turistične ponudbe, (b) gradnja povezanih proizvodov, (c) skupen razvoj, (d) promocija in (e) trženje. Za ključno nalogo odgovornega

menedžmenta izpostavi razvijanje potencialov tam, kjer zaradi razvojnega zaostanka primanjkuje kadrovskih in finančnih virov.

Izpostavim pomembno nalogo menedžmenta destinacije, in sicer oblikovanje turistične ponudbe (Ovsenik, 2003, str. 392–393), saj leži njegova moč prav v razumevanju svoje unikatne ponudbe in kako se ta poda v lokalni prostor (ETC & TMI, 2003). Ne moremo torej iskati univerzalnega pristopa, saj se potrebe in pričakovanja od turizma razlikujejo od ene destinacije do druge, kar ima spet implikacije, ko se odločamo o primerni organizacijski strukturi (Tourism destination management, 2010).

Uspešno vključevanje gospodarstva v razvoj destinacije ima velik pomen, Meglič, Šmitek in Vukovič (2005, str. 138) za ta namen omenjajo primer povezovanje turizma, javnega in zasebnega sektorja v obliko javno-zasebnega partnerstva (PPP). Bagarić (2010, str. 237) ravno tako uspešen razvoj destinacijskega menedžmenta povezuje z izvajanjem skupnih projektov skozi PPP, saj je vključitev vseh akterjev nujna za oblikovanje jasne smeri razvoja. PPP zagotavljajo predvsem svež kapital za razvojne projekte in s tem prispevajo k dvigu kakovosti storitev.

2.6.1 Vloga DMO

Z nastopom DMO smo dobili nov organizacijski objekt, ki sprejema odločitve na destinacijski ravni in sodeluje v procesu, ki pretvarja vire v turistične storitve, proizvode, izkušnje in blagovno znamko (Jere Lazanski, 2002, str. 54). DMO ima v procesnem smislu razvojno, izvedbeno (prodajno) in evalvacijsko vlogo (RNUST, 2006, str. 28). Vpeljevanje novih organizacijskih in menedžment pristopov ni lahka naloga, vendar so moderne organizacijske oblike turističnih destinacijskih organizacij nujen pogoj za uspešne in prepoznavne destinacije. Turistične organizacije so povezane v skupne blagovne znamke v produktnem in poslovnem smislu (Ovsenik, 2003, str. 394, 397). DMO je torej mišljen kot predstavnik javnega sektorja na regionalni ravni, za katerega strateški dokument slovenskega turizma (Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011, 2007, str. 55–59) poleg glavne promocijske naloge ter razvojnih in informacijskih dejavnosti predvideva tudi aktivnosti pridobitne narave.

Program UNEP (Tourism destination management, 2010) omenja javno vlogo DMO s soudeležbo vodstvenih struktur, vodenih s strani lokalnih oblasti, lokalnih nevladnih organizacij, predstavnikov skupnosti in domačinov ter izobraževalnih ustanov. WTO (2007, str. 135–136) definira usklajevalno vlogo DMO skozi lokalne akcijske skupine (lokalna raven) in s tem, ko naj bi prisluhnil pogledom različnih deležnikov (regionalna raven). Prve vključuje v plane na lokalni ravni, na regionalni ravni pa aktivno angažira različne deležnike. Z usklajevalno vlogo je mišljeno, da jim prisluhne in dodaja vrednost, zadolžen pa je za snovanje struktur, ki omogočajo »od zgoraj navzdol od spodaj navzgor« ravnovesje.

Ritchie in Crouch (2003, str. 184) omenjata ključni nalogi DMO za zagotavljanje konkurenčnosti destinacije in njenega dolgoročnega uspeha. To sta vodenje in usklajevanje, pomembna pa je tudi funkcionalnost z operativnega vidika pri taktičnih nalogah. Med strateškimi nalogami DMO so v procesu načrtovanja pomembni ocena trenutne situacije ter postavitev vizije in ciljev za prihodnost (WTO, 2007, str. 27). Zagoda (2005) izpostavlja strateški vidik upravljanja destinacije DMO, katerega prednostne naloge so tržno komuniciranje, skrb za blagovno znamko, koordinacija in spodbujanje sodelovanja ter zastopanje interesov sodelujočih. WTO (2007, str. 12) vidi odgovornost DMO v (a) upravljanju turistične destinacije, (b) doseganju odličnega ROI, (c) rasti trga, (d) kakovostnih proizvodov, (e) odlične blagovne znamke in (f) koristi za vse deležnike.

DMO se smatra kot vodja in koordinator destinacije, ki proizvaja izkušnje (WTO, 2007, str. 84), zato bi izpostavil njegovo funkcijo razvoja integralnih turističnih proizvodov in njihovo distribucijo. Zagoda (2005) poudarja pomembnost koncepta povezanih proizvodov v smislu turistične storitvene verige. Za izboljšanje produktne strategije mora DMO usklajeno in tržno usmerjeno sodelovati z deležniki, pomaga in sodeluje pri lansiranju novih proizvodov (WTO, 2007, str. 84). Ooms (2008) celo pravi, da mora destinacija zagotavljati doživetja, geografske proizvode pa so zamenjali projekti.

Ena glavnih nalog DMO je promocija, ključni element v marketinškem miksu pa je ravno turistični proizvod. Sem sodijo (a) načrtovanje promocije, (b) skrb za blagovno znamko ter (c) pobuda skupnih mehanizmov in orodij, (d) vodenje komponent regionalnega marketinškega miksa ter (e) izbira prave marketinške strategije. Za zasebni sektor je posebej zanimiva prav marketinška vloga DMO, ki lahko poveže javna in zasebna promocijska sredstva (WTO, 2007, str. 83–84, 135–136), saj bi za projekt blagovne znamke regije pravi interes morala imeti podjetja (Hauc et al., 2003). Ooms (2008) izpostavi izredni pomen edinstvenosti destinacije in opozarja, da marketinški koncept USP na primeru destinacij še premalo zasledimo. Nujnost ponudbe edinstvenih predlogov omenja tudi Kozorog (2007, str. 189), ti pa morajo biti zanimivi in morajo odtehtati.

2.6.2 Organizacijska struktura DMO po Biegerju

V prvi vrsti je organiziranost turistične organizacije DMO odvisna od organiziranosti same destinacije, od tega, katere naloge prevzame. Pri (pre)oblikovanju organizacijske strukture moramo upoštevati naslednja načela in trende (Bieger, 2005, str. 139, 142):

- jasne in enostavne vodstvene strukture, poti odločanja ter pooblastila;
- nekatere funkcije morajo biti ločene zaradi različnega financiranja;
- zagotovitev primernega nadzora in soodločanja;
- zgostitev nalog in dosledne usmerjenosti k učinkom in z njimi povezanim stroškom;

- združevanje in optimizacija stika s strankami;
- profesionalizacija upravnega odbora.

V skladu s turističnimi trendi, vlogo ITP in projektnim razvojem se spreminja tudi optimalna organizacijska struktura turistične organizacije v smer horizontalno oblikovane, procesno usmerjene organizacije. Bieger omenja dve idealni strukturi. Prvo, ki upošteva delitev po nalogah, vse bolj izpodriva struktura, deljena na procese. Struktura, ki se orientira po nalogah, je slabše prilagojena na storitve/procese z vidika kupca, saj destinacija ponuja gostom kot produkte specifične storitvene verige, zato je glede na decentralizirano proizvodnjo storitev optimizacija procesov ključna konkurenčna prednost. Z uporabo matrične organizacijske strukture je oblikovanje usmerjeno v produktne menedžerje, ki so odgovorni za ponudbo in promocijo za posamezne tržne segmente, s čimer se bolje sledi strategijam. V praksi pa je mogoče opaziti številne možne oblike, ki so v osnovi izbrane po nalogah, opirajo se na idealni model, vendar s prilagoditvami po nalogah, velikosti in tradiciji (Bieger, 2005, str. 140–141; 2000, str. 164).

3 Organiziranost DMO Smaragdna pot

3.1 Uvajanje destinacijske ravni v model organiziranosti slovenskega turizma

Trenutno stanje z odsotnostjo pokrajinske zakonodaje in s tem stalnega vira financiranja predstavlja največji problem pri uspešnem vzpostavljanju destinacijskega menedžmenta v Sloveniji ter hkrati odraža velik vpliv politike v javnem sektorju. V periferni in manj razviti regiji pa je učinkovito in hitro vpeljevanje še toliko bolj pomembno. **Specifika javnega sektorja** s slabim koriščenjem reorganizacije se je pokazala v primeru aktualne reorganizacije turizma tudi kot poligon političnega merjenja moči (Kovač, 2009). Razpis MG je bil namreč objavljen v neprimernem času menjave vlad (Gruden, 2009a, str. 8), že od začetka tudi preveč spolitiziran, njegova vsebina pa preveč v ozadju (Ropret, 2008, str. 15). Slovenija se je prav pri destinacijskem menedžmentu izkazala za relativno najmanj konkurenčno (Kenda, 2007, str. 18), podobno kot so izsledki raziskav iz leta 2003 o razvoju turističnih destinacij in strateški usmerjenosti organizacij pokazali potrebo po novem modelu, ki bi moral temeljiti na povezovalnem pristopu in biti podprt z novimi oblikami turizma (Ovsenik, 2003, str. 398).

Združevanja so bila v preteklosti že predvidena, vendar je praksa pokazala drugače. Če se vrnem v leto 1998, je zakon o pospeševanju turizma (v nadaljevanju ZPT) dopuščal združevanje lokalnih turističnih organizacij (v nadaljevanju LTO) v panožne in regionalne turistične organizacije (Kozorog, 2007, str. 153–154), vendar ni dosegel povezovanja in spodbujanja kooperacije. LTO-ji so v večini primerov ostali le občinske administrativne institucije, kar je bil znak pomanjkanja pripravljenosti na povezovanje. Na tem mestu je

zanimivo, da je bil LTO Sotočje izjema in je dosegel pomembne rezultate na področju promocije in povezovanja lokalne ponudbe. Do želenega javno-zasebnega partnerstva ni prišlo zaradi javnega organizacijskega interesa na lokalni ravni (Meglič et al., 2005, str. 138).

Ravno tako je Ministrstvo za gospodarstvo (v nadaljevanju MG), ki je LTO predpisalo, nato ugotovilo, da bi se turizem brez te oblike razvijal hitreje, s tem ko je leta 2004 v veljavo stopil novi zakon o spodbujanju razvoja turizma (v nadaljevanju ZSRT) in LTO ni bil več predpisana oblika. To kaže na zmedenost pristopa pri uvajanju destinacijskega menedžmenta (Humar, 2009, str. 10). Nacionalna strategija 2002–2006 in novi ZSRT sta torej predstavljala umikanje države iz lokalnega turističnega organiziranja. Poskusi uvajanja destinacijskega menedžmenta na premajhnih turističnih območjih so se izkazali kot največja slabost takratnega modela organiziranosti. Z novim zakonom leta 2004 naj bi se spodbudilo medsebojno sodelovanje, večje povezovanje v okviru projektov, s čimer bi akterji postali ekonomsko močnejši in bolj učinkoviti pri pridobivanju razvojnih sredstev, hkrati pa bi dobili bolj smiselne in konkurenčne destinacije (Kozorog, 2007, str. 154–159).

Prav zaradi neuspešne reorganizacije slovenskega modela turizma je v od leta 2007 veljavni strategiji (v nadaljevanju RNUST) eden glavnih ciljev prav udejanjenje destinacijskega menedžmenta, ki ni le izziv, ampak je za uspešen turistični razvoj ena od nujnih razvojnih smernic, ki predvideva temeljito reorganizacijo na podlagi interesnega povezovanja v obliki PPP (Gruden, 2008, str. 19). Opredeljuje oblikovanje novih razvojnih destinacijskih organizacij na regionalni ravni, katerih cilj je razviti prepoznavne destinacije in ITP. S ciljem ustreznega oblikovanja tržno usmerjene in vodene destinacije za doseganje konkurenčnosti MG koordinira turistične politike in oblikuje strategije razvoja turizma (Turizem Ministrsvo za gospodarstvo, 2010). Organiziranost usposobljenih organizacij narekuje celovita in kakovostna turistična ponudba na ravni posameznih destinacij, regionalna raven pa ima pomembno vlogo pri oblikovanju in trženju proizvodov z izpostavljanjem regionalnih posebnosti (Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011, 2007, str. 22).

Pomembno je razjasniti **razmerje med bodočo destinacijo in pokrajino**, saj je enačenje destinacije s pokrajino lahko razlog za kasnejše težave pri upravljanju destinacije, ker ne pomenita nujno istega. Vzrok tiči v viru financiranja, ki ga običajno pokrajine predstavljajo za destinacijske organizacije (Humar, 2009, str. 10). Dejstvo, da bodo lahko pokrajine precej drugačne od regionalnih turističnih povezav, ki nastajajo, predstavlja težavo, zato mora država to področje sistemsko urediti. Upoštevajoč vpliv financiranja na strateško odločanje, lahko tovrstne organizacije iz projektnega dela na osnovi razpisov prerasejo v prave regionalne turistične organizacije samo tako, da se zagotovi sistemski vir financiranja (Ropret, 2008, str. 20).

Predvideno je, da bi bil DMO kot nekakšen pokrajinski STO z izpostavami po področjih pokrajine ustanovljen s strani DO, ki bi skrbele za povezovanje na lokalni ravni. Te soustvarjajo temelj novega predloga modela organiziranosti na lokalni ravni in morajo

zajemati več občin ter zagotavljati načelo PPP, opravljale pa naj bi predvsem operativno in distribucijsko funkcijo. MG predvideva štiri glavne funkcije DMO: (a) razvoj integralnih turističnih proizvodov in distribucija teh proizvodov, (b) promocija (c) operativna funkcija in (d) izobraževanje ljudi. S tem je mišljeno, da bi zagotavljal razvoj, promocijo, raziskave trga in iskanje tržnih niš ter se ukvarjal z infrastrukturo, s partnersko politiko, sejmi, z delavnicami in odnosom z STO-jem (Ropret, 2007, str. 4; 2010, str. 10).

Posledica priprav na razpis Ministrstva za gospodarstvo (v nadaljevanju MG), ki velja za začetek uvajanja destinacijskega menedžmenta, je bilo intenzivno povezovanje v nekaterih regijah. Iz turističnega gospodarstva so sicer prihajala opozorila na odsotnost pokrajinske ureditve, vendar so hkrati sprejemali dejstvo, da se je verjetno najbolj smiselno nasloniti na že obstoječo razdelitev države (Gruden, 2008, str. 19; 2009, str. 8). Na lokalni in regionalni ravni je v pripravljanju na razpis mandate občin takrat formalno pridobilo pet organizacij, med njimi tudi LTO Sotočje, MG pa je razpis preklicalo z obrazložitvijo, da se bo počakalo na sistemski vir financiranja (Ropret, 2008, str. 20). Sledil je maja 2009 objavljen prvi javni razpis v višini 1,4 mio evrov, ki so bili v okviru dodatne promocije ponudbe namenjeni vzpostavljanju regionalne ravni organiziranosti in spodbujanju povezovanja. Maja 2010 je MG objavilo razpis za nastanek DMO-jev, ki ga je pred letom in pol kmalu po objavi preklicalo, čeprav je bilo od 4,2 milijona evrov za razvojno in operativno funkcijo namenjena največ petina sofinanciranja. Zahteva je bila soglasje sveta regije ali vseh občin v regiji ter sporazumi s turističnim gospodarstvom in z večino turističnih društev, s čimer se je zagotovilo razvojna sredstva tako na vertikalni kot horizontalni ravni povezovanja. Glavni problem glede nadaljnjih dolgoročnih sistemskih virov financiranja pa ostaja (Ropret, 2009, str. 15; 2010b, str. 9; 2010a, str. 10).

Gospodarstvo je izpostavilo tudi problematiko konsenza povezanosti med akterji pri uresničevanju projektov, saj bi večje sodelovanje na strateškem področju in izboljšanje povezanosti z lokalno skupnostjo odločilno pripomoglo do hitrejšega razvoja (Avšič, 2010, str. 20; Stamejčič, 2009, str. 20). Poleg šibkega povezovanja vidijo nekateri težavo v proizvodu, ne pa promociji, saj slednja prvega prehiteva. Namesto predpisovanja gospodarstvu bi morali tisti, ki ustvarjajo destinacije, narekovati pisanje turističnih strategij, ki bi tako izhajale iz njihovih interesov (Gruden, 2009b, str. 18).

3.2 Prikaz stanja v destinaciji Smaragdna pot

3.2.1 Goriška statistična regija in destinacija Smaragdna pot

Destinacija Smaragdna pot in Goriška statistična regija se ujemata z geografskega in upravljalnega vidika, hkrati pa destinacija izpolnjuje glavne kriterije. Zahodna slovenska regija meji na Videmsko in Goriško pokrajino v Italiji in tvori kohezijsko regijo Zahodna

Slovenija. Upravno je razdeljena na trinajst občin, ki se tesneje povezujejo in sodelujejo znotraj subregij: Zgornje Posočje, Idrijsko-Cerkljansko, Novogoriška subregija in Zgornja Vipavska dolina (Posoški razvojni center, 2007, str. 7).

Za usklajen celostni razvoj regije je treba upoštevati njene značilnosti. Navkljub temu, da po ekonomskih kazalnikih sodi v zgornjo polovico slovenskih regij, so zanjo značilne velike razlike v gospodarski razvitosti, severni del pa je še prometno težje dostopen. Kar četrtina ozemlja sodi med območja s posebnimi razvojnimi problemi, po vseh demografskih kazalnikih pa je regija na samem repu. Med težavami gospodarstva so poleg (a) počasnega razvoja turističnega gospodarstva, (b) nepovezane turistične ponudbe in (c) nepovezovanja in nesodelovanja institucij še (d) majhna inovativnost, (e) pomanjkanje ugodnega kapitala za začetne investicije ter (f) beg možganov (Posoški razvojni center, 2003 str. 5; 2007, str. 8–10).

Med ključne podporne agencije in partnerje destinacijskega menedžmenta v nastajanju sodijo regionalne razvojne agencije mrežna regionalna razvojna agencija (v nadaljevanju MRRA) pa je nosilec regionalnega razvoja za območje celotne regije. Razvojne agencije so bile ustanovljene z namenom združiti vse lokalne, regijske in državne potenciale ter realizirati razvojne projekte, prepoznavati potrebe gospodarskega, socialnega, okoljskega in prostorskega področja ter spodbujati razvoj regije (RRA Severne primorske, 2010).

Rezultat njihovega delovanja je tudi temeljni strateški dokument regionalni razvojni program (v nadaljevanju RRP) Severne Primorske (Goriške statistične regije) za obdobje 2007–2013, ki ga v strateškem delu sestavljajo: (a) analiza stanja in problemov razvoja, (b) razvojna vizija in strateški cilji ter razvojne prioritete, (c) strategije za njihovo uresničitev ter (d) programi za uresničevanje razvojne vizije. V programskem delu velja omeniti ukrepe in projekte regionalnega pomena, organiziranost za izvajanje in pregled ključnih projektov regije. Programa graditve celostne turistične ponudbe regije in povezovanja turističnih subjektov v regiji pa sta bila prvič zapisana že v RRP za obdobje 2002–2006 (Posoški razvojni center, 2006). Veljavni RRP predstavlja tudi strateški razvojni dokument delovanja DMO in je sestavni del modela zagona strategij DMO, v njem pa so natančno opredeljeni strateški razvojni projekti.

Iz **SWOT analize turizma v regiji** je moč izluščiti (Posoški razvojni center, 2006, str. 60):

- med ključnimi prednostmi velja omeniti ugodno lego in privlačnost regije ter kakovostne in prepoznavne proizvode;
- med slabostmi velja izpostaviti prešibko povezovanje ponudnikov, razdrobljenost ponudbe ter premajhno prepoznavnost regije kot celote;
- ključne priložnosti regije so predvsem v opredelitvi koncepta skupnega turističnega prostora, skupna in celovita promocija regije ter razvoj prepoznavnih proizvodov;

- ovire so predvsem neusklajenost posameznih segmentov ponudbe, neučinkovitost institucionalnih postopkov, premalo državnih razvojnih sredstev, namenjenih lokalnemi ravni in turistični ponudbi.

Omenjeno dejstvo, da je območje destinacije Smaragdna pot zaokroženo v Goriški statistični regiji s trinajstimi občinami (Bovec, Kobarid, Tolmin, Kanal, Nova Gorica, Brda, Šempeter-Vrtojba, Miren-Kostanjevica, Renče-Vogrsko, Ajdovščina, Vipava, Idrija in Cerkno) (Smaragdna pot, 2010), je izrednega pomena za nadaljnji razvoj destinacije. Poleg omenjenega ključnega predpogoja za upravljanje destinacija zadostuje še dvema glavnima kriterijema. Geografsko jo lahko na enostaven način opišemo s porečjem Soče, v Soči pa ima tudi močan skupen identitetni in markanten element, ki območje povezuje. Obenem ima še razvojne potenciale v obliki konkurenčnih proizvodov.

Na relativno nerazvitost turistične destinacije kažejo struktura namestitvenih kapacitet, kratka dolžina bivanja v regiji in nizka zasedenost turističnih zmogljivosti (tudi zaradi sezonskega značaja). V turizmu dela devet odstotkov vseh zaposlenih v regiji, od katerih jih je več kot dve tretjini zaposlenih v prevladujočem igralniškem segmentu. Vrsto turizma pogojujejo predvsem naravne in kulturno-zgodovinske danosti, pričakuje pa se porast turističnih proizvodov v segmentu kulinarično-vinskega, športno-rekreativnega, vitalnega, igralniškega in kulturno-zgodovinskega turizma (Posoški razvojni center, 2007, str. 10). Z naštetimi perspektivnimi proizvodi opiše širšo turistično pokrajino oziroma destinacijo Goriško, Vipavsko in Posočje tudi strategija trženja slovenskega turizma (Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011, 2007, str. 28).

Direktor DMO Smaragdna pot na osnovni problem ponudbe v razdrobljenosti in promociji nepovezanih programov, ki ne dosegajo kritične mase za uspešnejši nastop na trgu, odgovarja s tem, da želijo izkoristiti prednosti destinacije in predvsem povezati tematske programe in znamenitosti v turistično pot kot prvovrstno atrakcijo (Kozorog, 2007, str. 189). Prav v izjemni raznolikosti okolja vidi ključni element dolgoročne konkurenčnosti, hkrati pa opozarja, da je povezovanje raznolikosti v skupni koncept veliko zahtevnejše kot povezovanje istovrstne ponudbe.

3.2.2 Pot do ustanovitve DMO Smaragdna pot

Za Goriško statistično regijo počasno uvajanje destinacijskega menedžmenta predstavlja dodaten udarec, v okviru ustanavljanja pokrajin pa naj bi obveljala ista regija, kot jo je zaobjemal koncept blagovne znamke Smaragdna pot, zasnovan pod okriljem LTO Sotočje, katerega direktor podaja krajši kronološki pregled povezovanja in ideje Smaragdna pot:

- 2000: LTO Sotočje predlaga povezovanje doline Soče in idrijsko-cerkljanskega območja. Za STO se izvede projekt Stranske poti, med katerimi je tudi makro regija Smaragdna pot (leto kasneje je bila predstavljena kot vzorčni primer na berlinski borzi);
- 2002: LTO Sotočje pripravi prvi skupni katalog Smaragdne poti. Smaragna pot je vključena v RRP Severne Primorske 2002–2006;
- 2005–2006: LTO Sotočje pripravi koncept in katalog Smaragdne poti za celotno Goriško statistično regijo ter izdela tržno strategijo. RRA severne Primorske pripravi razvojno strategijo območja in izdela prvo skupno spletno stran;
- 2007: Smaragdna pot je vključena v RRP Severne Primorske (Goriške statistične regije) za obdobje 2007–2013 kot skupen destinacijski koncept celotne regije;
- 2008: Svet regije Severne Primorske (Goriške statistične regije) pooblasti LTO Sotočje za izvajanje nalog Regionalne destinacijske organizacije DMO Smaragdna pot;
- 2009: izdelava skupne destinacijske zloženke, izdelava destinacijskega portala www.smaragdna-pot.si, izvedba vrste promocijskih aktivnosti, med katerimi izstopa skupna marketinška akcija na italijanskem trgu.

Do prvega pravega premika v smeri reorganizacije je torej prišlo leta 2008, ko je (TTA, 2009a) Svet regije Severne Primorske (Goriške statistične regije) 19. novembra 2008 potrdil LTO Sotočje za izvajalca programa RDO na svojem območju. Gre za izvajanje skupnih regionalnih tržnih aktivnosti na območju Goriške statistične regije, pogodbo o sofinanciranju pa je podpisalo vseh 13 občin v regiji. Povod za to odločitev je bil razpis MG, namenjen pospeševanju razvoja destinacijskega managementa. Kasneje je bil razpis sicer preklican, regija pa se je vseeno odločila, da z aktivnostmi nadaljuje.

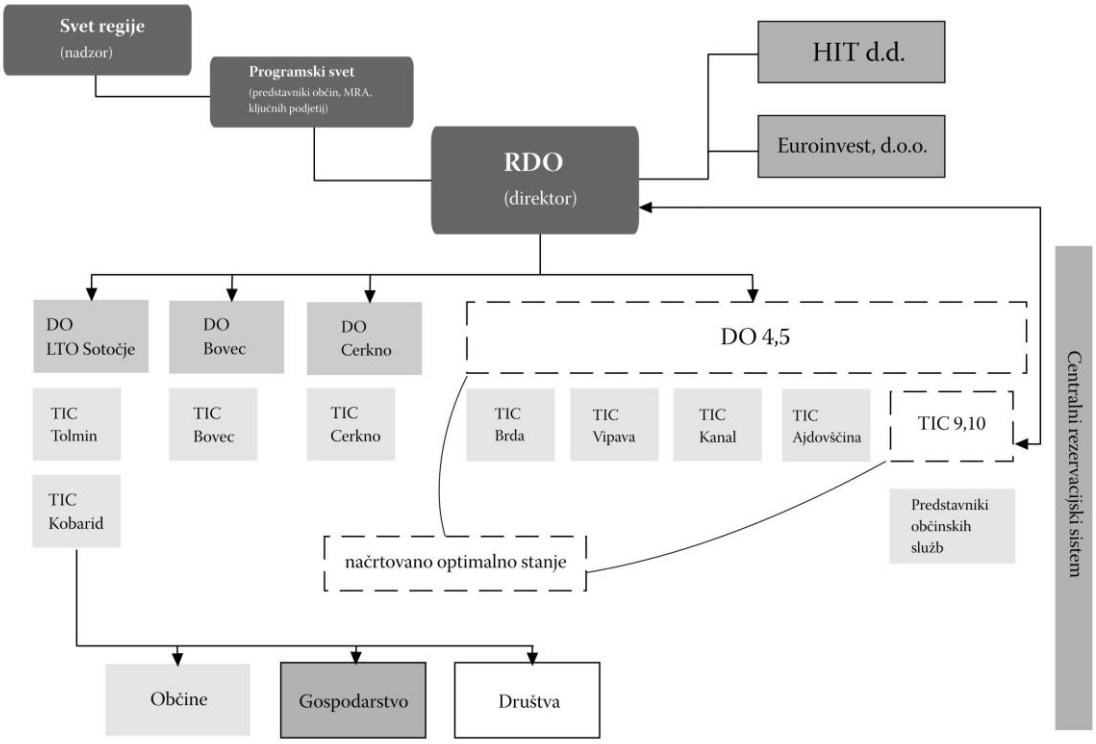
Oblikovanje **destinacije** Smaragdna pot, ki **ozemeljsko in kot tržna enota** zadostuje kriterijem strateške turistične enote, je pomemben korak k večji konkurenčnosti slovenskega turizma in večjemu prispevku turizma k regionalnemu razvoju. Žal direktor DMO poudarja, da je v primeru destinacije kot regionalnega projekta vprašanje bolj upravno-političnega kot strokovnega značaja, zaokroženost destinacije v Goriški statistični regiji, ki je predvidena tudi za bodočo pokrajino, pa gre v prid razvoju. Zanimiv je primer po mnenju direktorja DMO v ozemeljskem in tržnem smislu idealne destinacije Julijske Alpe, kjer se je sodelovanje sicer izkazalo za uspešno, vendar so izkušnje pokazale, da razen turizma območje nima nobene druge skupne povezave. S strateškega vidika so pomembni upravni, infrastrukturni, gospodarski in finančni tokovi, ki so skupaj z razvojnimi programi organizirani v drugačnih strukturah, zaradi česar ni mogoče doseči optimalnega povezovanja turizma in zagotoviti financiranja. Poudarjam, da sta blagovna znamka in DMO Smaragdna pot šele na začetku poti. Skušajo pa omenjeno prakso s skupnostjo Julijske Alpe, ki omogoča delitev stroškov, prispevala k graditvi skupnega programa in znamke v obliki skupnih nastopov na sejmih in skupnih promocijskih akcij, prenesti na Smaragdno pot.

LTO Sotočje in druge LTO-je lahko po predvideni novi organizacijski ureditvi poimenujemo tudi destinacijska organizacija (v nadaljevanju DO), ki je najprej pod imenom »Dežela žive

vode« združevala občini Tolmin in Kobarid, od leta 2010 dalje pa to počne pod že uveljavljenim imenom »Dolina Soče«. Dolina Soče želi biti pomemben sestavni element skupne podobe in uspešnosti doline Soče in Smaragdne poti, že pred uveljavljanjem destinacijskega menedžmenta pa je ime razvijala TZGP, ki si je prizadevala za predstavljanje doline kot zaključenega turističnega območja.

Organiziranost turizma v destinaciji, od katere je odvisna tudi organizacijska struktura DMO, predstavim z modelom organiziranosti, ki je odraz trenutnega stanja in se je oblikoval na podlagi prijave na razpis MG, katere osnova je pogodba o sofinanciranju med občinami in gospodarskimi subjekti na območju regije. Pri razdelilniku participacije po posameznih občinah so uporabili ključ, ki ga sestavljata kriterij števila prebivalcev in namestitvenih kapacitet (LTO Sotočje, 2008). Sofinanciranje partnerjev je edini smiselni izkaz javno-zasebnega partnerstva, ki trenutno zgleda tako, da je krovna pogodba sklenjena (podobno kot z občinami) s podjetjema Euroinvest in HIT, ostali pa sodelujejo na projektni ravni, tako da se poišče interesente znotraj turističnega gospodarstva, ki finančno sodelujejo (glej Sliko 1 in Prilogo 4).

Slika 1: Model organiziranosti turizma v destinaciji Smaragdna pot



Delo novega DMO nadzoruje svet regije, program pa usklajuje programski svet z usposobljenimi predstavniki občin, mrežne razvojne agencije in ključnih podjetij, ki se bodo odločila za sodelovanje (TTA, 2009a). S sheme je razvidno, na kar opozarja direktor DMO, da so poleg njihovega LTO Sotočje v destinacijo Smaragdna pot dejansko vključene samo DO Bovec in Cerkno. »Vsa ostala območja nimajo še primerljive organizacijske strukture, kar je tudi eden izmed elementov nerazvitosti, še bolj pa različnih pogledov in pomenov turizma za vsako izmed občin,« ki jih zastopajo bodisi turistični informativni centri bodisi predstavniki občinskih služb. Po njegovih besedah se v slovenskih destinacijah srečujemo s preveč različnimi sogovorniki, kar upočasnjuje napredek.

3.3 Povzetek razgovorov

Analiza odgovorov na zastavljena vprašanja direktorju DMO Smaragdna pot Janku Humarju ter predstavnikom STO na tujih trgih Roku Klančniku, Gorazdu Skrtu in Janu Cigleneckemu podaja trenutno stanje turistične organiziranosti v destinaciji, konkurenčnost, projekte in proizvode ter podlago za določitev primerne organizacijske strukture organizacije DMO. Ugotovitve so podane v obliki okvirja razvijanja destinacijske strategije s poudarkom na predlogu nove organizacijske ureditve menedžmenta (glej Prilogo 2).

3.3.1 Ocena situacije glede na turistično konkurenčnost destinacije

Destinacija Smaragdna pot v zavesti trga še ne obstaja v zadostni meri, zato je težko ali celo nemogoče podati celovito **oceno** o njeni **konkurenčnosti**. V DMO osrednjo vlogo dobivajo turistični proizvodi in z njimi povezani projekti, »s katerimi so kljub celostni nerazvitosti zadosti prepričljivi, da verjamejo v ustrezen konkurenčni potencial celotne destilacije. Gostje ne morejo še kupovati regionalnih turističnih proizvodov, saj prve zametke šele postavljajo skozi aktualen program«, meni Humar. To se odraža tudi na novem spletnem portalu destinacije, kjer so v ospredje že postavljena doživetja, v potencial katerih verjamejo tudi predstavniki.

Predpogoj za koncipiranje destinacije je nova organiziranost v obliki DMO, in to ne glede na dejansko organizacijsko obliko, meni direktor in dodaja, da lahko »samo DMO poveže obstoječe programe v regionalno celoto in na ta način **dviga konkurenčnost** destinacije. Podjetja in lokalne institucije v oblikovanje skupnih programov, ponudbe in znamke ne bodo vlagale.« Podobno na destinacijo gledajo predstavniki kot na javno dobro, s tem ko je nekdo zadolžen, da jo financira, informativno povezuje in trži. Gostje želijo prepoznavno destinacijo in jo umestiti v okolje, k čemur pripomore nova organiziranost prek vpliva menedžmenta na koncept identitete blagovne znamke Smaragdna pot.

DMO bo skušala vplivati na **ključne dejavnike konkurenčnosti destinacije**, ki so po izboru direktorja DMO in predstavnikov STO naslednji: (a) kakovost, privlačnost, pristnost in povezljivost ponudbe, (b) dobro razmerje med ceno in kakovostjo, (d) prepoznavnost, (e) tržni delež, (f) primernost in zadostnost namestitvenih kapacitet, (g) urejenost turistične infrastrukture, (h) dostopnost, (i) prometne povezave in javni prevoz ter (j) skrb za okolje.

Dobrodošla je tudi **primerjava z ostalimi destinacijami**, najprej domačimi, pri čemer je direktor DMO prepričan, da je njihova regija glede na upravljanje v primerjavi z ostalimi regijami v Sloveniji korak naprej. V primerjavi s konkurenti v razvitih turističnih deželah pa so vsi sogovorniki veliko bolj kritični. Predstavniki jo ocenjujejo za nizko konkurenčno v evropskem merilu, in sicer zaradi velikega zaostanka predvsem pri trženju, ker še ne nastopa kot destinacija, pa tudi zaradi pomanjkanja pojavljanja turizma na regionalni ravni. Pri upravljanju v konkurenčnih destinacijah opažajo organizacijske trende predvsem v centraliziranem vodenju s skupinami strokovnjakov z različnih področij.

Dolgoročni vidik financiranja, ki bi zagotovil stabilno in kakovostno izvajanje programov ter okrepil razvojno in operativno funkcijo DMO, je trenutno glavni problem, saj je financiranje po letu 2012 negotovo in še vedno ni jasno, ali bo zanj še obstajal interes. Direktor vidi podlago za trenutni obstoj DMO v aktualnem razpisu MG in podpori regije, kar jim je zagotovilo 400.000 EUR za štiriletno obdobje. Omenjeni razpis je bil zaradi političnega konteksta brez razloga vezan na pokrajinsko zakonodajo, zaradi česar se zavira nastajanje regionalnih turističnih struktur. Sicer pa »bi morala ključni delež bremena prevzeti regija, s tem ko bi bil DMO element formalne regionalizacije.«

Po mnenju predstavnikov je nujno še bolj podpreti razvoj turizma, saj je po direktorjevem prepričanju, »da je njegov trenutni prispevek že v danih razmerah precej visok, njegov potencial še bistveno večji«. Igralništvo sodi poleg poletnih doživljajskih športov med bolj razvite proizvode, igralniško podjetje HIT pa je v okviru javno-zasebnega partnerstva že vključeno v novo shemo destinacijske organiziranosti. Po direktorjevem mnenju je turizem z upoštevanjem igralništva kot edino dejavnostjo, ki zagotavlja neposredna proračunska sredstva za razvoj infrastrukture in programov, sedaj in na dolgi rok ključnega pomena za regionalni razvoj. Pomembni so tudi multiplikacijski učinki »(a) pritiska na razvoj servisnih storitev in komunikacij ter (b) na razvoj prometne infrastrukture znotraj in iz regije, (c) na povezave s kmetijstvom (vinarstvo) in boljše trženje proizvodov, (d) na gradnjo pozitivnega naložbenega okolja tudi za druge dejavnosti prek rasti turističnega ugleda destinacije«.

3.3.2 Strateški okvir za bodočo rast turizma

Ob nastopu DMO se pojavlja vprašanje, kako bo to vplivalo na delovanje modela projektnega izvajanja regionalnega razvoja, ki je do sedaj postavljal strateški okvir razvoja turizma. Drugače kot v primeru razdrobljenosti odločanja na občine in v primeru nedefiniranih destinacijah bi bil razvoj turistične panoge združen v strateški projektni organizaciji, ki bi prevzela vodilno vlogo pri oblikovanju regionalnih razvojnih turističnih načrtov, določanju projektov ter njihovem vodenju in izvajanju. DMO bi morala poskrbeti za povezovanje regionalnih in državnih turističnih strategij s programi in projekti, njihov menedžment in selekcijo.

Vizija, zapisana v strategiji razvoja regionalne turistične destinacije Smaragdna pot, se glasi: »Smaragdna pot bo postala v evropskem merilu konkurenčna, razvita in prepoznavna turistična destinacija na območju Goriške statistične regije, ki bo zagotavljala turističnemu gospodarstvu konkurenčnost, zaposlenim visok življenjski standard ter prispevala k visoki kakovosti življenja prebivalstva regije.« Strateški cilji razvoja turizma organizacije DMO so (Posoški razvojni center, 2006, str. 78): (a) oblikovanje celostne, razpoznavne in konkurenčne ponudbe v destinaciji, (b) ponudba kakovostnih turističnih proizvodov, (c) povezovanje akterjev, trženja in promocije, (d) dvig usposobljenost kadrov, (e) spodbujanje razvoja trajnostnega turizma, (f) izboljšanje turistične infrastrukture in prometne povezanosti.

Omenjeno razvojno vizijo in strateške cilje regija uresničuje s programi projektov v okviru Strategije odličnosti v turizmu, v operativnem smislu pa z usmerjenim programiranjem in organiziranim izvajanjem regijsko pomembnih projektov. Pogoj predstavlja regionalna podporna mreža z DMO-jem v sodelovanju z ostalimi institucijami in akterji v obliki partnerstev (Posoški razvojni center, 2006, str. 70). Predstavniki navajajo, da na osnovni ravni ni agenta, organizacije, ki bi uresničevala krovno strategijo v praksi oziroma bi uspešno pretvarjala regionalne strategije v akcijo. Do sedaj smo imeli samo STO (pa še ta je postala le vladna agencija), ki je poskušala izvajati nacionalne strategije razvoja.

Slovenska strategija trženja, kot izhaja iz RNUST, predvideva poslovno strategijo tržnih niš, ki narekuje razvoj nišnih proizvodov in njihovega trženja. Strateški trženjski koncept pa tvorijo strategija (a) diferenciacije, (b) diverzifikacije z razlikovanjem ponudbe s pomočjo jasne identitete in razvojem blagovne znamke in (c) partnerstev (Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011, 2007, str. 18–20). V okviru omenjenega projekta Turizem brez meja iz leta 2002 je bila s ciljem oblikovanja celostne turistične podobe regije izdelana tako strategija razvoja turistične destinacije Smaragdna pot kot tržna strategija Smaragdne poti (Posoški razvojni center, 2006, str. 14).

Tabela 1: SWOT po oceni tujih predstavništev, ki upošteva predvsem vidik organizacije in strategij destinacije Smaragdna pot

Prednosti: - kakovostni in razpoznavni proizvodi (igralništvo, kulinarika, doživljajski športi) - aktivna civilna sfera (NVO)	Priložnosti: - skupni nastopi - blagovna znamka Smaragdna pot - možnost povezovanja partnerjev - nastopi z izdelanim proizvodom - porast turističnih proizvodov - vlaganje v trajnostni razvoj
Slabosti: - pomanjkanje notranjega sodelovanja - destinacijski menedžment - pomanjkanje majhnih podjetij in njihove vključenosti	Nevarnosti: - pomanjkanje državne pomoči v lokalne projekte - nerazumevanje trajnostnega razvoja - težave pri vzpostavitvi povezanosti med partnerji

Za povezovanje projektov s krovno strategijo je ustrezna organizacijska struktura nujna, v nasprotnem primeru je povezovanje možno le na posameznih ravneh posameznih proizvodov ali ponudnikov. Ob tem direktor izpostavlja tri ključne **elemente za uspešno pretvorbo strateških odločitev v projekte**:

- identificirana potreba znotraj regionalne razvojne politike in vključitev v razvojni program;
- zadostna pozitivna klima in soglasna odločitev Sveta regije, da podpre projekt in zagotovi sredstva za najbolj osnovne stroške;
- vključenost v nacionalno strategijo, predvsem pa konkretna finančna podpora MG prek razpisov (in evropskih sredstev).

Predstavniki vidijo ključni element pretvorbe v doseganju uskladitve, koordinacije med vsemi deležniki v destinaciji in začetku njihovega sodelovanja pri snovanju projektov. V izvedbo projektov morajo biti vključeni gospodarski partnerji, ki morajo sprejeti regionalno razvojno strategijo za svojo. Med ključne projekte uvrščajo vodenje blagovne znamke Smaragdna pot. Zanje je pomembno, da »so regionalni turistični projekti zasnovani v smeri čim bolj uravnoteženega razvoja ne le regije, pač pa so naravnani tudi h komplementarnosti med regijami samimi, da prispevajo h kar najbolj celoviti ponudbi Slovenije« in s tem uresničujejo tudi krovno strategijo, saj je bistvo regionalnega turističnega proizvoda njegova celovitost.

DMO namerava prek uspešnega projektnega izvajanja začrtanih strategij prispevati k regionalnemu razvoju predvsem v treh smereh, kar se mora odraziti tudi v njegovi organizacijski strukturi:

- pospeševanje razvoja ITP;
- graditev skupne destinacijske znamke;

- izvajanje regionalnih projektov (razpisi Ministrstva za gospodarstvo).

Direktor našteva nekatere iniciative za bolj celosten in organiziran pristop k urejanju infrastrukture v okviru izpolnjevanja strateškega cilja, med katerimi izpostavljam: (a) projekte kolesarskih poti skozi regijo, (b) reševanje problema javnih prevozov in projekte s sosednjimi letališči ter (c) graditev zavesti o medsebojni soodvisnosti infrastrukturnih projektov.

Direktor DMO pripisuje strateškemu cilju upoštevanja trajnostnega vidika razvoja destinacije velik pomen, »saj je predpogoj za dolgoročno konkurenčnost ponudbe tako zaradi ohranjanja virov kot zaradi vedno večje občutljivosti trga«. Na projektnem področju se bo uveljavljalo in promoviralo trajnostne kriterije in favoriziralo trajnostno naravnane programe. DMO lahko na ta način odgovori na krize s povezovanjem lokalne ponudbe in lokalnih potencialov. Predstavniki potrjujejo, da je na tujem trajnostni koncept del celotnega nastopanja in strategije, ker je nujen za razvoj in samo preživetje destinacije, hkrati pa se z njim izboljša strukturo gostov.

3.3.3 Integralni plan s specifičnimi programi in projekti

Turistični **razvojni program DMO** na začetku delovanja te organizacije predstavljajo kar program strateškega dokumenta RRP za obdobje 2007–2013 ter določila razpisa MG za obdobje 2009–2012, ki je zaenkrat tudi podlaga delovanja in se odraža predvsem v marketinškem programu. Po opredelitvi vizije, strateških ciljev in strategij destinacije se sedaj osredotočim na projektni del modela zagona strategij DMO, in sicer na evidentiranje regionalnih turističnih projektov in strateški regionalni turistični projektni plan.

V okviru strategije odličnosti v turizmu so navedeni trije programi projektov: (1) regionalna turistična organizacija Smaragdna pot, (2) usposabljanje in izobraževanje v turizmu in (3) zagotavljanje infrastrukturne opremljenosti regije za turizem. Strateška cilja razvoja turizma v regiji in s tem nove DMO sta doseganje odličnosti v turizmu in krepitev konkurenčnosti turističnega gospodarstva, kar naj bi imelo za rezultat: (a) večjo kakovost turistične ponudbe in (b) uveljavitev novih turističnih proizvodov, (c) prepoznavno identiteto regije ter (d) ustreznejše turistične kapacitete in njihovo večjo zasedenost (Posoški razvojni center, 2006, str. 78–79).

Pobudniki in nosilci projektov, uvrščenih v regionalni program, so različne organizacije. Za področje turističnih proizvodov lahko razberemo, da so to LTO-ji, RRA-ji, turistične zveze, TIC-i, turistične agencije, podjetja, občine, zbornice, čezmejne in druge evropske organizacije, NVO-ji. Prioritetne projekte so oblikovali člani odbora za turizem, v največji meri nosilci projektov, medtem ko so s pomočjo javnega poziva vključili tudi druge predlagane projekte. Že v fazi priprave RRP so posamezni odbori ločili regijske projekte od lokalnih, v nekaterih primerih pa je bilo možno s povezovanjem lokalnih dobiti regijske

projekte (Posoški razvojni center, 2006, str. 123). Seznam programov projektov je ključno izhodišče za oblikovanje ustrezne organizacijske strukture in delovnih področij DMO, hkrati pa predstavlja okvirni strateški projektni plan. Njegovo izvajanje zaenkrat v veliki meri pogojuje financiranje prek razpisa MG, ki je namenjeno bolj marketinškemu programu.

Seznam projektov je v prilogi, predstavljam pa vse programe, začenši z oblikovanjem celovite in razpoznavne turistične destinacije, ki bo zagotavljala konkurenčno turistično ponudbo in je postavljena za cilj **(1) prvega programa projektov**. Vanj sodi (a) vzpostavitev in zagon DMO v okviru vzpostavljanja pogojev za koordiniran razvoj turizma v regiji, saj naj bi organizacija združevala in usklajevala vse dejavnike turizma, razvijala integralne turistične proizvode, poskrbela za skupen informacijski sistem, izvajala skupno promocijo, gradila skupno blagovno znamko in izvajala skupne razvojne programe. Naslednji cilj je (b) prepoznavnost in konkurenčnost turistične ponudbe v okviru razvoja in promocije strateških proizvodov Smaragdne poti. Poleg oblikovanja destinacije je to ključen sklop projektov za DMO, ki bo pomagal priti do konkurenčnih ITP, vključeni pa so tudi (c) pospeševanje podjetništva v turizmu in podpiranje podjetniških idej ter iskanje, zagotavljanje in usmerjanje sredstev v turistične programe in investicije (Posoški razvojni center, 2006, str. 123–127) (glej Prilogo 3).

Naloga DMO naj bi bila tudi izobraževanje, kar je cilj **(2) drugega programa** s ciljem dvigniti izobraženost in usposobljenost zaposlenih v turizmu ter s tem zagotoviti kakovosten kader. Izboljšanje prometnih povezav je uvrščeno v **(3) tretji program**, prav tako kot zagotavljanje sredstev za obnovo in razvoj turistične infrastrukture. Pričakuje se večje investicije z namenom posodobiti obstoječo in zgraditi novo turistično infrastrukturo, predvsem v termalnem, zimskem, in kongresno-igralniškem turizmu, kjer bo imelo javno-zasebno partnerstvo pomembno vlogo. Vključeni so tudi primeri strateških regionalnih turističnih projektov, ki se jih lahko vključi celo med prioritetne državne razvojne projekte (Posoški razvojni center, 2006, str. 127–131).

Marketinški program DMO se opira na tržno strategijo Smaragdne poti in razpis MG, saj so bila razpisna sredstva namenjena predvsem promocijski vlogi. Projektno izvajanje strategije in marketinški program predstavim na osnovi pregleda projektov, izvedenih v prvem letu delovanja DMO, ki so postavili osnovo nadaljnjim promocijskim aktivnostim. Združevanje sredstev in interesov je omogočilo izvedbo dveh večjih projektov, rezultati destinacijskega programa pa so bili vidni že po prvem letu. S projekti se je DMO posvetil svoji promocijski vlogi, tako da je pridobil »nova tržna orodja s pomočjo partnerskega sodelovanja občin, podjetij in institucij z območja regije in sofinanciranja iz sredstev ESRR in nacionalnega proračuna«. Iz poročila dela DMO v letu 2009 so vidni rezultati za spodbujanje delovanja DMO, ki je nadaljeval začeto delo na blagovni znamki Smaragdna pot izpred devetih let. Razvidno je pokrivanje stroškov in lastno sofinanciranje v višini 50 %, ki je bilo zagotovljeno za »skupne materiale v obliki skupnih sredstev RDO (sofinanciranje občin in partnerjev), za

produktne in destinacijske materiale so bile vključene občine in partnerji (vsak za svoj program), za sejme pa podjetje HIT d. d.« (RDO Smaragdna pot, 2009).

V programu je priprava osnovnih tržnih materialov oziroma komunikacijskih orodij, potrebnih za sporočanje ideje skupnega turističnega prostora na območju regije. Rezultat projekta, sofinanciranega skozi razpis MG, sta bila že po prvem letu delovanja destinacijska zloženka Smaragdna pot in istoimenski spletni portal z integriranim rezervacijskim sistemom. Portal sestavlja in posreduje turistične znamenitosti, dogodke in ponudbo ter poudarja pet ključnih turističnih proizvodov. V močno in prepričljivo podobo turizma celotne regije so poleg integralnih regionalnih vsebin v projektu Smaragdna pot zajeli tudi vrsto lokalnih iniciativ, ki jih brez regionalnega povezovanja nihče izmed ponudnikov pa tudi nobena izmed občinskih destinacijskih organizacij sama ne bi zmogla izpeljati (TTA, 2009b).

DMO je v prvem letu svojega delovanja izpeljal največjo slovensko turistično oglaševalsko akcijo v tujini, ki je brez regionalne dimenzije ne bi mogli izpeljati. Projekt skupne marketinške akcije so s pomočjo STO in znamke Nikon izvedli junija 2009. v njem pa so bile opremljene postaje na milanski podzemni, avtobusi v Rimu, plakati v severnoitalijanskih mestih in PR aktivnosti z obiski novinarjev. Od celotne vrednosti oglaševalske akcije cca. 300.000 EUR je Nikon prispeval 2/3 stroškov, tretjino pa sta v razmerju 1 : 5 pokrila RDO in STO (RDO Smaragdna pot, 2009).

3.4 Predlog nove organiziranosti

Za odgovor na vprašanje, kakšno **sestavo dela** – strateško, projektno, razvojno, operativno – se v DMO predvideva, je po direktorjevem mnenju še prezgodaj. Iz pogodbe je razvidno, da so sredstva namenjena predvsem za promocijske dejavnosti in razvoj ITP, v okviru možnosti in PPP sodelovanja pa naj bi se trudili razvijati tudi druge operativne, razvojne, distribucijske in promocijske funkcije, ki jih predvideva RNUST (LTO Sotočje, 2008). Trenutno želi DMO predvsem dokazati smisel sodelovanja in skupnih projektov ter prispevati k skupnemu zavedanju o smiselnosti in učinkovitosti vlaganja v skupne tržne projekte. S tem bi prepričljivo argumentirali svoj obstoj in upravičenost ter hkrati prispevali k pozitivni klimi za skupne projekte takrat, ko sredstev iz razpisa ne bo več.

DMO kot strateško-projektna organizacija v smislu povezovanja strategij s programi projektov, njihovo selekcijo in dajanjem prioritet, širokim pogledom in tudi podjetniško držo je po mnenju direktorja in predstavnikov verjetno najprimernejši in najbolj učinkovit način dela, ki pa zahteva resnejšo strukturo in financiranje od sedanje. Predstavniki podajajo pozitivno oceno majhne kadrovske ekipe in dosedanjih zaslug direktorja na področju združevanja, vendar hkrati menijo, da jih čaka še veliko dela in pridobivanja izkušenj.

Destinacija kot produktna enota v očeh gosta zahteva tudi produktno oblikovanje organizacije. Tudi iz že omenjenih tržnih strategij izhaja težnja po oblikovanju produktnih enot v DMO, saj je proizvod temelj trženjskega spleta. Tudi v aktualnih projektih se hoče dokazati, da si proizvodi, s tem ko prispevajo k boljši izkušnji gosta, zaslužijo posebno mesto v organizacijski strukturi. Razvoj gre torej v smer bolj produktnega in procesnega oblikovanja ter partnerskega sodelovanja, ki upošteva storitveno verigo kot določen turistični segment. S tem vplivamo na bolj posebne, osredotočene in diferencirane strategije, saj je projekt na eni strani osnovno orodje uresničevanja razvojnih strategij in podlaga za oblikovanje ustrezne DMO, na drugi pa inovatievn turistični proizvod.

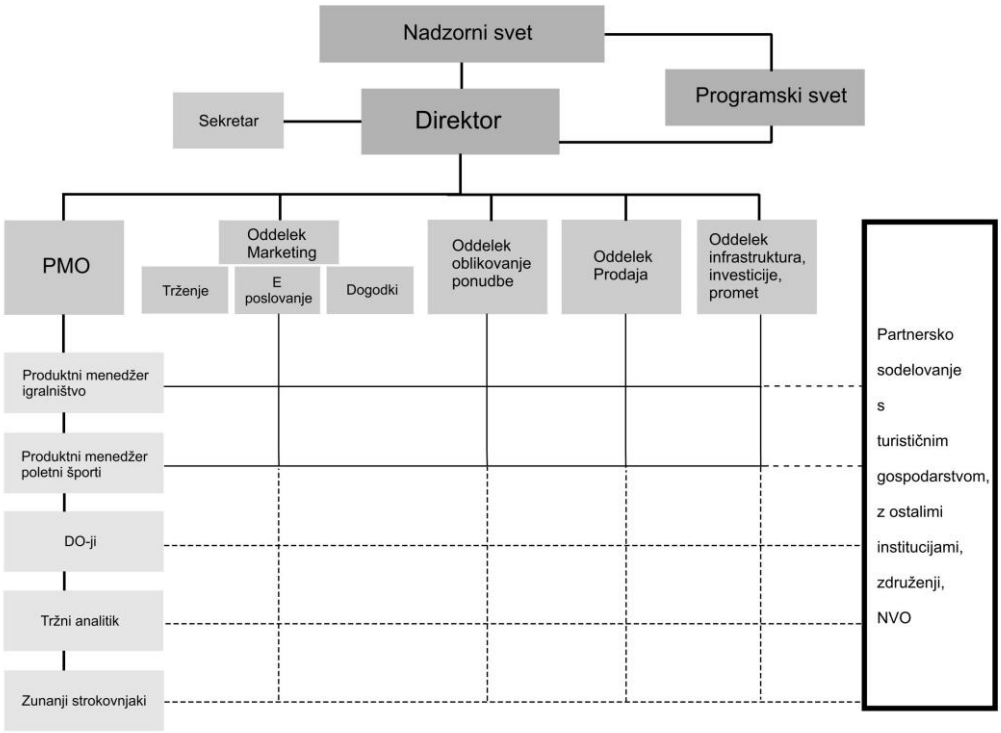
Področje analize je postavitev nove organizacijske strukture bodoče organizacije, njenega procesa razvijanja strategij in projektnega procesa, vezanega na poslovno strategijo razvoja proizvodov. Opis procesov predstavlja osnovo za proučevanje organizacije in nadaljnje izboljšave. Trenutno stanje DMO je še daleč od predlaganega in nemogoče je podati obstoječ proces znotraj organizacije, saj je nosilec ideje kar LTO Sotočje in ji trenutno poleg direktorja pripada le še en zaposleni. Dejanske potrebe po dodatnem usposobljenem kadru so sicer velike, vendar trenutno razpis ne krije stroškov zaposlenih. V sklopu pokrajine bi se organizacija lahko razvijala naprej na osnovi podanih smernic za reorganizacijo, ki so zaenkrat usklajene z videnjem razvoja direktorja, kasneje pa bi morale biti revidirane tudi s strani novih udeležencev v procesu.

Vključevanje lastnosti matrične projektne organizacije kot pripomočka pri vodenju in izvajanju projektov pri oblikovanju DMO poleg **(a) koncepta turistične destinacije s svojimi proizvodi**, ki je procesno orientiran, in **(b) projektne narave dela**, ki tudi zahteva vedno bolj horizontalne, procesno naravnane organizacije, podpira tudi **(c) načrt trženja slovenskih turističnih proizvodov**. Kljub dejstvu, da zaenkrat še ne moremo govoriti o resnično obsežnem projektnem notranjem okolju organizacije, izpostavljam predlog principa trženja turistične ponudbe Slovenije, ki jo ponuja strategija. Nanj gledam kot na neke vrste **matrično projektno organiziranost aktivnosti trženja in oblikovanja proizvodov**, kjer prihaja do razmejitve odgovornosti in nalog med horizontalno organiziranostjo integralnega destinacijskega turističnega proizvoda ter vertikalno organiziranostjo in usklajenostjo turistične ponudbe Slovenije. Če upoštevam **(d) trend vključevanja skupin strokovnjakov** z različnih področij, ki bi se morali še bolj vključevati v posamezne projekte, lahko v dogovorih z njimi tudi uporabimo metodo matričnega razčlenjevanja. Na elemente matrične organizacijske strukture namigujejo tudi zahteve po dinamičnem, integriranem **(e) strateškem turističnem planiranju projektov**, osredotočenem na proizvode in projekte ter usklajevanje na medregionalni ravni.

Glede na obstoječe stanje bi za bodočo organizacijsko obliko predlagal kombinacijo členitve na naloge in procese. Zgleduje naj se po šibkem do uravnovešenem matričnem tipu organizacije, kar z drugimi besedami pomeni zmeren vpliv projektnih menedžerjev, ki bodo polno dodeljeni projektnemu delu sestavljali do polovice osebja organizacije. Uvajanje

elementov matrične organiziranosti bo zahtevalo tudi razmejitev med nalogami produktnih menedžerjev in nalogami funkcijskih organizacijskih enot, med katerimi so nekatere opredeljene v opisanem procesu.

Slika 2: Predlog smeri razvoja organizacijske strukture DMO Smaragdna pot



Direktor zavoda DMO Smaragdna pot opravlja predvsem menedžerske funkcije strateškega načrtovanja, vodenja, organiziranja in nadziranja, za doseganje zastavljenih ciljev pa mora zagotavljati potrebne finančne in kadrovske vire. Izjemno pomembna je tudi njegova povezovalna vloga na regionalni in državni ravni. V razvojnem procesu je direktor udeležen predvsem pri strateških nalogah, sicer ima pomembnejšo vlogo produktni menedžer. Naloga stratega je, da prek spodbujanja timskega dela podpira mrežno delovanje pri aktivnostih, s čimer vplivamo na ustvarjanje vrednosti za stranke, saj zaposleni raje kot procesom pripadajo funkcijam.

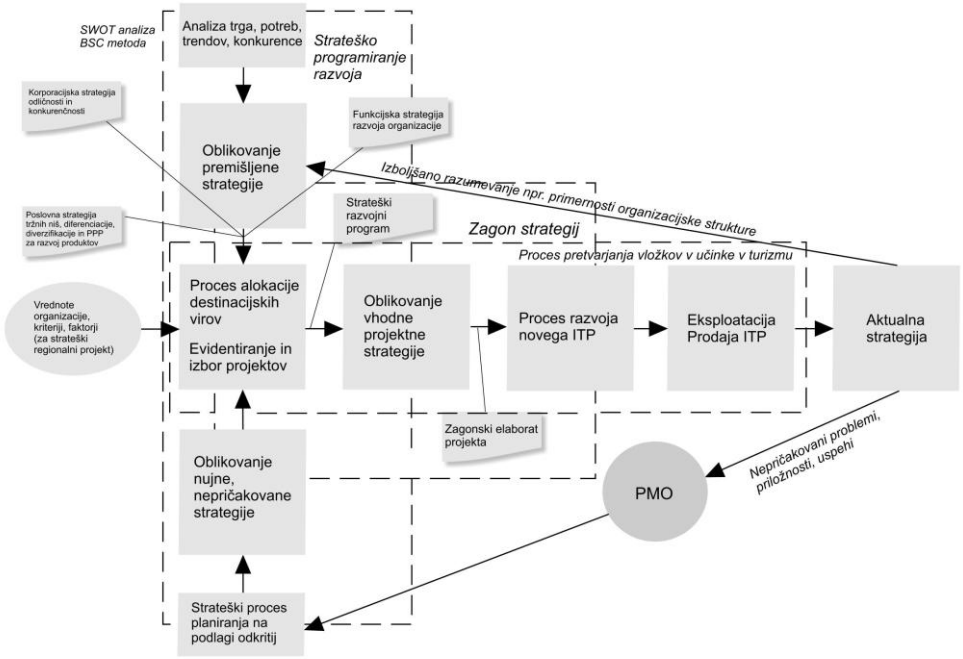
Produktna menedžerja za področje igralništva in poletno športno ponudbo igrata ključno vlogo pri oblikovanju in promociji ključnih ITP za specifične tržne segmente in trge (glej Prilogo 3). **Produktni menedžerji** skupaj s PMO v opisanem procesu prevzamejo ključno vlogo skrbnikov projekta, s tem ko vodijo vse aktivnosti in faze, ki jih morajo v organizacijskih enotah izvajati za posamezne projekte. Sodelujejo v večini aktivnosti in prevzemajo velik del odgovornosti glede na funkcionalne enote, kjer je treba tudi najbolj paziti na pravilno razmejitev odgovornosti. Z uvedbo produktnih menedžerjev v organizacijsko strukturo, ki predstavlja del izvedbene faze strateškega procesa, se približamo izpolnjevanju obvez glede proizvodov, trgov in virov iz faze oblikovanja strategije. Na ta

način bi se na primer izboljšalo pozicioniranje kot marketinška strategija zaradi boljšega osredotočanja na posamezne tržne segmente in trge. Ustrezno preoblikovanje lahko prispeva k boljšemu osredotočanju na strateške konkurenčne prednosti.

Vzporedno z razvojem ob upoštevanju razvitosti projektnega menedžmenta dopuščam tudi možnost **oblikovanja PMO** na taktični ravni, ki bi zagotavljala projektno podporo in pripomogla k lažjemu pridobivanju finančnih sredstev. Kasneje bi lahko prevzela tudi nekatere lastnosti SPO strateškega projektnega menedžmenta s funkcijami povezovanja in mreženja, povezovanja strategij in projektov ter njihove selekcije. Enoto PMO bi lahko poleg informacijskega sistema za podporo uporabili tudi za vodenje mrežnega procesa, pri čemer razumem sodelovanje različnih enot.

Strateški upravljalni proces DMO z oblikovanjem, izvajanjem in kontroliranjem strategij bom predstavil s **procesom razvijanja strategij**, ki upošteva dva simultana procesa njihovega korigiranja. Vanj je vključen tudi proces alokacije virov, ki določa proces pretvarjanja vložkov v učinke, proizvode, z njegovo vpeljavo pa smo poskrbeli tudi za funkcijo izbora in prioriziranje idej ter iniciativ turističnih projektov, pa tudi za oblikovanje programov, ki so jim dodeljena sredstva. DMO bo z vpeljavo določenih kriterijev lahko sprejemala odločitve o izboru projektov. Vanj so vključeni od stratega, projektnih menedžerjev do oddelčnih vodij. S tem ko proces omogoča prilagajanje nepričakovanim priložnostim ali problemom, se bo pripomoglo tudi k zmanjšanju implementacijskega deficita in večji aktualnosti planov. (glej Sliko 3)

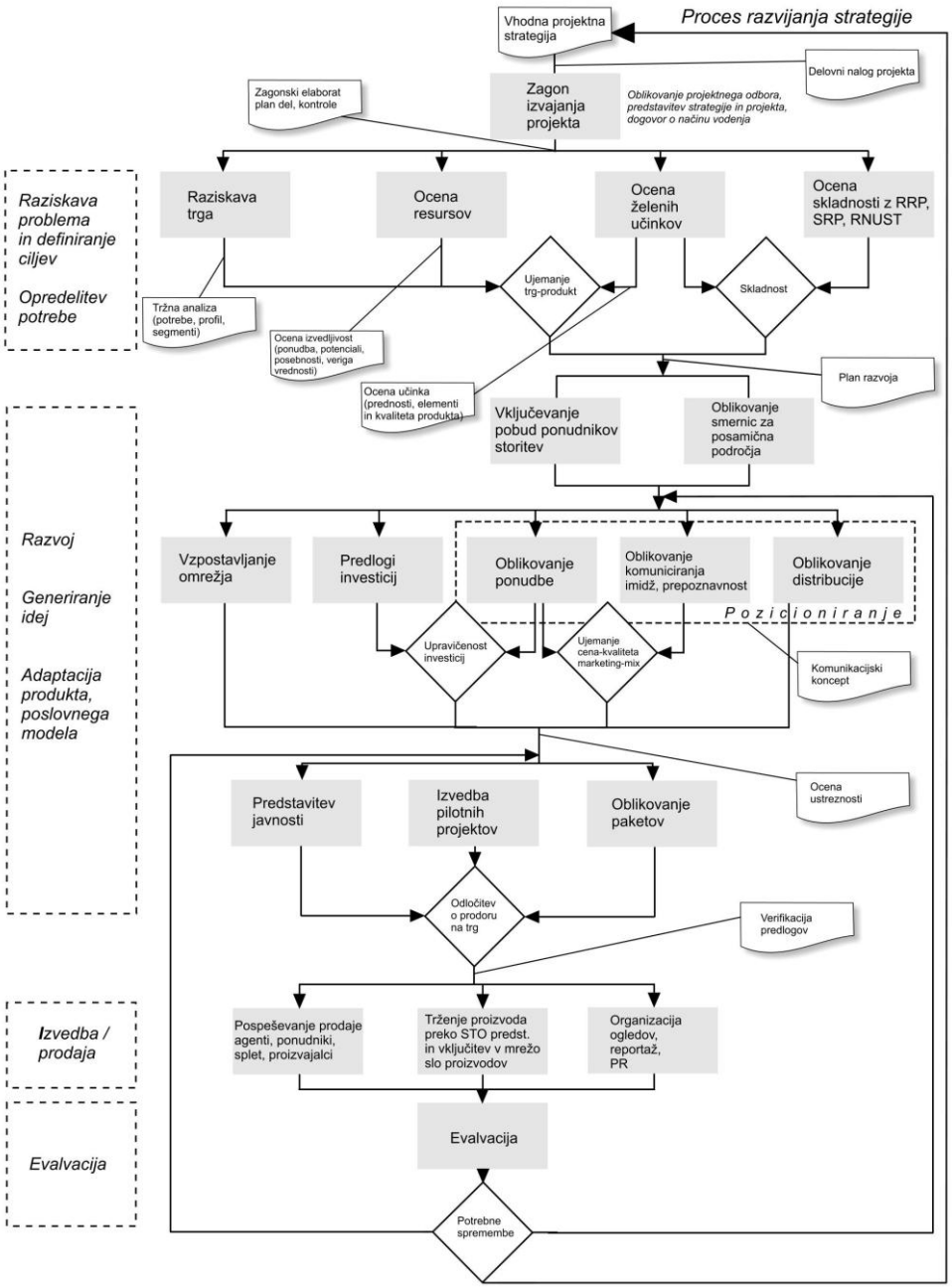
Slika 3: Proces razvijanja strategij DMO



Prirejeno po: C. M. Christensen & M. E. Raynor, Managing the Strategy Development Process, 2006, str. 3.

Z matriko pristojnosti in odgovornosti podajam vključenost posameznih organizacijskih enot in projektnega menedžmenta v strateško upravljalni proces. Naloge stratega so predvsem, da omogoča nemoten potek procesa oblikovanja strategij, alokacije virov in izbora projektov ter ocena primernosti določene strategije. Pravilen strateški pogled mu bodo omogočili prav primerno in učinkovito oblikovani procesi. Produktni menedžerji in PMO se vključujejo že v fazi sprejemanja odločitve o projektih, s katerimi se bo izvedlo neko strategijo, zato se zanje pripravi vhodno projektno strategijo. V fazi eksploatacije ugotavljajo, ali se je doseglo vhodno postavljeno strategijo. PMO je vključena tudi v proces oblikovanja nujne strategije, s tem ko nudi projektno podporo in odgovarja na nepričakovane dogodke (glej Prilogo 6).

Slika 4: Proces projekta inoviranja ITP s strani DMO v turizmu



Znotraj opisanega procesa projektnega razvijanja strategij natančneje opišem še proces v turizmu, kjer DMO pretvarja vložke v proizvode, s tem ko se osredotoča na **proces inoviranja, razvijanja proizvoda ITP**, ki je naravnan h gostu in s tem cilja na doseganje konkurenčne prednosti. Pri oblikovanju procesa sem upošteval tudi proces CPS in vloge DMO v procesnem smislu. Za delovni proces sta značilni še vključenost javnosti ter mešanica kreativnega in analitičnega pristopa pri oblikovanju vsebine projekta (glej Sliko 4).

Z razčlenitvijo procesnih nalog razvojnega projekta imajo vsi vključeni v organizacijsko strukturo opredeljene vloge. Ob upoštevanju modela STO lahko aktivnosti procesa projektnega menedžmenta 1–9 uvrstim v strateško raven (planiranje, raziskovanje), 10–19 v taktično raven (planiranje razvoja) in 20–26 v operativno raven (izvedba, nadzor). Skupaj s procesnim diagramom nam to omogoča odkriti predvsem možna ozka grla, podvajanje odgovornosti oziroma funkcionalnost predlagane organizacijske strukture (glej Prilogo 7).

3.5 Razprava o prednostih nove organiziranosti

3.5.1 Produktni ITP vidik

Nova organiziranost bo privedla do kakovostnega ITP, saj so cilj privlačni turistični proizvodi s poudarjenimi regionalnimi lastnostmi. Njihovo trženje bo z uvedbo lastnosti matrične organizacije uspešnejše. Področje razvoja in promocije ITP bo predstavljalo enega od fokusov delovanja, s tem pa bo nova organiziranost omogočila pospeševanje njihovega razvoja in prilagajanja ITP turistovim željam. Produktna usmerjenost se bo odrazila v boljšem sodelovanju z operaterji, specializiranimi za ponudbo posameznih proizvodov.

Da bi gostje v primeru Smaragdne poti že lahko v zadostni meri izkusili kakovostne integralne proizvode, še ne moremo govoriti. Kljub temu pa nekateri proizvodi že zasedajo ključno mesto pri oblikovanju prenovljenega spletnega portala, kar se na ravni lokalnih skupnosti enostavno ni dalo ponuditi. S tem postaja destinacija v očeh gosta privlačnejša in ga je zato lažje prepričati, na drugi strani pa se ponudniki med seboj povezujejo in dopolnjujejo ter s tem še izboljšajo proizvode. Po mnenju predstavnikov se z bolj izdelanim proizvodom olajša tudi prodaja partnerjem, zato jih bodo raje in pogosteje vključevali v ponudbo.

Nabor ključnih proizvodov, ki jih bo DMO projektno razvijal v konkurenčne ITP, sestavljajo: TNP, Poti miru, kolesarstvo, pohodništvo, padalstvo, vino in kulinarika, tehniška dediščina, igralništvo, butični turizem. Pomembno mesto dajem še enemu tipičnemu turističnemu projektu, s katerim se lahko poišče svojo tržno nišo. Poudarek je na številnih prireditvah, s katerimi se privablja goste in sem jim namenil mesto v organizacijski strukturi.

3.5.2 Vidik sodelovanja

Nova organiziranost bo pripomogla k boljšemu **skupnemu razumevanju problemov in možnih rešitev**, s tem ko se bodo po mnenju predstavnikov pogledi soočili in poenotili in se bo zmanjšal razkorak med videnjem politike in opažanjem operativcev. Boljše sodelovanje bodo spodbujale tudi strateške odločitve z upoštevanjem širšega in celostne destinacijske ravni. Spodbudne obete nam daje tudi dejstvo, da je prav LTO Sotočje z manj razvitega območja bolj kot ne izjema v nadobčinskem delovanju, medtem ko drugje še vedno prevladujejo kratkoročni lokalni interesi, čeprav bo potreba po združevanju postala prepričljivejša in razumljivejša za vse. Za prepotrebne spremembe je pomembna pozitivna klima na terenu, s strani DMO pa bi k temu lahko pripomogla izboljšana organizacijska kultura kot posledica nove organiziranosti.

Tudi uspešna čezmejna oblika projektnega sodelovanja potrebuje primerno destinacijsko organiziranost, da lahko uresničujemo večdestinacijski model kot na primer pri umeščanju ITP v meddestinacijski prostor tudi sosednjih držav. Kako pomembno je imeti oblikovane močne destinacije, se kaže v primeru njihovega sodelovanja z letalskimi prevozniki, kjer letališča v Trstu, Trevisu in Celovcu, ki so izrednega pomena tudi za destinacijo Smaragdna pot, sodelujejo s številnimi nizkocenovnimi prevozniki. S strani naših destinacij je bilo sodelovanje s prevozniki do sedaj zelo skromno, čeprav strategija predvideva aktivno sodelovanje z njimi. Z reorganizacijo bi to lahko postalo uspešnejše, saj destinacija mora izkoristiti svojo ugodno lego. Da je čezmejno sodelovanje v tem smislu gotovo še neizkoriščen potencial, direktor DMO poudarja smiselnost pozicioniranja tržaškega letališča kot vstopno točko za Smaragdno pot (in celotno Primorsko). Po njegovih besedah se v DMO dejstvo »čim dlje je cilj, tem večji bo geografski prostor, ki v očeh turista opredeljuje destinacijo« v obliki čezmejnega sodelovanja odraža zelo konkretno, saj prav na tak način tržijo destinacijo. Dnevnim obiskovalcem ponujajo lokalno atrakcijo, na domačem trgu nastopajo z Dolino Soče, v večino evropskih dežel gredo regionalno, na bolj oddaljenih trgih pa je smiselno nastopati le kot Slovenija ali v partnerstvih s sosednjimi državami.

3.5.3 Vidik doseganja sprememb in inovacij

Pri povezovanju strateškega in taktičnega načina razmišljanja sem izpostavil tudi čustveno komponento ter njeno vlogo pri sprejemanju novih odločitev in razumevanju sodelavcev, partnerjev njihovem sprejemanju planov in njihovim izvajanjem. To potrjujejo tudi moje izkušnje s strategom DMO, in sicer da so menedžerji, ki vključujejo čustveno komponento, boljši strategi. Dosedanji uspehi, ki so plod povezovanja in širokega razmišljanja direktorja DMO, gotovo odražajo vrednost povezovanja miselnih procesov. Tudi vključevanje emocij v izgradnjo in promocijo uspešne blagovne znamke destinacije zagotavlja večji uspeh, kar pa sodi že v promocijski vidik.

Vseskozi se poudarja pomen inovativnosti proizvodov, čustvene vrednosti blagovne znamke, povezovanja načina razmišljanja in doseganja sprememb. Tudi pri vzpostavljanju novih struktur delovanja je potreba po spremembi v dinamičnem turističnem sistemu skupaj z čustveno komponento in željo izrednega pomena. Javni sektor vpliva na počasno vstopanje DMO v proces inoviranja in oblikovanja novih struktur. Za dvig inovativnosti sem uporabil bolj vodoravno in dinamično organizacijsko strukturo sicer organizacije v nastajanju na osnovi procesa kot vzvoda za ustvarjanje vrednosti prek inoviranja ITP. Prav tako uporabljena proces razvijanja strategij in oblikovanje organizacijskih področij pripomoreta k izkoriščanju ustvarjalnega potenciala.

3.5.4 Promocijski vidik v povezavi s tujimi predstavništvi STO

Strategija komuniciranja s tujimi predstavništvi se bo izboljšala, saj bo še bolj osredotočena na določene proizvode in trge, nastopanje na tujih trgih pa bo celovitejše in bolj prepoznavno, saj je prepoznavna in močna identiteta destinacije nujna. Hkrati pa je treba upoštevati, da je dojemanje destinacije v očeh gosta odvisno od oddaljenosti ciljnega trga, ki ga predstavniki pokrivajo. To potrjujejo s tem, ko pravijo, da za trg Beneluxa ni toliko zanimiva sama Smaragdna pot kot prav Slovenija, prav tako kot gosti iz južne Italije destinacijo dojemajo v širšem pomenu kot tisti iz bližine meje.

Izhajajoč iz njihovih vlog in nalog, se bo predvsem izboljšalo strateško sodelovanje DMO s tujimi trgi in spremljanje dogajanja na teh trgih, kar bo izboljšalo sprejemanje trženjskih odločitev in oblikovanje ITP, s tem ko se analize tujih trgov uporabijo na regionalni ravni z upoštevanjem vseh posebnosti. Izboljšalo se bo projektno izvajanje programa tržnega komuniciranja, pospeševanja prodaje, organizacije sejemskih nastopov in delavnic ter sodelovanja z novinarji – predvsem zaradi boljše koordinacije slovenskih in tujih partnerjev ter predstavnikov turističnega gospodarstva, medijev in posameznikov. Na specializiranih dogodkih se bo lahko ponudilo bolj kakovosten in prilagojen regionalni turistični proizvod (Predstavništvo STO, 2009).

Direktor pa na drugi strani vidi boljše sodelovanje s ponujanjem celostno zaokrožene ponudbe in s tem večje privlačnosti ter z zagotavljanjem večjega finančnega potenciala, ki omogoča vzpostavljanje konkretnejših, zahtevnejših in odmevnejših partnerstev v projektih – tako s predstavništvi kot z operaterji. Predstavniki vidijo boljše sodelovanje s čisto komercialnega vidika prek lažjega oblikovanja proizvoda, cene, prodajne poti in promocije. Predstavništva lahko pri izvajanju regionalnih turističnih projektov DMO ponudijo vrsto nalog in možnosti za promocijo posameznih regij, vendar za to potrebujejo informacije iz regije. Doslej so morali kar preveč postoriti sami, zato bodo lahko postali še bolj učinkovita podaljšana roka DMO.

SKLEP

Z vidika konkurenčnosti slovenskega turizma trenutno eno glavnih strateških ovir predstavlja destinacijski menedžment, ki se še ne more pohvaliti z obilico izkušenj in zadostno finančno podporo, zaostanek za globalnimi trendi na tem področju je velik. Vpeljevanje destinacijskega menedžmenta je v preveliki meri pogojeno s političnim vprašanjem ustanavljanja pokrajin, posledica pa je zaviranje nastajanja regionalnih turističnih struktur in upočasnjeno zniževanje razvojnega zaostanka regije. DMO bi moral v najkrajšem možnem času postati element formalne regionalizacije, da bi s tem ključni delež financiranja prevzela regija. Tudi kratkoročne lokalne interese bo s časom zamenjala potreba po združevanju s pomočjo prevladujoče pozitivne klime.

Destinacija Smaragdna pot in Goriška regija se ujemata z geografskega in upravljalnega vidika, hkrati pa destinacija izpolnjuje glavne kriterije, med njimi razvojne potenciale v obliki konkurenčnih proizvodov. DMO bo skušala osnovni problem razdrobljenosti ponudbe in promocije nepovezanih programov, ki ne dosegajo kritične mase za uspešnejši nastop na trgu, reševati prek projektnega razvoja novih proizvodov in njihovega povezovanja. Za njihovo uspešno promocijo bo nadaljeval z delom na blagovni znamki Smaragdna pot, zasnovani leta 2000, in prek koncepta identitete blagovne znamke višal njeno vrednost. Treba je poudariti, da je organizacija DMO Smaragdna pot osnovana na podlagi razpisa MG šele na začetku svoje poti, zato so njene pristojnosti in kompetence zaenkrat skromne.

Optimalna organizacijska struktura ima velik vpliv na uspeh izvedbene faze strategij, vendar se je reorganizacija še enkrat izkazala za podcenjeno strateško orodje in je v preveliki meri odvisna od političnih odločitev. Glede na vrste projektov in temu primerno oblikovanih programov je predlagan model organizacijske strukture organizacije na osnovi ključnih procesov v destinaciji Smaragdna pot, s čimer se želi prispevati k uspešnejšemu turizmu v Sloveniji nasploh. Medtem ko je bilo razumevanje v regiji že izkazano, pa je napredek v največji meri povezan predvsem z ureditvijo financiranja. S tem ko smo postavili projekte za osnovno strukturo organizacije, postane izvajanje posameznih projektov bolj skladno s strategijo, v iskanju povezovalne funkcije pa sem vključil tudi elemente (strateške) projektne pisarne. Predlagana strateško-projektna organizacija DMO z upoštevanjem konkurenčnih prednosti in uspešnejšim projektnim izvajanjem strategije je primerna in nujna. V strukturi DMO se slednje odraža predvsem v smeri pospeševanja razvoja ITP, graditve skupne destinacijske znamke in izvajanja regionalnih projektov. Regionalni projektni menedžment bo namreč bolje zaznal potrebe, projekti na njihovi osnovi pa napravijo projektni menedžment za ključno sredstvo razvojne organizacije. Prav tako sama destinacija kot produktna enota v očeh gosta in tržne strategije zahtevajo razvoj v smeri bolj produktnega in procesnega oblikovanja ter partnerskega sodelovanja.

Predlagam vključevanje lastnosti matrične projektne organiziranosti kot pripomočka za vzpostavitev načina vodenja in izvajanja projektov. Temu v prid govorijo na novo vpeljani koncept turistične destinacije s svojimi proizvodi, načrt trženja slovenskih turističnih proizvodov, trend vključevanja skupin strokovnjakov in strateško turistično planiranje projektov. Glede na obstoječe stanje predlagam zgledovanje po šibkem do uravnovešenem matričnem tipu organizacije. Uvajanje matrične organiziranosti bo vplivalo na strateški proces, organizacija pa bo morala razmejiti med nalogami projektnega menedžmenta in funkcijskami organizacijskimi enotami.

Primerna destinacijska organiziranost bo omogočila razviti bolj posebne in inovativne strategije ter jih celostno izvajati. Temu namenjen proces razvijanja strategij, ki upošteva dva načina njihovega oblikovanja – tako premišljen kot nujni – nam razkrije, kako organizacija alocira vire oziroma izbira in priorizira projekte. Hkrati pa omogoča na osnovi planiranja na podlagi odkritij upoštevati ugotovitve ob izvajanju projektov v strategijah. Sestavni del omenjenega procesa je tudi proces v turizmu, kjer DMO pretvarja vložke v proizvode in tudi predstavlja osnovo za predlagano organizacijsko strukturo. Proces inoviranja, razvijanja proizvoda ITP je naravnan h gostu, pri katerem so bili upoštevani tudi proces CPS in vloge DMO v procesnem smislu. Z matriko pristojnosti in odgovornosti pa je podana razčlenitev aktivnosti tako procesa razvijanja strategij kot razvojnega projekta, ki omogoča ocenjevanje vpletenosti za posamezne naloge ter njihovo razumevanje soodvisnosti od drugih vpletenih.

Upravičenost in vpliv nove organiziranosti predstavim tako, da izpostavim štiri vidike. Ključni so integralni turistični proizvodi, ki bodo dobili potrebno celostno regionalno dimenzijo, dosegli bomo boljše sodelovanje z operaterji in vključenost v načrt trženja slovenskih proizvodov. Vidik povezovanja se bo odražal v boljšem skupnem razumevanju problemov in rešitev ter čezmejnem sodelovanju. Spremembe in inovacije bomo dosegli s pomočjo boljše izvedbene faze strategije zaradi povezovalnih miselnih procesov. Proizvodi bodo tvorili celovitejšo ponudbo, kar bo izboljšalo tudi promocijski vidik sodelovanja predvsem s predstavništvi na tujih trgih.

LITERATURA IN VIRI

1. Avšič, V. (2010, 17. januar). Prihodnost turizma niso milijonarji. *Finance*, str. 20.
2. Bagarić, L. (2010). Tourist Destination Management and Public – Private Partnership. (str. 237–253). *20th Biennial International Congress TOURISM & HOSPITALITY INDUSTRY 2010 Opatija*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija. 2010.
3. Becker, C. (1995). Tourism and the Environment. V Montanari, A. & Williams, A. M. *European Tourism: Regions, Spaces and Restructurinh*. (str. 207-221) Chichester: John Wiley & Sons.
4. Beritelli P., Bieger T., & Laesser C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management, *Journal of Travel Research* 46(1), str. 96–107.
5. Bieger, F. (2000). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen.* München, Wien: R. Oldenbourg.
6. Bieger, F. (2005). *Management von Destinationen.* München, Wien: R. Oldenbourg.
7. Bourgeois, L. J., Duhaime, I. M., & Stimpert, J. L., (1999). *Strategic management : a managerial perspective*. Fort Worth: The Dryden Press.
8. Bozeman, B., & Straussman, J. D., (1990). *Public Management Strategies*. San Francisco: Jossey - Bass Inc., Publishers.
9. Callahan, K. R., & Brooks, L. M. (2004). *Essentials of Strategic Management.* Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
10. Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2006). Excerpt from The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. *Managing the Strategy Development Process.* Boston: Harvard Business School Press.
11. Conklin, E. J. (2006). *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*. Chichester: J. Wiley.
12. Coulter, M. K. (1997). *Strategic management in action*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
13. Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office*. Broken Sound Parkway: CRC Press, Taylor & Francis Group.
14. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concept and cases*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
15. Davidson Frame, J. (2003). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques and people.* San Francisco: Jossey – Bass.
16. Eidsmoe, N. (2000). The Strategic Program Management Office. *PM Network*. 10/2000, 39–45.
17. English Tourist Council (ETC) and Tourism Management Institute (TMI). (2003). *Destination Management Handbook: A sustainable Approach* CD-ROM. London: English Tourist Council.

18. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR). *Erste Ergebnisse der RA 2011*. Najdeno 21. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_Zentrale_ Ergebnisse/Reiseanalyse2011_Erste-Ergebnisse_dt.pdf
19. Gilkey, R., Caceda, R., & Kilts, C. (2010, 26. oktober). Emotionale Manager sind bessere Strategen. *Harvard Business manager*. Najdeno 27. decembra 2011 na spletnem naslovu http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/74209864/artikel.html?backUrl=http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/static/trefferliste2.html%3Fdokid%3D74209864%26
20. Gruden, M. (2008, 21. julij). Ponudniki – partnerji in konkurenca. *Delo FT*, str. 19.
21. Gruden, M. (2009a, 2. februar). Če nam peščica trgov ne zadošča, je lahko kriza tudi priložnost. *Delo FT*, str. 8.
22. Gruden, M. (2009b, 20. julij). Če boš streljal v enega ptiča, ga boš težko zadel. Če boš v jato, bo kakšen že padel. *Delo FT*, str. 18.
23. Gunn, C. A., (1988). *Tourism Planning*. New York: Taylor & Francis Group
24. Hauc, A., (2007). *Projektni menedžment*. Ljubljana: GV založba.
25. Hauc, A., Potočan, V., & Vrečko, I. (2003). *Projektno izvajanje regionalnega razvoja – 2. del*. Najdeno 11. februarja 2010 na spletnem naslovu http://pmi.epf.uni-mb.si/cl_razvoj.asp
26. Hauc, A., Potočan, V., & Vrečko, I. (2004). Projektno izvajanje regionalnega razvoja – 3. del. *Projektna mreža Slovenije* (7) 1, str. 4–15.
27. Heerkens, G.R., (2002). *Project management*. New York: McGraw – Hill.
28. Hitrec, T., & Hendija, Z. (2004). Destination – an important topic of the EU tourism policy. V Weber, S. & Tomljenović, R. *Reinventing a tourism destination: facing the challenge*. Zagreb: Institute for Tourism.
29. Humar, J. (2009, 9. marec). Uradna turistična politika preprečuje razvoj srednjih in malih turističnih podjetij. *Delo FT*, str. 10–11.
30. Hunger J. D., & Wheelen T. L., (1996). *Strategic Management*. Addison - Wesley Publishing Company.
31. ICB-IPMA. (2006). Competence Baseline, Version 3.0, IPMA.
32. Jere Lazanski, T. (2002). *Kvalitativno modeliranje kompleksnih sistemov v okviru sistemske dinamike* (magistrska naloga). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
33. Joyce, P., (2000). *Strategy in the public sector: a guide to effective change management*. Chichester: J. Wiley.
34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
35. Karst, K., (1998). *Strategisches Management*. Berlin: Cornelsen Verlag.
36. Kenda, A. (2007). Pri menedžmentu nismo konkurenčni. *Finance*, str. 18.
37. Knowles, T., Diamantis, D., & El-Mourhabi, J. B. (2001) *The Globalization of Tourism and Hospitality*. London, New York: Continuum.
38. Konečnik, M. (2006). Slovenia: New Challenges in Enhancing the Value of the Tourism Destination Brand. V Hall, D. Smith, M. and Marciszewska, B. *Tourism in the new*

Europe: the challenges & opportunities of EU enlargement. (str. 81–91) Wallingford, Cambridge: CABI.
39. Kovač, B. (2009). Turizem je eliksir sedanje krize. *Mladina*. (31). Najdeno 9. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.mladina.si/tednik/200931/turizem_je_eliksir_sedanje_krize
40. Kovačič, A., (2006). Konkurenčnost na regionalni ravni. *Naše gospodarstvo* (52), 5/6, str. 73–82.
41. Kozorog, M., (2007). *Turizem na Tolminskem med lokalnimi praksami in institucijami: Problematika turistične destinacije v nastajanju* (doktorsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
42. Lanfant, M. F., Allcock, J. B., & Bruner, E. M., (1995). *International Tourism: identity and change*. London: Sage.
43. LTO Sotočje (2008). *RDO pogodba o sofinanciranju* (interno gradivo). Tolmin: LTO Sotočje
44. McGrath, G. R., & MacMillan, I. C. (1995, julij-avgust). Discovery-Driven Planning. *Harvard Business Review*, Najdeno 27. januarja 2009 na spletnem naslovu http://hbr.org/1995/07/discovery-driven-planning/ar/1
45. Meglič J., Šmitek B., & Vukovič G. (2005). e-Promotion for a Tourist Destination, *Organizacija*, (38*)* 3, str. 137–148.
46. Meyer, J. U. (2011, 6. april). Warum Konzerne keine Diamanten finden. *Harward Business Manager*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-755209.html
47. Mihalič, T., (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Mihalič, T., & Kaspar C. (1996). *Umweltökonomie im Tourismus*. Bern: Paul Haupt.
49. Nared, J., (2005). Spodbujanje turizma kot instrument trajnostnega regionalnega razvoja. *IB revija: za strokovna in metodološka vprašanja gospodarskega, prostorskega in socialnega razvoja Slovenije*. (39) 4, str. 108–117.
50. Ooms, K. (2008). *We are all DMO's: An organisational and marketing approach to destination management*. Najdeno 17. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/si/tta-events/11-slovenski-turisti%C4%8Dni-forum.htm?tta_events=124&lng=1
51. Ovsenik, R. (2003). Opportunities and contradictions involved in the development of a tourist destination: a model of tourism management in the area of the Slovenian Alps. *Organizacija*, (36) 6, str. 392–399.
52. Pike, A., Rodriguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2006). *Local and Regional Development.* London, New York: Routledge.
53. Planina, J., & Mihalič T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. *Področje regionalnega razvoja.* Najdeno 14. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_regionalnega_razvoja/
55. Posoški razvojni center (2003). *Povzetek regionalnega razvojnega programa Severne Primorske iz leta 2003 (obdobje 2002-2006).* Tolmin: Posoški razvojni center, 2003

56. Posoški razvojni center (2006). *Regionalni razvojni program Severne Primorske iz leta 2006 (obdobje 2007-2013).* Tolmin: Posoški razvojni center, 2006
57. Posoški razvojni center (2007). *Povzetek regionalnega razvojnega programa Severne Primorske iz leta 2007 (obdobje 2007-2013).* Tolmin: Posoški razvojni center, 2007
58. Power, B. (2010, 29. oktober). When is process improvement strategically important? *Harward Business Review.* Najdeno 9. marca 2011 na spletnem naslovu http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/i_admit_im_a_process.html
59. *Predstavništvo STO*. Najdeno 12. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/si/Predstavni%C5%A1tvo-STO-v-Italiji.htm?3BF67FDA-763A-43EE-9F49-0C6CBBD43A6E=0&lng=1
60. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011 – RNUST* (2006). Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Microsoft_Word_-_RNUST_2007-2011-popravki_10.7.2006-za_na_ splet-1.pdf
61. RDO Smaragdna pot (2009). *Poročilo RDO Smaragnda pot 2009* (interno gradivo). Tolmin: RDO Smaragdna pot
62. RDO Smaragdna pot (2010). Predlog organizacijske strukture (interno gradivo). Tolmin: RDO Smaragdna pot
63. Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination*, Oxon, Cambridge: CABI Publ.
64. Ropret, M. (2007, 26. junij). Novi model organiziranosti turizma že nastaja. *Delo FT*, str. 4.
65. Ropret, M. (2008, 21. julij). Nova turistična ponudba in trženje. *Delo FT*, str. 20.
66. Ropret, M. (2009, 23. maj). Evropski denar za turizem. *Delo, Gospodarska priloga*, str. 15.
67. Ropret, M. (2010a, 26. marec). Na voljo bo 4,3 milijona evrov. *Delo*, str. 10.
68. Ropret, M. (2010b, 29. maj). Uresničevanje strategije. *Delo, Gospodarska priloga*, str. 9.
69. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. *RRA Severne primorske*. Najdeno 25. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.rra-sp.si/intro
71. Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. M. (2001). *Strategic management*. New York: J. Wiley.
72. Semolič, B. (2001). *Projektni menedžment v novi ekonomiji*: zbirka predavanj/Projektni forum ZPM. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
73. *Smaragdna pot*. Najdeno 15. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.smaragdna-pot.com/about-us-sl.html
74. STA (2010, 5. maj). *Združenje regionalnih agencij predstavilo predlog zakona o skladnem regionalnem razvoju*. Najdeno 28. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Kriteriji
75. Stamejčič, D. (2009, 14. april). Svetovna destinacija je samo ena. Slovenija! *Delo FT*, str. 20.

76. Stare, A. (2006). *Strateški menedžment nepridobitnih organizacij*: predavanje/Projekt35.
77. *Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011* (2007). Najdeno 16. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/si/Strategije-slovenskega-turizma.htm?ppg_strategija_slovenskega_turizma=0&lng=1
78. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1996). *Strategic management: Concepts & Cases.* Chicago: Irwin.
79. *Tourism destination management.* Najdeno 23. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/destination-mgmt.html
80. TTA. (2009a) Najdeno 30. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/?e_casopis={1458B781-6C25-4F3E-B3F2-CB8050D12C1B}&id_newspaper={F90071A1-4D32-48F0-8F4F-BD202A3F1AA7}&lng=1
81. TTA. (2009b) Najdeno 6. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/?e_casopis={D89F091E-8E44-45D6-A08B-2CDAC08C8906}&id_newspaper={C63AF9C5-18E1-476F-87F3-F5E614C4BB99}&lng=1
82. *Turizem Ministrstvo za gospodarstvo.* Najdeno 20. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem
83. Vellas, F., & Becherel, L. (1995). *International tourism: an economic perspective.* Houndmills: Macmillan.
84. Wanhill, S. (1997). Introduction – Tourism Development and Sustainability. V Cooper, S., Wanhill, S. *Tourism development: environmental and community issues* (str. 11–17). Chichester: John Wiley & Sons.
85. World Tourism Organisation - WTO (2007). *A practical guide to tourism destination management.* Madrid: WTO.
86. Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. A. (1996). *Strategic management: Concepts and cases.* Englewood Cliffs: Prentice Hall Internationa.
87. Zagoda, M. (2005). *Destinacijski management*. Europäisches Tourismus Institut – D. Fontanari – Univ Trier-D. Najdeno 21. januar 2008 na spletnem naslovu http://obcina.bled.si/datoteke/HTML_teksti/53%20-%20Dest%20man%20-%20Bled%2001-PDF.pdf
88. Zimmermann, F. M. (1995). The Alpine region, Regional restructuring. V Montanari, A. & Williams, A. M. *European Tourism: Regions, Spaces and Restructurinh*. (str. 20–40) Chichester: John Wiley & Sons.
89. Zorko, M. (2010, 18. marec). Pokrajin še ne bo, razvoj pa bo. *Dnevnik*, str. 9.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam izrazov in kratic 1
Priloga 2: Vprašalnik za direktorja DMO Smaragdna pot 2
Priloga 3: Seznam programov projektov RRP Severna Primorska 2007– 2013 5
Priloga 4: Razdelilnik participacije 8
Priloga 6: Matrika pristojnosti in odgovornosti v procesu razvijanja strategij 10
Priloga 7: Matrika pristojnosti in odgovornosti v procesu razvoja ITP 11

Priloga 1: Seznam izrazov in kratic

Tabela 1: Seznam izrazov in kratic

Destinacijska menedžment pisarna/regionalna destinacijska organizacija (RDO)	Destination Management Office (DMO)
Diagram strateški zemljevid	Strategy maps
Integralni turistični proizvod (ITP)	Integral tourist product (ITP)
Javno-zasebno partnerstvo	Public- private partnership (PPP)
»Od spodaj navzgor« model	Bottom- up model
Pisarna za strateški menedžment	Office of strategic management (OSM)
Planiranje na podlagi odkritij	Discovery- driven planning
Proces kreativnega reševanja problemov	Creating problem solving (CPS) process
Projektna pisarna	Project office (PO)
Projektna menedžment pisarna	Project manegement office (PMO)
Sistem BSC	Balanced scorecard
STO model	Strategic – tactical – operational organizational level model
Strateška projektna pisarna	Strategic project office (SPO)

Priloga 2: Vprašalnik za direktorja DMO Smaragdna pot

1. Projektno izvajanje strategije razvoja destinacije

1.1. Kateri je ključni element uspešne pretvorbe strateških odločitev v projekte (kot osnovno orodje za uresničevanje regionalne razvojne turistične strategije)?

1.2. V kolikšni meri in na kakšen način je prihajalo do problema nepovezanosti projektov s krovno strategijo razvoja slovenskega turizma zaradi odsotnosti DMO?

1.3. Ali obstaja model zagona strategije DMO (opredelitev vizije in poslanstva ter strategij destinacije; oblikovanje strategij destinacije; prvo evidentiranje regionalnih turističnih projektov; strateški (regionalni) projektni plan)?

1.4. Kateri so oziroma bi morali biti strateški turistični regionalni projekti (kot orodje za uresničevanje strategije – pogled od zgoraj navzdol; prepoznavanje prave potrebe → projekti). Uspešno izpeljani projekti?

1.5. Kako bo DMO prek uspešnega projektnega izvajanja strategij prispevala k hitrejšemu in kakovostnejšemu regionalnemu razvoju?

1.6. Kako ocenjujete prispevek turizma k regionalnemu razvoju?

1.7. V vaši ponudbi so že v ospredju doživetja. Gost kupuje regionalni projekt oziroma povezane projekte kot regionalni turistični proizvod, izkustvo (pogled od spodaj navzgor)? Integralni proizvodi?

2. Konkurenčni vidiki destinacije

2.1. Na katere faktorje iz SWOT analize destinacije se bo DMO najprej osredotočil?

2.2. Kako bi ocenili konkurenčnost destinacije v slovenskem in kako v evropskem merilu? Je opaziti zaostanek pri upravljanju destinacije v primerjavi s konkurenčnimi destinacijami?

2.3. Kateri so ključni dejavniki konkurenčnosti destinacije?

2.4. V čem vidite vpliv nove strateško-projektne organiziranosti v obliki DMO na konkurenčnost destinacije?

2.5. Kakšen pomen pripisujete upoštevanju trajnostnega vidika razvoja destinacije? Kako se bo to pokazalo na konkretnih projektih?

2.6. DMO kot odgovor na globalno krizo?

2.7. V kolikšni meri destinacija Smaragdna pot ozemeljsko in koliko kot tržna enota zadovoljuje kriterijem?

3. Destinacijski menedžment in DMO

3.1. Kako naj bi izgledal organigram (DMO, DO, projektne enote, partnerji, »pokrajinski STO«, proizvodi (regionalne značilnosti), vpliv programa projektov na organizacijsko strukturo, prilagodljiva organiziranost)? Posebnosti pristopa k organiziranju DMO?

3.2. Kako bo videti izboljšano javno-zasebno partnerstvo, formalna oblika? (Koliko resnih partnerjev je trenutno?)

3.3. Kakšno sestavo dela DMO se pričakuje: strateško, projektno delo, raziskovalno, operativno?

3.4. Kako bi ocenili skupno razumevanje problemov in možnih rešitev v DMO (svetu regije, destinaciji, partnerji)? Kako bo nova organiziranost pripomogla k boljšemu razumevanju?

3.5. Kako bi se opredelili do definiranja DMO kot strateško-projektne organizacijske enote (povezovanje strategij s programi in projekti; selekcija projektov in dajanje prioritet, širok pogled; mreženje in moč vplivanja; podjetniška drža)?

3.6. Ali lahko z nastopom DMO pričakujemo bolj posebne, osredotočene in diferencirane strategije? Se bodo odločitve sprejemale hitreje in učinkoviteje pretvarjale v projekte, destinacija pa bo postala s tem bolj inovativna?

3.7. Katere so bile poleg promocijskega truda glavne organizacijske spremembe v vodenju regionalne turistične politike do sedaj?

3.8. Kronološki pregled ključnih momentov od prve zasnove znamke Smaragdna pot in idej o povezovanju do formalno postavljenega RDO Smaragdna pot?

3.9. Kako bi komentirali podporo na državni ravni pri uvajanju destinacijskega menedžmenta in kako vidite kontekst na regionalni ravni?

3.10. Kakšne so dejanske potrebe po usposobljenem kadru?

3.11. So že vidni rezultati, doseženi s pomočjo razpisov MG za spodbujanje DMO? Kateri so bili prvi koraki?

4. Sodelovanje

4.1. Kako se v vašem delu odraža dejstvo »Čim dlje je cilj, tem večji bo geografski prostor, ki v očeh turista opredeljuje destinacijo«? Čezmejno sodelovanje?

4.2. Kako lahko destinacijska organiziranost turizma vpliva na boljše sodelovanje destinacij s tujimi predstavništvi in operaterji?

4.3. Katere destinacijske organizacije so poleg LTO Sotočje še vključene v destinacijo Smaragdna pot?

4.4. LTO Sotočje z manj razvitega območja je bil bolj izjema v nadobčinskem delovanju? Kaj je vodilo k temu?

4.5. Kako se bo nova organiziranost na regionalni ravni odrazila v boljšem promocijskem učinku (npr. na sejmih)? Oziroma ali že imate izkušnje iz obdobja povezovanja pred nastankom DMO?

Priloga 3: Programi projektov RRP Severna Primorska 2007– 2013

Tabela 2: Seznam prioritetnih projektov iz ukrepa 3.1.1.

nosilec	naziv	vrednost (v EUR)	obdobje izvajanja
RRA severne Primorske	Management turistične destinacije Smaragdna pot	500.000	2007–2009
LTO Bovec	Oblikovanje vsebine in trženje integralnih turističnih proizvodov in ponudbe	200.000	2007–2013
Center za razvoj podeželja TRG Vipava	Destinacija Vipavska dolina	65.000	2007–2013
ICRA d. o. o.	Oblikovanje turističnega proizvoda Idrija	62.594	2007–2008
Nosilci: občine, LTO, turistične zveze in razvojne agencije / Partnerji: LTO, RRA in razvojne agencije, turistične zveze, TIC, podjetja, zbornice, NVO			

Vir: Posoški razvojni center, Regionalni razvojni program Severne Primorske iz leta 2006 (obdobje 2007–2012), 2006, str. 124.

Tabela 3: Seznam prioritetnih projekovi iz ukrepa 3.1.2.

nosilec	naziv	vrednost (v EUR)	obdobje izvajanja
Narava			
TZ Gornjega Posočja	Zdravilni vodni izviri	125.000	2007–2008
LTO Sotočje	Turistična pot v Tolminskih koritih	30.000	2007–2008
Ribiška družina Tolmin	Ribiški raziskovalno-izobraževalni center	751.126	2007–2009
Zdravje, šport in rekreacija			
Občine, LTO	Tematske poti (kolesarske, pohodne, jahalne, pešpoti)	2.739.187	2007–2013
Dediščina kulture in zgodovine tehnična dediščina			
Ustanova »Fundacija poti miru v Posočju«	Zgodovinske poti (Poti miru)	1.458.000	2007–2013
ICRA d.o.o.	Idrijska čipka	83.459	2007–2013
ICRA d.o.o.	Rudniška tehniška dediščina	1.669.100	2007–2013
ICRA d.o.o.	Kulturne poti	200.000	2007–2013
Vino in kulinarika			
Občina Brda	Muzej kulture vina	740.000	2007–2013
Igralništvo in zabava			
HIT d. d.	»Zagotovitev razvojne sinergije med igralniškim kompleksom in regijsko turistično in drugo gospodarsko ponudbo« oziroma »Usklajeno oblikovanje celovite igralniško turistične destinacije«	400.000	2007–2013
Ostali projekti			
Agencija Krea	S knjigo pred in po	200.000	2007–2013
Nosilec: DMO / Partnerji: LTO, razvojne agencije v regiji, turistične zveze, TIC, turistične agencije, podjetja, občine, zbornice, čezmejne in druge evropske organizacije, NVO			

Vir: Posoški razvojni center, Regionalni razvojni program Severne Primorske iz leta 2006 (obdobje 2007–2012), 2006, str. 125.

Tabela 4: Seznam prioritetnih projektov iz ukrepa 3.1.3.

nosilec	naziv	vrednost (v EUR)	obdobje izvajanja
občine, LTO-ji, zasebni investitorji	Več različnih podjetniških iniciativ (investicije, spodbujanje investitorjev)	17.263.820	2007–2013
Nosilci: RRA in razvojne agencije v regiji, zbornice / Partnerji: razvojne agencije v regiji, zbornice, banke, zavarovalnice, skladi, občine, LTO			

Vir: Posoški razvojni center, Regionalni razvojni program Severne Primorske iz leta 2006 (obdobje 2007–2012), 2006, str. 126.

Tabela 5: Seznam prioritetnih projektov iz ukrepa 3.1.4.

Nosilec	naziv	vrednost (v EUR)	obdobje izvajanja
razvojne agencije, LTO	Ustvarjanje ugodnega in spodbudnega podpornega okolja za naložbe v turistične in s turizmom povezane dejavnosti	50.000 (1.000.000 sklad)	2007–2013
Nosilci: RRA in razvojne agencije, občine, skladi Partnerji: RRA in razvojne agencije, občine, zbornice, banke, skladi, zavarovalnice			

Vir: Posoški razvojni center, Regionalni razvojni program Severne Primorske iz leta 2006 (obdobje 2007–2012), 2006, str. 127.

Tabela 6: Seznam prioritetnih projektov iz ukrepa 3.2.1.

nosilec	naziv	vrednost (v EUR)	obdobje izvajanja
VIRS, LTO, RA	Programi usposabljanj	50.900.000*	2007–2013
Nosilci: razvojne agencije / Partnerji: LTO, Sklad dela, razvojne agencije, zbornice, turistične zveze, NVO, razvojne agencije, podjetja, izobraževalne institucije			

* v vrednost 50 mio EUR so vključeni prostori in izobraževalna infrastruktura

Vir: Posoški razvojni center, Regionalni razvojni program Severne Primorske iz leta 2006 (obdobje 2007–2012), 2006, str. 128.

Tabela 7: Seznam prioritetnih projektov iz ukrepa 3.3.1.

Nosilci:	Naziv	vrednost (v EUR)	obdobje izvajanja
Občine	Ureditev in turistična oprema slemenske ceste na območju Kolovrata (Kobarid–Goriška Brda)	300.000	2007–2013
Občina Tolmin	Urejanje prometne infrastrukture Ljubinj–Planina Razor	210.000	2007–2013
Nosilci: občine, Slovenske železnice, Ministrstvo za promet/DRSC, Družba za avtoceste RS (DARS), turistična podjetja, konzorciji / Partnerji: občine, razvojne agencije, Slovenske železnice, DARS, DRSC			

Vir: Posoški razvojni center, Regionalni razvojni program Severne Primorske iz leta 2006 (obdobje 2007–2012), 2006, str. 130.

Tabela 8: Seznam prioritetnih projektov iz ukrepa 3.3.2

Nosilci:	naziv	vrednost (v EUR)	obdobje izvajanja
Občine, RA, društva	Investicije v nastanitvene kapacitete	9.675.000	2007–2013
Občine, zasebni investitorji	Mladinski hoteli	14.720.000	2007–2013
Občine, zasebni investitorji	Avtokampi	2.839.938	2007–2013
Občine, zasebni investitorji, klub	Ostala turistična infrastruktura turističnega območja	155.145.687	2007–2013
Občine, zasebni investitorji	Termalni in zdravstveni turizem	199.243.000	2007–2013
Smučarski centri (ATC Kanin, ETA Cerkno ...)	Gorski turistični centri	40.000.000	2007–2013
HIT d. d.	Kongresni center v Novi Gorici	200.000.000	2008–2013
HIT d. d.	Turistično-gralniški center	1.100.000.000	2007–2023
Nosilci: turistična podjetja, konzorciji, javno-zasebna partnerstva, občine, razvojne agencije, LTO / Partnerji: turistična podjetja, LTO, RRA in razvojne agencije, občine, turistična društva in zveze			

* vrednost investicije HIT d. d. ni všteta v finančno oceno potreb RRP

Vir: Posoški razvojni center, Regionalni razvojni program Severne Primorske iz leta 2006 (obdobje 2007–2012), 2006, str. 131.

Priloga 4: Razdelilnik participacije

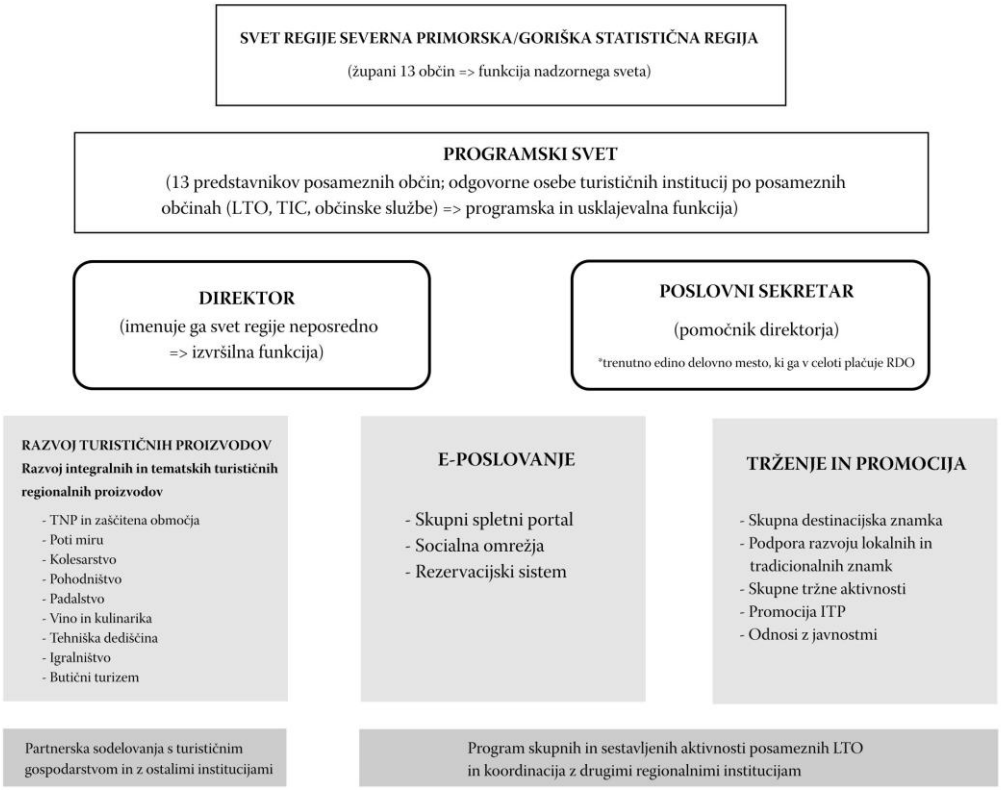
Tabela 9:Razdelilnik partecipacije po posameznih občinah

občina	prebivalci	kapacitete	delež (v %)	Znesek (v EUR)
Bovec	3.138	2.461	22,6	11.317
Kobarid	4.472	1.002	10,5	5.259
Tolmin	12.198	705	11,1	5.545
Cerkno	5.040	236	4,1	2.051
Idrija	11.990	124	6,0	2.982
Vipava	5.185	48	2,5	1.265
Ajdovščina	18.095	124	8,5	4.226
Renče-Vogrsko	4.135	26	1,9	956
Miren-Kostanjevica	4.741	16	2,1	1.036
Šempeter-Vrtojba	6.269	84	3,3	1.642
Nova Gorica	35.640	912	22,4	11.222
Brda	5.765	13	2,5	1.232
Kanal	5.978	11	2,5	1.266
SKUPAJ	**122.646**	**5.762**	**100,0%**	**50.000**

Vir: LTO Sotočje, RDO pogodba o sofinanciranju (interno gradivo), 2008, str. 3

Priloga 5: Predlog okvirne organizacijske strukture direktorja DMO Smaragdna pot

Slika 1: Predlog organizacijske strukture DMO



Vir: RDO Smaragdna pot, Predlog organizacijske strukture (interno gradivo), 2010.

Priloga 6: Matrika pristojnosti in odgovornosti v procesu razvijanja strategij

Tabela 2: Matrika pristojnosti in odgovornosti v procesu razvijanja strategij

V – vodi S – sodeluje	**Direktor**	**Oddelek Marketing**	**Oddelek Prodaja**	**Oddelek Oblikovanje ponudbe**	**Oddelek Infrastruktura, investicije, promet**	**PMO**	**Produktni menedžer**	**Tržni analitik**	**Zunanji strokovnjaki**	**DO-ji**
1 Analiza trga, potreb, konkurence	S			S			V	S	S	S
2 Oblikovanje premišljene strategije	V	S		S			S	S	S	
3 Planiranje na podlagi odkritij	S			S		V	S			
4 Oblikovanje nujne strategije	V			S		S	S			
5 Alokacija virov in evidentiranje ter izbor projektov	V			S	S	S	S			S
6 Oblikovanje vhodne projektne strategije	S			S		S	V			
7 Proces razvoja novega ITP	S	S		S	S	S	V		S	S
8 Eksploatacija, Prodaja		S	V	S			S			S
9 Aktualna strategija	V	S					S			

Priloga 7: Matrika pristojnosti in odgovornosti v procesu razvoja ITP

Tabela 10: Matrika pristojnosti in odgovornostiv procesu razvoja ITP

V – vodi I – izvaja S – sodeluje	Direktor	Oddelek Marketing	Oddelek Prodaja	Oddelek Oblikovanje ponudbe	Oddelek Infrastruktura, investicije, promet	PMO	Produktni menedžer	Tržni analitik	Zunanji strokovnjaki	DO-ji
1 Predlog projekta	V			S	S		S	S		S
2 Programiranje ciljev	V			S			I			
3 Planiranje projekta	S					S	V			
4 Vzpostavitev info sistema						V	S			
5 Priprava zagona						S	V			
6 Ocena potreb	S		S	S	S		V	S	S	S
7 Ocena virov	V				S		S			S
8 Ocena želenih učinkov	V			S			S	S		S
9 Ocena skladnosti s programi	V						S			
10 Zagon izvajanja	S					S	V			
11 Organiziranje izvajanja	S					S	V			
12 Vključevanje pobud ponudnikov				S			V			S
13 Oblikovanje smernic	S			S		S	V		S	
14 Oblikovanje distribucije		S	V	S			S			
15 Oblikovanje komuniciranja		V	S				S		S	
16 Oblikovanje ponudbe	S		S	V			S		S	S
17 Predlogi investicij	S				V		S			S
18 Vzpostavljanje omrežja	S			S			V			S
19 Predstavitev javnosti		S					V			I
20 Izvedba pilotnih projektov				I			V			S
21 Oblikovanje paketov				V			S			
22 Pospeševanje prodaje		I	V				S			I
23 Trženje proizvoda STO	S	I					V			
24 Organiziranje ogledov, reportaž, PR		I	S				S			S
25 Evalvacija, ocena kakovosti	V			S		S	I		S	S
26 Zaključevanje	S					S	V			