

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE TURISTIČNIH PRODUKTOV V OKVIRU DRUŽBE HIT
ALPINEA V DESTINACIJI KRANJSKA GORA**

Ljubljana, april 2009

LENA KLINAR

IZJAVA:

Študentka **Lena Klinar** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. Ljubice Knežević-Cvelbar**, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.4.2009

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1. TEORETIČNA IZHODIŠČA.....	3
1.1. OPREDELITEV TURISTIČNE DESTINACIJE.....	3
1.2. OPREDELITEV INTEGRALNEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA TURISTIČNE DESTINACIJE.....	4
1.3. OPREDELITEV DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA.....	6
1.4. POMEN RAZVITEGA OKOLJA ZA IZVAJANJE TURISTIČNE DEJAVNOSTI.....	7
2. TURISTIČNA DESTINACIJA KRANJSKA GORA IN NJENA ORGANIZIRANOST.....	9
2.1. RAZVOJ TURISTIČNE DESTINACIJE KRANJSKA GORA V OBDOBJU 2003-2007.....	9
2.2. ORGANIZIRANOST TURISTIČNE DESTINACIJE KRANJSKA GORA.....	11
2.2.1. DELEŽNIKI IN NJIHOVO SODELOVANJE V KRANJSKI GORI.....	11
2.2.2. PONUDNIKI TURISTIČNIH PROIZVODOV/STORITEV.....	13
2.3. MANAGEMENT TURISTIČNE DESTINACIJE KRANJSKA GORA.....	14
2.4. POMEN CELOVITOSTI TURISTIČNE PONUDBE KRANJSKE GORE.....	16
2.4.1. CELOVITOST TURISTIČNE PONUDBE KOT DODANA VREDNOST ZA OBISKOVALCE KRANJSKE GORE Z VIDIKA TURISTA.....	16
2.4.2. CELOVITOST TURISTIČNE PONUDBE KOT PRILOŽNOST ZA PREBIVALCE KRANJSKE GORE IN OKOLICE Z VIDIKA KRAJANOV.....	18
3. ANALIZA IZVEDENE ANKETE MED DELEŽNIKI TURISTIČNE DESTINACIJE KRANJSKA GORA.....	18
3.1. OPIS VZORCA IN METODOLOGIJE.....	18
3.2. REZULTATI ANALIZE.....	19
3.2.1. ORGANIZIRANOST IN KOORDINIRANOST TURISTIČNE PONUDBE V DESTINACIJI KRANJSKA GORA.....	19
3.2.2. TURISTIČNA PONUDBA VEZANA NA LETNI ČAS.....	20
3.2.3. RAZVITOST IN KAKOVOST TURISTIČNE PONUDBE PO POSAMEZNIH SEGMENTIH.....	20
3.2.3.1. NAMESTITVENE KAPACITETE.....	20
3.2.3.2. GOSTINSKA PONUDBA.....	21
3.2.3.3. PONUDBA ŠPORTNIH AKTIVNOSTI.....	21
3.2.3.4. PONUDBA PROIZVODOV S TRADICIJO.....	22
3.2.3.5. IGRALNIŠKA DEJAVNOST.....	23
3.2.4. POMEMBNOST POSAMEZNIH AKTERJEV V TURISTIČNI DEJAVNOSTI V DESTINACIJI KRANJSKA GORA.....	23
4. PODJETJE HIT ALPINEA D.D.....	24
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA.....	24
4.1.1. STRATEGIJA PODJETJA.....	25
4.1.2. KULTURA PODJETJA.....	26
4.2. IZZIVI ZA PRIHODNOST.....	26
4.2.1. MATRIKA SEDANJIH DEJAVNOSTI.....	26
4.2.2. MATRIKA BODOČIH DEJAVNOSTI.....	27
4.2.3. TABELA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI (SWOT).....	28
4.2.4. STRATEŠKE VRZELI.....	29
4.3. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA.....	30
5. PRIMER TRŽENJA INTEGRALNEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA V OKVIRU HOTELA ŠPIK.....	31
5.1. PREDSTAVITEV HOTELA ŠPIK.....	31
5.2. VPETOST PROMOCIJE IN POSPEŠEVANJA PRODAJE TURIZMA HOTELA ŠPIK V STRATEGIJO RAZVOJA TURISTIČNE DESTINACIJE.....	32
5.3. POZICIONIRANJE TURISTIČNE PONUDBE HOTELA ŠPIK V OKVIRU STRATEGIJE RAZVOJA TURISTIČNE DESTINACIJE.....	32
5.4. MODEL TRŽENJA INTEGRALNEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA TURISTIČNE DESTINACIJE KRANJSKA GORA V OKVIRU HOTELA ŠPIK.....	33

6. DISKUSIJA.....	34
7. SKLEP.....	35
LITERATURA IN VIRI.....	37
PRILOGE	1

UVOD

Predstavitev predmeta preučevanja

Turizem postaja ena najpomembnejših gospodarskih panog na svetu, ki ji strokovnjaki napovedujejo še nadaljnjo hitro rast. Tako se bo, po podatkih Svetovne turistične organizacije (UNWTO; Tourism 2002), število mednarodnih turističnih prihodov po pričakovanju zvišalo od 1,0 milijarde leta 2010 na blizu 1,6 milijarde do leta 2020, od tega bo nekaj več kot 1,2 milijarde prihodov znotrajregionalnih potnikov, 378 milijonov prihodov pa medregionalnih potnikov. Ključne napovedi za svet in posamezno regijo so naslednje: svetovni turizem naj bi rasel po stopnji 4,1% letno; za Evropo je pomembno, da naj bi izgubljala tržni delež na račun Vzhodne Azije in Pacifika, vendar bo leta 2020 še vedno imela skoraj polovični svetovni tržni delež turističnega prometa, poleg tega pa naj bi tudi Evropa še vedno imela 3,1% rast turističnega prometa.

Hitra rast turistične panoge sicer odpira vrsto novih priložnosti, vendar se po drugi strani z njeno rastjo poostruje tudi konkurenca. Zato bo uspešno izkoriščanje danih priložnosti in ohranjanje konkurenčnosti v veliki meri odvisno od učinkovitega prilagajanja posameznih ponudnikov turističnih storitev in turističnih destinacij zahtevam trga.

Pomemben dejavnik, ki bo vplival na uspešnost izkoriščanja danih priložnosti in ohranjanja konkurenčnosti, bo tudi učinkovita organiziranost turizma na ravni turistične destinacije.

Razlogov za organiziranje turizma na nivoju turistične destinacije je več. Vsi izhajajo iz posebnosti turizma, ki se odražajo tako na strani turistične ponudbe kot tudi na strani turističnega povpraševanja in bodočih trendov razvoja te dejavnosti (Radić, 2000, str. 1).

V času globalizacije, ki je močno posegla tudi na področje turizma, se je treba prilagoditi globalnim trendom, vendar nikakor pozabiti na svoje korenine. Tako nekatere turistične destinacije niso pravilno razumele slovitega načela: »Misli globalno in deluj lokalno« (Naisbitt, 1985, str. 84) in so se predale novodobnim trendom, pri tem pa pozabile za lokalno tradicijo in izročilo. Te turistične destinacije v sodobnem turizmu nimajo prihodnosti. Zato veliko priložnost vidim v ohranjanju tradicije in v vrnitvi našim lokalnim posebnostim. Izpostaviti in predstaviti moramo bogato regionalno pestrost. Ponuditi tisto, česar drugje nimajo in ne poznajo, na kar smo tudi sami že nekoliko pozabili. Potrebno se je vrniti k naravni in kulturni dediščini, naši bogati kulinarični ponudbi, obuditi stare običaje in recepte, ker se tukaj skriva naše največje bogastvo in zagotovo naša velika konkurenčna prednost. Zaključimo torej lahko, da etnocentrično razmišljanje pridobiva na pomenu.

Znotraj samih turističnih destinacij pa je pomembno tudi spoznanje, da je skladen in s tem uspešen turistični razvoj možen samo po t.i. teoriji vezne posode.¹ To pa zahteva povezovanje različnih akterjev in »delitev koristi« od turizma.

Navedeni razlogi za povezovanje in organiziranje turističnih ponudnikov zasebnega sektorja ter zasebnega in javnega sektorja na ravni turistične destinacije pa navajajo na potrebo po ustreznih institucionalnih rešitvah: bodisi v obliki neformalnih povezav bodisi v obliki formalne centralne organizacije (Radić, 2000, str. 2).

Namen in cilji

Pri določitvi namena in ciljev diplomske naloge izhajam iz spoznanja, da je za sodobni turizem predvsem pomembna turistična destinacija kot konkurenčna enota na trgu in ne več posamezni ponudniki turističnih storitev. Glede na to, da turistična destinacija Kranjska Gora ni organizirana kot enovito podjetje, me z vidika integralnega turističnega proizvoda turistične destinacije zanima, kako organizirati množico ponudnikov turističnih proizvodov in storitev oziroma kako učinkovito koordinirati njihove dejavnosti. Namen diplomskega dela je tudi ugotoviti, kako je razvoj turizma pomembno razvito lokalno okolje in kako je po drugi strani za razvito lokalno okolje pomembna družbena odgovornost podjetij, ki so nosilci razvoja turistične destinacije, še posebej pa vključenost vseh deležnikov turistične ponudbe.

Cilj diplomskega dela je na podlagi odgovorov na gornja vprašanja določiti model organiziranosti, ki bo podpiral razvoj integralnega turističnega proizvoda turistične destinacije Kranjska Gora in pomena hotela Špik v tem razvoju.

Metoda proučevanja

Pri pripravi diplomskega dela sem uporabila sekundarne in primarne vire podatkov. Poleg tega sem uporabila tudi svoja razmišljanja, ki so nastala pri opravljanju dela v podjetju HIT Alpinea. Sekundarni viri podatkov so zajemali dostopne kvantitativne podatke o turističnem prometu, ki sem jih ustrezno uredila in analizirala.

Primarni podatki so zajemali kvantitativno raziskavo, ki je bila izvedena na podlagi globinskih intervjujev, ki sem jih izvedla z izbranimi deležniki na ravni destinacije Kranjska Gora. Uporabljeno metodološko orodje je bil polstrukturiran vprašalnik, pri

¹ Vezna posoda je posoda z več gladinami, v kateri je mirujoča kapljevina z določeno gostoto. Če je nad gladinami enak tlak, so vse v isti vodoravni ravnini; vezna posoda je tudi skupina posod, ki so med seboj pretočno povezane.

čemer sem na podlagi odgovorov naredila transkripte, ki sem jih potem ustrezno analizirala.

Hipoteze

V diplomskem delu bom preverila tri hipoteze:

1. Razvoj turizma ni mogoč brez podpore lokalnega okolja.
2. Vsestransko razvito lokalno okolje lahko pomagajo ustvariti družbeno odgovorna podjetja, ki so nosilci razvoja turistične destinacije.
3. Razvoj turistične destinacije ni mogoč brez vključenosti vseh deležnikov.

1. TEORETIČNA IZHODIŠČA

1.1. Opredelitev turistične destinacije

Turistična destinacija je v literaturi definirana kot geografski prostor, ki ga turist izbere za potovalni cilj. V nadaljevanju podajam nekaj značilnih definicij turistične destinacije.

Kaspar z geografskim območjem, na katerem turist lahko kupi in potroši integralni turistični proizvod, misli na turistični kraj, ki ga imenuje osrednjo točko turističnega povpraševanja (Kaspar, 1996, str. 70). S tem želi poudariti, da je za turistično povpraševanje pomembna turistična ponudba celotnega turističnega kraja in ne posameznega podjetja oziroma turističnega ponudnika.

Svetovna turistična organizacija (Bieger, 2000, str. 73) opredeljuje turistično destinacijo kot območje, ki je relativno samozadostno in zagotavlja širok obseg turističnih zmogljivosti in storitev, posebej tistih, oblikovanih za rekreacijo in sprostitev, možnosti za pridobivanje raznih izkušenj in ohranjanje zdravja.

Keller pa definira turistično destinacijo kot potovalni cilj, ki ga turist želi obiskati zaradi določenih privlačnosti, ki jih destinacija ponuja. Te privlačnosti so lahko naravne ali rezultat človekovega dela, obstoječe pred turizmom in turisti ali nasprotno narejene posebej za turiste (Keller, 1998, str. 17).

Iz predstavljenih definicij lahko izvedemo dve ključni značilnosti turistične destinacije, in sicer 1. da je turistična destinacija potovalni cilj, ki si ga izbere turist in 2. da je turistična destinacija integralni turistični proizvod, ki ga turist želi kupiti ali potrošiti.

Glede na gornji značilnosti torej kot konkurenčna enota na trgu nastopa turistična destinacija, ne pa posamezni turistični ponudniki. Tako si lahko turistične destinacije

dolgoročno konkurenčnost zagotovijo zgolj s stalnim prilagajanjem spleta turističnih proizvodov in storitev potrebam turistov, pri čemer na konkurenčno sposobnost destinacije vplivajo trg, ponudniki turističnih storitev, lokalno prebivalstvo ter ekonomsko, socialno, ekološko in politično okolje turistične destinacije (Bieger, 2000, str. 76-79).

Opredelitev turistične destinacije kot konkurenčne enote pa predvsem potrjuje potrebo po sodelovanju ponudnikov posameznih turističnih storitev pri oblikovanju takšnega spleta turističnih storitev na ravni turistične destinacije, ki bo zanimiv za turiste.

Manente in Cerato (2000, str. 168) ugotavljata, da ima lahko pojem »turistična destinacija« različne razlage in pomene glede na zorni kot opazovanja (ekonomski, geografski, marketinški, sociološki, psihološki, itd.). Opredelitev turistične destinacije je odvisna od množice dejavnikov in predstav. Pomembni dejavniki so potencialno in realno turistično povpraševanje, lokalne in zasebne turistične dejavnosti, javni dejavniki, gostiteljska lokalna skupnost. Destinacijo lahko razumemo kot sistem takrat, ko združimo različne predstave in izkustvene dobrine z množico sestavljenih turističnih proizvodov in z identiteto kraja ter z njegovimi razpoložljivimi viri. Ta sistem pa je, enako kot sisteme nasploh, potrebno organizirati in upravljati.

1.2. Opredelitev integralnega turističnega proizvoda turistične destinacije

O integralnem turističnem proizvodu vedno govorimo s stališča turista. Ta je seštevek vseh posameznih delnih proizvodov, ki jih potroši turist. Integralni turistični proizvod turist lahko oblikuje sam v celoti ali pa ga deloma kupi pri turistični organizaciji. Tako z vidika turistične agencije ali organizatorja potovanj govorimo o pavšalnem turističnem proizvodu, ki vsebuje skupek vseh tistih posameznih proizvodov, ki jih v paket za turista poveže turistični ponudnik in mu jih ponudi po skupni, to je pavšalni ceni. Z vidika posameznega turističnega ponudnika govorimo tudi o delnem ali parcialnem turističnem proizvodu, če ima ena vrste storitve svojo ceno in se samostojno nudi na turističnem trgu (Mihalič, 1995, str. 13).

Posebnosti turističnega proizvoda, zaradi katerih se turistični proizvod tudi bistveno razlikuje od drugih proizvodov in storitev, so naslednje (Bieger, 2000, str. 33-35):

- sestavljenost iz številnih delnih proizvodov, ki jih proizvajajo različni, med seboj neodvisni ponudniki,
- množica delnih turističnih proizvodov daje turistu možnost oblikovanja svojega lastnega, unikatnega turističnega proizvoda, prilagojenega njegovim željam in potrebam,

- pretežno storitveni značaj turističnega proizvoda, zaradi česar je zelo pomembna kvaliteta komuniciranja turističnih ponudnikov, ki prihajajo v neposreden stik s turisti,
- vezanost na turistični kraj, saj ga turist lahko potroši le v turističnem kraju,
- nezmožnost skladiščenja,
- vezanost na naravne, kulturne in socialne privlačnosti kraja, ki predstavljajo pomemben del turistične ponudbe in jih ni mogoče proizvesti (Tschiederer, 1908, str. 16-18),
- nematerializirana oblika turističnega proizvoda, ki mu daje značaj abstraktnosti,
- vezanost turističnega proizvoda na splošno infrastrukturo kraja, ki predstavlja del turistične ponudbe,
- sestavljenost turističnega proizvoda ne le iz delnih proizvodov oziroma storitev, ki jih proizvajajo zasebni turistični ponudniki, temveč tudi iz številnih javnih storitev (npr. informacije za goste, sprehajalne poti).

Turistično ponudbo pa lahko razdelimo na prvotno in izvedeno turistično ponudbo (Kaspar, 1996, str. 66), ki obsega:

- prvotna turistična ponudba: vse tiste faktorje, ki niso neposredno povezani s turizmom, vendar skozi svojo privlačnost dajejo turizmu smer in obliko (naravne danosti, socialno kulturne značilnosti (kultura, tradicija, religiozne in posvetne zgradbe, jezik, miselnost, gostoljubnost in drugo) in splošna infrastruktura (transport, vodovod, energetika, kanalizacija, zdravstvo, šolstvo, oskrba itd.); prvotna turistična ponudba oblikuje potencialno turistično povpraševanje;
- izvedena turistična ponudba: obsega elemente, nastale zaradi obstoja potencialnega turističnega povpraševanja, in obsega storitve, ki so bile namensko proizvedene za turistično uporabo; vključuje turistično infrastrukturo (vsi objekti za nastanitve in prehrano, ter skupni objekti in naprave, ki omogočajo turistične aktivnosti (bazeni, smučišča, kongresne dvorane ipd.).

Zaključimo torej lahko, da sta oba vidika turistične ponudbe izrazito komplementarna. Glede na to, da turistične proizvode ponujajo različni turistični ponudniki, iz tega izhaja, da obstaja tudi njihova velika medsebojna odvisnost, čeprav so formalno neodvisni ponudniki. Njihova odvisnost je še veliko večja zaradi dejstva, ker turist ocenjuje integralni turistični proizvod po kvaliteti posameznih delnih turističnih proizvodov/storitev, pri čemer velja, da ima »slaba« delna turistična storitev negativen vpliv na oceno celotnega turističnega proizvoda (Tschiederer, 1980, str. 17). Kot delni proizvod v tem primeru ni mogoče šteti le proizvodov človeškega dela, ampak tudi dobrine t.i. prvotne turistične ponudbe, na kakovost katerih noben turistični ponudnik ne more vplivati. Tako npr. deževno vreme lahko pri turistu pusti vtis, da so bile njegove počitnice slabe, čeprav je bival v prvovrstnem hotelu (Planina, 1997, str. 207).

1.3. Opredelitev destinacijskega managementa

Po splošni definiciji management sestavljajo načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji. Lahko ga opredelimo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju načrtovanja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev, poslanstva in razvoja organizacije. Na kratko, management je usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev (Možina et al., 1994, str. 16-18).

Destinacijski management (angl. *destination management*) lahko prevedemo kot »vodenje« oziroma »upravljanje turističnih destinacij«. Pri tem kot turistično destinacijo razumemo geografsko zaokroženo območje, v katerem je turizem razmeroma ali celo ključna dejavnost. Destinacijski management lahko opredelimo tudi kot usklajeno (so)delovanje vseh turističnih in zainteresiranih dejavnikov v okolju, ki zavzema vsa obdobja turističnega razvojnega cikla.

Bistveno pri destinacijskem managementu je, da ga na regionalni ravni vodi in usklajuje organizacija (DMO – angl. *destination management organization* ali DMC - angl. *destination management company*), ki je bodisi javna ali zasebna, v njej pa deluje široka paleta dejavnikov, kot so predstavniki občin ali/in regije, turistična društva, predstavniki namestitvenega sektorja, torej hotelov, turističnih kmetij, incoming turističnih agencij in lokalnih oziroma regionalnih zbornic.

Klasični koncept predvideva DMO kot javne gospodarske zavode, ki so organizirani top-down oziroma »od zgoraj«, vendar pa v Evropi vse bolj prevladuje partnerstvo med javnim in zasebnim sektorjem (PPP – angl. *Public Private Partnership*), kar pogosto vodi k organiziranju DMO-ja bottom-up, »od spodaj« s strani lokalnega in regionalnega turističnega gospodarstva in iskanje podpore pri javni upravi. Ta je za takšno partnerstvo v obliki konzorcijev zainteresirana, saj turizem prinaša denar, hkrati pa občinam oziroma regionalnim oblastem ni treba v celoti financirati tovrstnih organizacij (Brezovec, 2004, str. 2-4).

Za učinkovit destinacijski management so ključne naslednje dimenzije tržne znamke turistične destinacije (Brezovec, 2004, str. 2-4):

- ljudje (prebivalci destinacije);
- ikone (vizualna privlačnost destinacije);
- podjetneži (ponudniki turističnih storitev);
- individualnost (pristnost ponudbe);
- odkritje (nove destinacije) in
- zgodbe.

V dobi zasičenosti okolja z informacijami si upravljalci turizma v kraju prizadevajo razviti posebne vizualne privlačnosti, ki bi postale tipične za kraj in bi spodbudile hitre miselne asociacije na destinacijo.

Vloga družbeno odgovornega managementa pa je zagotoviti partnerski odnos, kjer odgovornost za razvoj prevzemajo turistična podjetja in podjetniki, turistična območja in lokalne skupnosti, civilna družba in, na splošni ravni, tudi vlade. Koncept javno zasebnega partnerstva in managementa turistične destinacije temelji na naslednjih predpostavkah:

- na globalnem turističnem trgu: namesto konkurence posameznih turističnih ponudnikov prevladuje konkurenca turističnih destinacij, ki ponujajo tržno zanimive integralne turistične proizvode,
- na lokalni ravni: integralni turistični proizvodi, poleg zasebnih in drugih storitev, nujno vključujejo tudi storitve t.i. javnega značaja, ki jih mora zagotavljati javni sektor v okviru posameznih občinskih struktur in politik, lahko tudi ob sodelovanju subjektov civilne družbe.

Ali drugače, samo široka interesna partnerstva, ob sicer dobrem podjetniškem odločanju, so na področju turizma pot do uspeha (Sirše, 1997, str. 14).

Management turistične destinacije bi torej moral biti povezovalni člen ter pobudnik partnerstva med vsemi sodelujočimi subjekti turistične destinacije in njenega podpornega okolja.

1.4. Pomen razvitega okolja za izvajanje turistične dejavnosti

Dejavnost turizma ni zaprt sistem, ampak izrazito odprt sistem, saj sprejema zunanje vplive in tudi sam povratno vpliva na svoje okolje. Kaspar (1996, str. 12) deli okolje turističnega sistema na ekonomsko, politično, socialno-kulturno, tehnološko in ekološko okolje.

Vplivi ekonomskega okolja na razvoj turizma so lahko pozitivni in tudi negativni. Kaspar med pozitivne vplive šteje rast razpoložljivega dohodka, stabilna valutna razmerja in gospodarsko rast. Med negativne vplive ekonomskega okolja na turistični sistem pa šteje gospodarske krize, nazadovanje industrijske produkcije, nestabilna valutna razmerja in neugodno gospodarsko rast (Kaspar, 1996, str. 29).

Vpliv političnega sistema na turizem in obratno je odvisen od političnega sistema države. V državah z demokratičnim političnim sistemom se vplivi političnega sistema izražajo predvsem skozi razne spodbude turističnemu sistemu, kot sistemu, ki lahko pripomore k

večji blaginji države. Nasprotno se v totalitarnih državah turistični sistem običajno podreja političnim ciljem države (Kaspar, 1996, str. 33).

Socialno-kulturno okolje vpliva na človekovo obnašanje, na njegove vrednote in cilje ter na njegovo poznavanje in odnos do kulture turistične destinacije. Po drugi strani turistični sistem močno vpliva na socialno kulturno okolje. Njegovi vplivi so lahko pozitivni, če turistični sistem temelji na ohranjanju socialno kulturnih značilnosti turistične destinacije. Nasprotno turistični sistem lahko zelo negativno vpliva na socialno kulturno okolje, če povzroči, da se avtohtona kultura »skomercializira«, obrt spremeni v kič, navade in običaji pa se prilagodijo turistom (Mihalič, 1995, str. 53).

Tehnološki razvoj, predvsem razvoj najpomembnejših elementov turističnega okolja (prometa, komunikacij in prenočitvenih zmogljivosti), zelo pomembno vpliva na razvoj turističnega sistema. Vplivi tehnološkega okolja na teh področjih so pretežno pozitivni, saj prispevajo k lažji in hitrejši dostopnosti turistične destinacije, k večji mobilnosti turistov. Po drugi strani tehnološke možnosti gradnje velikih hotelov izrinjajo osebni stik s turisti, večji promet pa povzroča več hrupa in onesnaženja.

Pri opredelitvi turistične ponudbe je bilo poudarjeno, da je ekološko okolje tudi element prvotne turistične ponudbe. »Turizem je odvisen od atraktivnega naravnega okolja. Odvisnost od ekološkega okolja je v turizmu veliko večja, kot pri večini drugih gospodarskih panog« (Kaspar, 1996, str. 38). Ekološki sistem je torej bistvenega pomena za turistični sistem. Turistični sistem ima vrsto pozitivnih in negativnih vplivov na ekološki sistem.

Pozitivni vplivi:

- spodbujanje zaščite naravnega okolja,
- zaslužki od turizma omogočajo zaščito naravnega pa tudi kulturnega in socialnega okolja, česar zlasti v nerazvitih deželah ne bi bilo možno drugače financirati,
- turizem je lahko razlog za izboljšanje kakovosti naravnega okolja in sredstvo za povečanje privlačnosti pokrajine,
- zaradi turizma se krepi ekološka zavest.

Negativni vplivi (Mihalič, 1995, str. 54-55):

- onesnaženje vode in zraka,
- hrup zaradi velike prostorske koncentracije ljudi, turističnih objektov in prevoznih sredstev,
- vizualno onesnaževanje pokrajine, povzročeno z arhitekturno neprimernimi turističnimi objekti in preveliko pozidanostjo v turistične namene,
- fizično onesnaževanje pokrajine s smetmi,
- ogrožanje avtohtonega rastlinstva in živalstva,

- ekološke katastrofe, kot npr. erozija zemlje, plazovi zaradi razvoja turizma in opustitve tradicionalnih dejavnosti.

V literaturi se namenja vedno več pozornosti ravno ekološkemu okolju turističnega sistema. Iz tega izhajajo nove usmeritve v razvoju turizma, ki upoštevajo pomembno vlogo prvotne turistične ponudbe za sam obstoj in nadaljnji dolgoročni razvoj turizma v določeni turistični destinaciji. V skladu s tem se v literaturi pojavljajo novi izrazi, kot so mehki turizem, eko turizem, še najbolj pa trajnostni turizem.

Od razvitosti različnih vidikov okolja, ki se kaže predvsem v prevladi pozitivnih vplivov na turistični sistem lahko povzamemo, da je turistični sistem dejansko zelo odprt in s tem občutljiv sistem. Seveda pa se po drugi strani razvitost turističnega sistema kaže tudi v tem, koliko negativnim vplivom so izpostavljeni različni vidiki okolja.

2. TURISTIČNA DESTINACIJA KRANJSKA GORA IN NJENA ORGANIZIRANOST

2.1. Razvoj turistične destinacije Kranjska Gora v obdobju 2003-2007

Razvoj omenjene turistične destinacije je najbolje prikazati na podlagi števila domačih in tujih turistov, ki so obiskali destinacijo in na podlagi števila nočitev, ki so jih ustvarili. Podatki so analizirani posebej za celotno turistično destinacijo Kranjska Gora in posebej za njen hotelski del. Obdelala sem podatke Statističnega urada Republike Slovenije za obdobje 2003-2007 (ustrezni grafikoni pa so v prilogi diplomske naloge).

Rezultati za obdobje od leta 2003 do 2007 so pokazali, da se je število domačih turistov zmanjšalo (od 50.470 na 45.488) in povečalo število tujih turistov (od 74.235 na 80.057), skupno število turistov pa se je rahlo povečalo (od 124.705 na 125.545). Zmanjšalo se je število nočitev domačih turistov (od 143.559 na 130.789) in povečalo število nočitev tujih turistov (od 258.473 na 280.702), skupno število nočitev vseh turistov pa se je rahlo povečalo (od 402.032 na 411.491). Povprečno število dni število nočitev domačih turistov se je rahlo povečalo (od 2,8 na 2,9), povprečno število dni nočitev tujih turistov pa je ostalo enako (3,5), povprečno število dni nočitev vseh turistov pa se je rahlo povečalo (od 3,2 na 3,3). V tem razdobju se je delež nočitev domačih turistov zmanjšal (od 36% na 32%), medtem ko se je delež nočitev tujih turistov povečal (od 64% na 68%). Povečalo se je število domačih turistov v hotelih (od 19.956 na 20.067) in povečalo število tujih turistov (od 54.661 na 57.674), skupno število turistov v hotelih pa se je prav tako povečalo (od 76.617 na 77.741). Zmanjšalo se je število nočitev domačih turistov v hotelih (od 54.178 na 51.327) in povečalo število nočitev tujih turistov (od 208.948 na 219.980), skupno število nočitev vseh turistov v hotelih pa se je prav tako povečalo (od 263.126 na 271.307). Število dni nočitev domačih turistov se je v hotelih rahlo zmanjšalo (od 2,7 na

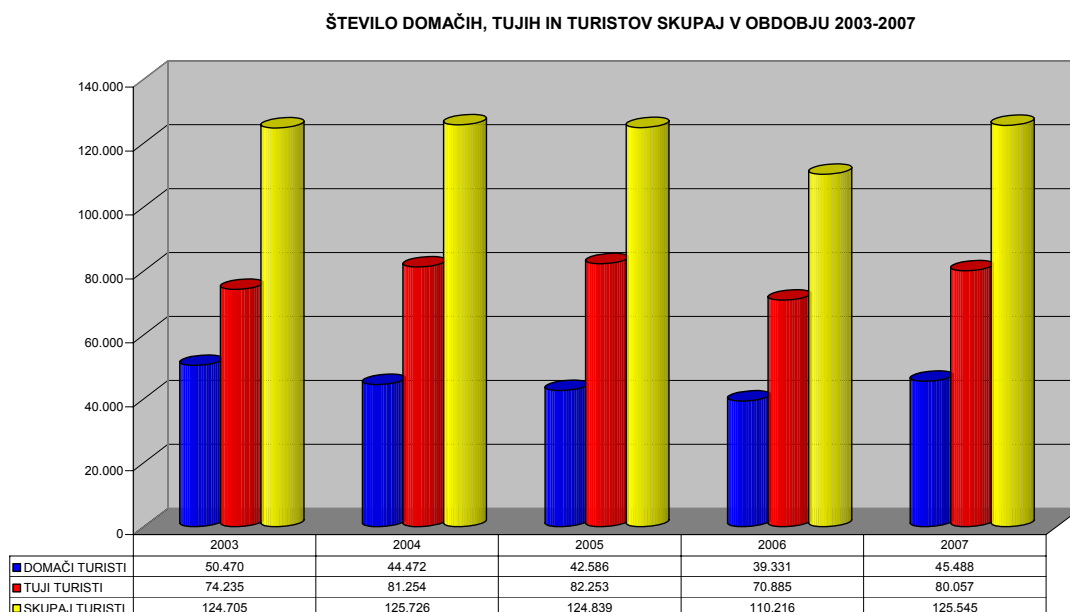
2,6), povprečno število dni nočitev tujih turistov pa je ostalo enako (3,8), povprečno število dni nočitev vseh turistov v hotelih pa je prav tako ostalo enako (3,5). Delež nočitev domačih turistov v hotelih se je zmanjšal (od 21% na 19%), medtem ko se je delež nočitev tujih turistov v hotelih povečal (od 79% na 81%). Od leta 2003 do 2007 se je najbolj zmanjšalo število turistov iz Nemčije (od 19.724 na 12.154) in Italije (od 16.134 na 14.480), najbolj pa se je povečalo število turistov iz Združenega kraljestva (od 4.726 na 8.915) in Izraela (od 2.192 na 5.958). Povprečno število dni bivanja se je najbolj zmanjšalo pri turistih iz Združenega kraljestva (od 6,8 na 6,3) in Nemčije (od 3,0 na 2,7), kot edino pa se je povečalo število dni bivanja turistov iz Izraela (od 2,0 na 3,3).

Najbolj se je zmanjšalo število prenočitev hotelskih turistov iz Nemčije (od 50.249 na 25.293) in Italije (od 44.680 na 38.867), najbolj pa se je povečalo število prenočitev hotelskih turistov iz Združenega kraljestva (od 28.946 na 49.052) in Izraela (od 4.356 na 19.208).

Od leta 2003 do 2005 je tradicionalno največ turistov v poletni (julij, avgust in september) in zimski sezoni (december, januar, februar). Tradicionalno izrazito je največ nočitev turistov v poletni (julij in avgust) in zimski sezoni (januar in februar), tradicionalno izrazito največje povprečno število dni nočitev turistov pa v zimski sezoni (januar, februar in marec).

Če sklenem, v obdobju 2003-2007 se je zmanjšalo število domačih turistov, medtem ko se je povečalo število tujih turistov, rahlo pa se je povečalo tudi število vseh turistov (Slika 1).

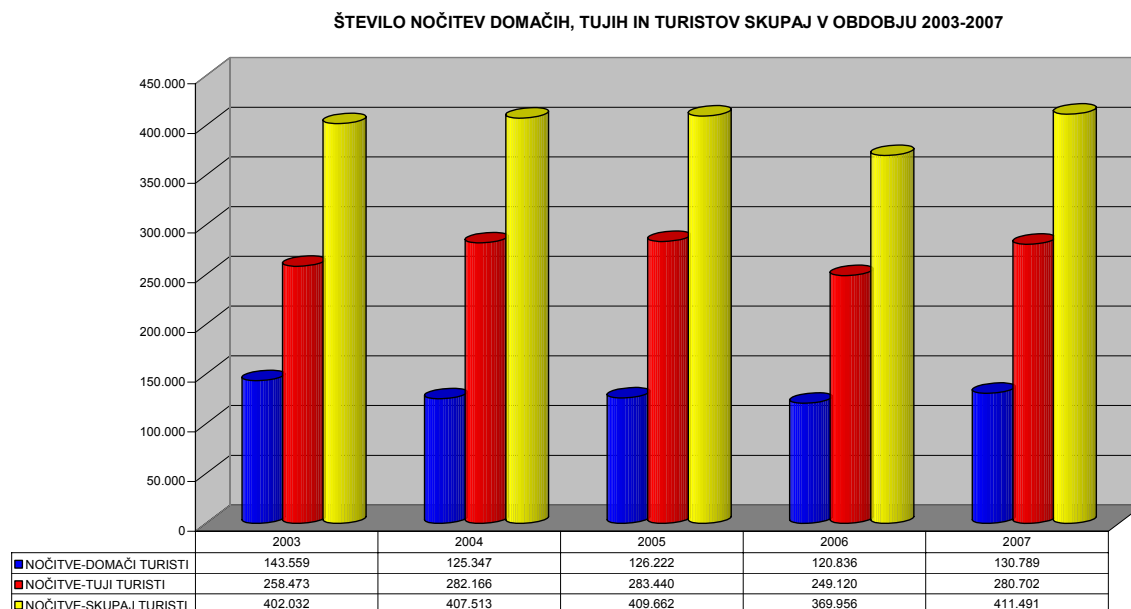
Slika 1: Število domačih in tujih turistov v Kranjski Gori v obdobju 2003 do 2007



Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

V obdobju 2003-2007 se je zmanjšalo tudi število nočitev domačih turistov, medtem ko se je povečalo število nočitev tujih turistov. Rahlo se je povečalo tudi število nočitev vseh turistov (Slika 2).

Slika 2: Število nočitev domačih in turistov v obdobju od 2003 do 2007



Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Enako, kot velja za turistično destinacijo v celoti, velja tudi za njen hotelski del.

Največji je padec tujih turistov in števila njihovih nočitev iz Nemčije in Italije, največja rast pa iz Združenega kraljestva in Izraela. Enako velja za turistično destinacijo v celoti kakor tudi za njegov hotelski del.

Največ turistov prihaja poleti in pozimi, medtem ko je največji delež nočitev tradicionalno v zimski sezoni.

2.2. Organiziranost turistične destinacije Kranjska Gora

2.2.1. Deležniki in njihovo sodelovanje v Kranjski Gori

Destinacijo je težko upravljati zaradi kompleksnosti sodelujočih deležnikov. Upravljanje in trženje destinacije predstavlja izziv prav zaradi veliko deležnikov, ki so vključeni v razvoj in proizvodnjo turističnih produktov (Buhalis, 2000, str. 97-116).

Deležniki so »katera koli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva na cilj organizacije« (Sheehan & Ritchie, 2004, str. 711-734). Iz te definicije je jasno vidno, da je pojem »deležniki« zelo širok.

Različni avtorji uvrščajo deležnike med primarne (imajo formalna pogodbeno razmerja, brez katerih organizacija ne bi mogla preživeti) in sekundarne (nanje organizacija vpliva, vendar z njimi nima transakcij). Savage in drugi (1991, str. 51-75) menijo, da je realtivna moč igralca odvisna od tega, v kolikšni meri lahko s svojim dejanjem ogrozi delovanje organizacije, njegovo kooperativno obnašanje pa od odvisnosti od organizacije in potencialov za sodelovanje.

Na področju turistične destinacije Kranjska Gora je prisotnih veliko deležnikov, ki neposredno ali posredno vplivajo na razvoj turizma (večji obseg deležnikov je tudi posledica dejstva razvoja tako zimskega kot tudi poletnega turizma). Deležnike lahko pogojno razdelimo v tri interesne skupine: deležnike javnega sektorja, deležnike zasebnega sektorja in deležnike civilne družbe.

DELEŽNIKI JAVNEGA SEKTORJA:

- Občina Kranjska Gora
- Lokalna turistična organizacija Kranjska Gora (v nadaljevanju jo imenujem LTO)
 - o Strategija razvoja turizma turistične destinacije Kranjska Gora
 - o Promocija in informacijska dejavnost
 - o Prireditve in lokalno turistično vodenje
- Turistično informacijski center Kranjska Gora (TIC)
 - o Rezervacije, turistična infrastruktura – tekaške, sprehajalne in kolesarske poti
 - o Rezervacije, Feratel
- žičničarji

DELEŽNIKI ZASEBNEGA SEKTORJA:

- turistična podjetja (hoteli, ponudniki storitev turistične infrastrukture, igralničarji)
- samostojni podjetniki (kmečke domačije, gostišča, trgovine, galerije, ponudniki proizvodov....)

DELEŽNIKI CIVILNE DRUŽBE:

- TD Kranjska Gora
- TD Rateče Planica
- TD Dovje Mojstrana
- TD Gozd Martuljek
- imetniki vikendov

Velika večina deležnikov je tudi ponudnikov turističnih proizvodov/storitev.

2.2.2. Ponudniki turističnih proizvodov/storitev

Turistična destinacija Kranjska Gora ima bogato ponudbo turističnih proizvodov/storitev, kar lahko najdemo na spletnih straneh turistične destinacije Kranjska Gora (<http://www.kranjska-gora.si/Turisticne-informacije>).

Iz Tabele 1 lahko razberemo, da v turistični destinaciji Kranjska Gora ni primerne ponudbe turističnih proizvodov, ki so značilni za alpsko področje, prav tako pa ni ustreznega spodbujevalca oblikovanja takšne vrste turističnih proizvodov. Medtem, ko je ostala ponudba, vsaj s kvantitativnega vidika, dovolj bogata in raznovrstna.

Tabela 1: Ponudniki turističnih proizvodov/storitev v turistični destinaciji Kranjska Gora

<p>NASTANITVE (90 ponudnikov)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gostišče s prenočišči (5) - Hotel (12) - Kamp (1) - Mladinski hotel (2) - Penzion (8) - Planinska koč (5) - Počitniški dom (1) - Sobe in apartmaji (54) - Turistična kmetija (2) 	<p>STORITVE (23 ponudnikov)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rent a car (1) - Oblikovanje, tisk (2) - Taxi prevozi, kombi prevozi (7) - Avtovleka (1) - Banke (2) - Bankomati (7) - Trgovine (7) - Cvetličarne (1)
<p>GOSTINSTVO IN KULINARIKA (17 ponudnikov)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bar (2) - Gostilna (5) - Kavarna (3) - Okrepčevalnica (1) - Pub (1) - Restavracija (5) 	<p>OSTALO (3 ponudniki)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lekarne (1) - Župnije (2)
<p>TURIZEM (33 ponudnikov)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adrenalinski parki (1) - Igralnice (2) - Izposoja športne opreme (6) - Muzeji in galerije (5) - Planinski in gorski vodniki (1) - Ponudniki aktivnosti za otroke (4) - Prodaja smučarskih kart (2) - Smučarske šole (5) - Turistične agencije (7) 	
<p>ZIMSKE AKTIVNOSTI (nn ponudniki)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smučanje (nn) - Tek na smučeh (nn) - Sankanje (nn) - Vožnja z motornimi sanmi (nn) - Turno smučanje (nn) - Plezanje po zaledenelih slapovih (nn) 	<p>POLETNE AKTIVNOSTI (nn ponudniki)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pohodništvo (nn) - Kolesarjenje (nn) - Poletno sankališče (nn) - Alpinizem (nn) - Golf (nn) - Vodni športi (nn) <p style="text-align: right;">»se nadaljuje«</p>

»nadaljevanje« - Dogodivščine za otroke (nn) - Tek na smučeh (nn)	- Fotolov (nn) - Priprava za športnike (nn) - Dogodivščine za otroke (nn) - Igralništvo (nn) - Wellness (nn) - Kongresni turizem (nn)
---	--

Za povezovanje široke palete turističnih proizvodov/storitev oziroma deležnikov, kot njihovih ponudnikov, pa je potreben učinkovit destinacijski management.

2.3. Management turistične destinacije Kranjska Gora

Model partnerskega managementa lahko primerjamo z mrežnimi organizacijami, ki jih Bavec (2005, str. 78-79) definira s petimi organizacijskimi načeli:

- skupen namen – skupni pogledi in cilji,
- neodvisno članstvo – vsaka članica mreže zadrži svojo formalno-pravno neodvisnost,
- prostovoljne povezave,
- več neodvisnih vodij – mrežna organizacija, ki ni hierarhična, že v osnovi dovoljuje več vodij; vsaka oseba ali skupina v mreži lahko prispeva v določenem procesu nekaj enkratnega in
- povezane organizacijske ravni, mreže, lahko delujejo na različnih ravneh, kar pomeni sodelovanje med organizacijami.

Kos v svojem delu Iskanje prihodnosti (2001, str. 208) razlaga, da majhna podjetja (v modelu turistične destinacije vsi akterji destinacije) lahko živijo tudi sama, vendar nimajo možnosti za rast na globalnem trgu. Zato bodo uspešna, če bodo našla med seboj pravega vodjo, ki bo vzpostavil zvezo, zavezništvo ali konzorcij za povečanje konkurenčnosti vsakega posameznika kot člana.

Na podlagi teorije managementa, predstavljenih petih organizacijskih načel, drugih teoretičnih izhodišč in lastne raziskave na podlagi vnaprej pripravljenega anketnega vprašalnika za turistično destinacijo Kranjska Gora, kot najprimernejši model, predlagam partnerski model managementa, prikazan v nadaljevanju. Partnerski model vključuje:

- vlogo managementa kot usklajevalca, povezovalca in usmerjevalca partnerskih odnosov (Tabela 2),
- vso širino deležnikov, ki sodelujejo v partnerskem modelu in njihovo vlogo (Tabela 3) in
- vplive zunanjega okolja in podpornega okolja, ki določa osnovo in pogoje delovanja partnerskega modela.

Tabela 2: Funkcije skupnega managementa turistične destinacije Kranjska Gora

FUNKCIJE SKUPNEGA MANAGEMENTA		
<p>Značilnost kadra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - učeča se organizacija na vseh ravneh, od ponudnika turističnih/proizvodov na domačiji/kmetiji do managerja turistične destinacije - razumevanje organizacije in okolja - pomembnost socialnega kapitala kot kakovost razmerij z vplivnimi posamezniki - motivatorji - vizionarji - nosilci komunikacije - pobudniki sodelovanja 	<p>Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vez med notranjimi in zunanji udeleženci - vzdrževanje učinkovitih socialnih mrež - izgradnja sistema skupnih dejavnosti (regija, mednarodni) - ustvarjanje pozitivne kulture - iniciator partnerstva - povezovanje je temelj uspeha - ključni so ljudje na vseh ravneh - odprtost, brezmejnost - eksperimentalnost - planiranje - organiziranje - vodenje - kontroliranje 	<p>Organiziranost:</p> <ul style="list-style-type: none"> - management turistične destinacije bo oblikovan kot ekspertno telo - ploska in fleksibilna organiziranost, ki zajame vse zvrsti akterjev v modelu - sposobnost prilagajanja - samostojnost - središče: vira informacij, usklajevanja, komunikacije, nudenje podpore - sinergija v delovanju

Vir: Velikonja, *Pertnerski model managementa turistične destinacije*, 2006, str. 40.

Tabela 3: Deležniki in njihove vloge v turistični destinaciji Kranjska Gora

DELEŽNIKI IN NJIHOVE VLOGE		
OBCINA KRANJSKA GORA	LTO ZAVOD ZA RAZVOJ TURIZMA KRANJSKA GORA	TEMELJNI PONUDNIKI TURISTIČNIH PROIZVODOV/STORITEV
<p>Vloga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomembno podporno okolje turizma - sodelovanje z deležniki - izmenjava informacij in mnenj 	<p>Vloga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - priprava in uskladitev strategije razvoja turistične destinacije - »sedež« managementa turistične destinacije - pomembno podporno okolje turizma - sodelovanje z deležniki - izmenjava informacij in mnenj 	<p>Vloga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - izvajanje gostinskih in turističnih storitev - tekoča, razvojna, investicijska in poslovna politika - že zgrajen image v okolju - sodelovanje pri oblikovanju skupne razvojne in turistične politike preko svojih predstavnikov - sodelovanje pri oblikovanju novih turističnih proizvodov informacij in mnenj
DRUGI PONUDNIKI TURISTIČNIH PRODUKTOV/STORITEV	TURISTIČNA IN DRUGA DRUŠTVA	IMETNIKI VIKENDOV
		»se nadaljuje«

DELEŽNIKI IN NJIHOVE VLOGE		
		»nadaljevanje«
Vloga: - vključevanje kulturnih dogajanj in duhovnih vsebin v turistične pakete - organiziranje lastnih dogodkov - povezovanje z drugimi deležniki - sodelovanje pri skupni promociji turistične destinacije - aktivno vključevanje v pakete turistične destinacije	Vloga: - sodelovanje pri skupnih turističnih dogajanjih - izvajanje lastnih programov - aktivno vključevanje v turistične pakete destinacije - izvajanje lastne in skupne promocije	Vloga: - sodelovanje z lokalnimi deležniki - izmenjava informacij in mnenj v pakete turistične destinacije

Vir: Velikonja, Partnerski model managementa turistične destinacije, 2006, str. 40..

Nosilci sprememb v turistični destinaciji Kranjska Gora so torej predstavljeni deležniki (Tabela 3), ki so ustrezno vodeni s strani skupnega destinacijskega managementa (Tabela 2).

2.4. Pomen celovitosti turistične ponudbe Kranjske Gore

2.4.1. Celovitost turistične ponudbe kot dodana vrednost za obiskovalce Kranjske Gore z vidika turista

Z vidika turista so za celovitost turistične ponudbe pomembni naslednji dejavniki (HIT Alpinea, 2005, str. 19):

- bistvena sprememba turistične destinacije od domačega okolja turista,
- ustrezen nivo storitve glede na standard in ceno,
- doživetja (športna, zabavna, sprostitiv, seznanitev s tradicijo in zgodovino kraja, dopolnitev znanja o deželi in njeni kulturi),
- občutek dobrodošlosti,
- da ima čas in možnost storiti nekaj zase,
- neokrnjena narava,
- čistoča in urejenost kraja in objektov,
- ustrezna in lahka dostopnost (pretočnost cest, parkirišča,...) in
- hitra odzivnost izvajalcev storitev na želje, potrebe in probleme turista.

Za celovitost turistične ponudbe je pomembno poznati vzgibe in motive različnih ciljnih skupin, ki so odločilnega pomena za prihod turistov v določeno turistično destinacijo. Vzgibi in motivi se pri različnih ciljnih skupinah bistveno razlikujejo, in sicer:

- **gostje na oddihu** – prihajajo zato, da imajo mir in se spočijejo ter ob tem morda na nezahteven in nevsiljiv način spoznajo še kaj novega (domačo obrt, kulinariko, zgodovino,...),
- **družine na počitnicah** – prihajajo z željo po preživetju aktivnih počitnic tako, da bodo zadovoljni predvsem otroci (voda, sneg, kolesarjenje, drsanje, rolanje, adrenalinsko sankanje-čim več poceni in različnih atraktivnih aktivnosti), pa vsaj malo tudi odrasli (sončenje na plaži, masaže, savne, gibanje na svežem zraku, kulinarika),
- **športniki na pripravah in tekmovanjih** – prihajajo zaradi idealne nadmorske višine, dobre dostopnosti, dobrih pogojev (dvorana, fitnes, bazen, savne, hrana), pa tudi zaradi umeščenosti infrastrukture, ki jo potrebujejo, v turistični kraj (živahnost, velika ponudba lokalčkov, trgovinic, možnosti za posedanje v prostem času). Večji športni dogodki – tekmovanja v športni dvorani; dokazovanje v športu, želja po uspehu, treningi in priprave na tekme, ugodni klimatski pogoji, športna tekmovanja in prireditve; turnirji za ekipe, ki so na pripravah,
- **rekreativci (gostje na aktivnem oddihu)** – prihajajo kot enodnevni gostje z željo, da se razmigajo na svežem zraku; kot stacionarni gostje pa da si lahko vzamejo čas za svoj hobi (kolesarjenje, ribolov, lov, letanje, golf,...),
- **pohodniki** – prihajajo zaradi naravnih danosti (bogati senčni gozdovi, veliko gozdnih poti, veliko manj zahtevnih pohodnih tur, gobarjenje) skratka: stik z naravo ob ne preveč napornem gibanju,
- **alpinisti** – prihajajo zaradi bližine TNP in možnosti večdnevni pohodov in plezanja v visokogorju in nezahtevne zakonodaje (brez gorskih vodnikov),
- **adrenalinci** – prihajajo zaradi gorskega kolesarjenja, raftinga, spustov z zmaji in jadralskimi padali,
- **udeleženci seminarjev, konferenc, poslovnih srečanj, izobraževalnih delavnic** – motivacijska potovanja: izobraževanje, udeležba na poslovnih sestankih, spoznavanje novega sodelovanja na strokovnih prireditvah, poslovnih srečanjih, druženje in udeležba na družabno poslovnih srečanjih, motivacijska potovanja kot nagrada zaposlenim in motiviranje, spoznavanje novega okolja in sprostitev, udeležba na »team building« delavnicah; umaknjenost od centra, primerna dostopnost, ustrezen nivo storitve, fleksibilnost in prilagodljivost,
- **igralniški gostje** – prihajajo zaradi kvalitetne ponudbe iger in zabave,
- **prehodni gostje** – se ustavljajo v Kranjski Gori na poti v druge destinacije in si tu želijo predvsem solidne namestitve za počitek in okrepčilo, spoznavanje novih krajev, verskih običajev in sakralnih objektov, kulturne in naravne dediščine v kraju, kjer so nastanjeni ter širše v regiji in državi; druženje z drugimi ljudmi, sprostitev, zabava, nova doživetja,
- **kampisti** – privlači jih neokrnjena narava in prijetni klimatski pogoji, predvsem poleti,
- **motoristi** – izkoriščajo mejne prelaze in jih privlači atraktivnost vožnje po vijugastih cestah in alpskih dolinah,
- **motivacijska potovanja (incentive)** – sprememba okolja z vključevanjem različnih aktivnosti: smučanje, igre na snegu, spoznavanje kulturnih in naravnih znamenitosti

kraja, regije ali države, gastronomije, spoznavanje novih oblik izobraževanja, »team building«,

- **igralci golfa, tenisa** – glavni motiv je igranje tenisa in/ali golfa, wellness storitve, fitness, aktivnosti na prostem, družabna srečanja, druženje in zabava z ljudmi, prijatelji in poslovnimi partnerji, gastronomija,
- **obiskovalci športnih prireditev** – tekma pokala Vitranc in poleti v Planici, pasje vprege, družabne tekme med vikendi; ljubiteljstvo športnih prireditev in športa, tradicija, navijanje, sprostitve, druženje in spoznavanje novih ljudi (prirejeno po HIT Alpine d.d., 2005, str 8-9).

2.4.2. Celovitost turistične ponudbe kot priložnost za prebivalce Kranjske Gore in okolice z vidika krajanov

Celovitost turistične ponudbe z vidika krajanov kot priložnost za prebivalce Kranjske Gore in okolice je v veliki meri (kot je prikazano v podpoglavju 2.2.2) že realizirana na področju nastanitvenih zmogljivosti, gostinstva in kulinarike in ponudbe raznih športnih in sprostitev aktivnosti, tako v poletnem kot tudi v zimskem času. Priložnost pa še zdaleč ni izkoriščena na področju ponudbe proizvodov, ki temeljijo na lokalni tradiciji in značilnih naravnih surovinah tega področja (volna, mleko, kamen, voda, les..).

Poleg tega pa je tudi zmotno prepričanje, da je zapiranje turistične destinacije z vidika zagotovitve vseh vsebin priložnost za določeno turistično destinacijo (npr. Kranjska Gora kot turistična destinacija ne more zagotoviti takšnega golf igrišča kot ga ima Bled, zato se zastavlja vprašanje, ali ne bi bilo bolje pošiljati gostov na Bled, kakor da Kranjska Gora investira v lastno golf igrišče?).

3. ANALIZA IZVEDENE ANKETE MED DELEŽNIKI TURISTIČNE DESTINACIJE KRANJSKA GORA

3.1. Opis vzorca in metodologije

V anketi sem zajela skupno 11 anketirancev. Anketiranci so predstavniki različnih inštitucij (Občina, LTO, TD Gozd Martuljek), ponudnikov storitev (trgovina Pr. Katr, agencija Julijana, hotel Korona, HIT Alpine) in tudi lokalni prebivalci, torej različni akterji kranjskogorskega turizma. Njihove odgovore sem povzela v analizi, v kateri v skladu z dogovorom z anketiranci ne navajam konkretnih imen posameznikov ali inštitucij.

Kvalitativne podatke sem analizirala na podlagi transkriptov, ki sem jih naredila na podlagi globinskih intervjujev, ki so temeljili na polstrukturiranem vprašalniku.

3.2. Rezultati analize

Rezultati analize so prikazani po vsebinskih sklopih.

3.2.1. Organiziranost in koordiniranost turistične ponudbe v destinaciji Kranjska Gora

Za začetek me je zanimalo, koliko pozornosti je namenjene turistični dejavnosti s strani posameznih akterjev turistične dejavnosti v destinaciji Kranjska Gora, kako je ta organizirana in koordinirana ter ali je dovolj demokratično zastavljena. Iz odgovorov je razvidno, da so v to, da je turistični dejavnosti v destinaciji Kranjska Gora namenjene dovolj pozornosti najbolj prepričani hotelirji, sledijo žičničarji in za tem lokalna turistična organizacija, medtem ko so o tem najmanj prepričani lokalno prebivalstvo in malo turistično gospodarstvo. Najbolj homogene odgovore so podali žičničarji in občinski svetniki, najmanj homogene pa hotelirji in malo turistično gospodarstvo.

Po mnenju večine je turistična dejavnost učinkovito organizirana. Po eni strani to dokazuje ustanovitev Zavoda za turizem, ki je bil kot prvi ustanovljen ravno v občini Kranjska Gora. Poleg tega se lokalna organizacija Kranjska Gora skupaj z LTO Bledom, LTO Bohinjem, LTO Sotočjem in LTO Bovcem neformalno povezuje v skupnost »Julijske Alpe«, s katero se skupno predstavlja v tujini. Vpetost v omenjeni organizaciji priča, da je organizacija na ravni LTO dobra. LTO nastopa kot vezni člen vseh ponudnikov, društev in drugih deležnikov v turizmu. Vendar pa je razen »zlatih« redkih izjem sodelovanje deležnikov slabo in s tem tudi predstavitve turistične destinacije Kranjska Gora turistične ponudbe ne zajemajo dovolj celovito.

Da delovanje ni dovolj koordinirano je mnenja malo turistično gospodarstvo. Predstavniki menijo, da bi LTO moral bolje odigrati vlogo iniciatorja in povezovalca turističnih ponudnikov. Problematičnost vidijo v vlogi LTO, saj ne opravlja izključno neprofitne dejavnosti (pri tem mislijo predvsem na organizacijo večjih dogodkov) in morda je ravno to dejstvo razlog, zakaj se v razvoj turizma ne vključujejo tako aktivno in pristopajo z precejšnjim nezaupanjem. Del anketirancev je mnenja, da bi se morali posamezni ponudniki razvrstiti v določene skupine po področjih (gostinci, ponudniki športnih aktivnosti, hotelirji..), in skozi specializacijo dovršiti kakovost ponudbe posameznega področja, te posamične drobce pa bi bilo potrebno povezati v celoto, v integralni turistični produkt. Javni sektor in hotelirji pa so mnenja, da je iniciativa in interes majhnih ponudnikov za skupno sodelovanje in predstavljanje premajhno, kar izhaja iz samozadostnosti posameznikov, ki se ne zavedajo pomembnosti multiplikacijskega učinka turizma, ustvarjenega s strani večjih ponudnikov kakor tudi sinergij. Premajhno je poznavanje dela LTO, povezovanja in skupnega dela. Zares aktivno se vključuje samo veliki ponudnik Hit Alpinea in obe Hitovi igralnici, velika večina ostalih v takem sodelovanju ne vidi obojestranske koristi. Delno sodelujejo še nekateri kot npr. RTC Žičnice, Hotel Lek, Hotel Klass, Hotel Kotnik in Apartmaji Rožle z Vilo Triglav. A še

vedno premalo. Ne vključujejo se v zadostni meri aktivno v pripravo programa dela LTO, programa skupne promocije in prireditev, so pa post festum zelo kritični.

Anketiranci so na vprašanje glede demokratične zastavljenosti razvoja turizma v destinaciji Kranjska Gora enotni. Pravijo, da živimo v demokraciji, zadnja leta smo doživeli čas stihijskega kapitalizma. Morda se je razvoj preveč prepustil demokraciji in stihiji in danes se destinacija Kranjska Gora srečuje s problemi neprodanih apartmajskih kapacitet, t.i. »second homes«, in s pomanjkanjem zemljišč za turistično kvalitetnejše objekte. Morda je vse skupaj še preveč demokratično zastavljeno, kar pa je tesno povezano z našo zakonodajo.

3.2.2. Turistična ponudba vezana na letni čas

Glede ocene, za kateri letni čas je v turistični destinaciji Kranjska Gora najbolj preskrbljeno, so pogledi usklajeni. Najbolj je poskrbljeno za poletje in zimo, manj za jesen in pomlad. Glede poletja in zime so odgovori izrazito homogeni, medtem ko je glede jeseni in pomladi homogenost odgovorov manjša.

Zima je v veliki meri odvisna od naravnih možnosti (sneg, mraz); če je zima ugodna, je destinacija Kranjska Gora predvsem smučarsko-tekaška destinacija. Ostala ponudba je le spremljevalnega značaja kot npr. animacija apres ski, ki jo izvaja HIT Alpinea, ponudba dodatnih aktivnosti, kot so nočno sankanje in drsanje ter klasična ponudba wellness storitev.

Poleti je za popestritev dogajanja poleg ponujenih aktivnosti organiziranih vrsta prireditev. Nekatere v organizaciji LTO, druge organizirajo turistična in druga društva, pogosto tudi podjetje Hit Alpinea. Jesen je najbolj privlačen čas za pohodništvo in kolesarjenje. Težaven je november, zaradi teme in slabega vremena. Pomlad, predvsem april, je v destinaciji največji izziv za dodatne aktivnosti, s katerimi bi privabili več gostov.

3.2.3. Razvitost in kakovost turistične ponudbe po posameznih segmentih

3.2.3.1. Namestitvene kapacitete

Anketiranci so si enotni, da je število ponudnikov zasebnih nastanitev, kot tudi hotelov zadostno, kategorizacije hotelov pa so opravičene. Hotelske kapacitete so obnovljene, na tem področju je bila v zadnjih letih narejena velika prenova. Presenetilo me je mnenje 90% anketirancev, da je kritična masa zasebnih nastanitev že dosežena. Morda se ta kritična masa skriva v številnih nastanitvenih objektih v kraju, ki skozi vse leto stojijo prazni, tudi v višku sezone, ko kraju nastanitvenih kapacitet primanjkuje. Nekaj anketirancev pogrša več nastanitev s 3*, saj so te po statistikah najbolj iskane ter predvsem nekaj močnih družinskih hotelov, ki v destinaciji močno primanjkujejo. Ležišča v zasebnih apartmajih in

sobah so na kvalitetno dobri ravni in zajemajo celoten razpon od 1* do 4*, kar ponuja gostom možnost izbire. Dodatno ponudbo predstavlja še »youth hostel«. Vprašljiva je politika Centra za šolsko in obšolsko dejavnost (CŠOD) v Kranjski Gori in Planici, saj predstavlja nelojalno konkurenco ostalim. Zanimiva je ugotovitev večine anketirancev, da v odnosu do gosta primanjkuje več osebnega pristopa, prepogosto pozabimo na človeški dejavnik, tisti, ki nič ne stane, ki pa, po mojem mnenju, ključno prispeva h kakovosti storitve in celotni izkušnji gosta, ki nas obišče.

3.2.3.2. Gostinska ponudba

Na področju gostinske ponudbe primanjkuje tradicionalne kulinarike in po mnenju nekaterih anketirancev tudi domačih imen gostiln in hotelov. Tudi postojank na številnih pohodniških poteh, kjer bi nudili domače prigrizke. Lep primer ohranjanja tradicionalnih jedi in prikaza priprave le-teh je bilo nekoč gostišče »Pr Šercu« iz Podkorena, kjer si je bilo mogoče ogledati črno kuhinjo ter si privoščiti polže in žabje krake ovite v slanino, kar sta tipični jedi v teh krajih. Danes tega tako rekoč nihče ne ve. Tudi to gostišče črne kuhinje žal več ne postavlja na ogled. Taki in podobni reprezentančni prostori, kot del ponudbe s tradicijo, močno primanjkujejo. Sicer je gostinska ponudba pestra, nudi kulinariko za vse okuse. Vendar pa manjka višji nivo kakovosti storitve, večja specializacija na posamezen tip ponudbe. Nekateri gostinci bodo morali razmisliti o nivoju kakovosti (sanitarije, vonj po prežganem olju itd.).

Primanjkuje ponudba turističnih in izletniških kmetij. V 70. letih, času, ki je bil ugoden za razvoj kmetij, se je razvijala industrija, kamor so se prebivalci teh krajev zaposlovali in se zato v tovrstno dejavnost niso usmerjali. Turistične kmetije bi lahko dopolnile turistično ponudbo s ponudbo mlečnih izdelkov, kot zanimivost za turiste prikazale pridelavo sira in pripravo tradicionalnih jedi, kot turističen proizvod za družine pa bi lahko tržile tudi pomoč pri delu na kmetiji.

3.2.3.3. Ponudba športnih aktivnosti

Na področju športne ponudbe je ponudnikov športnih aktivnosti dovolj, zimska sezona je s ponudbo dobro pokrita, medtem ko je ponudba poleti pomanjkljiva. Destinaciji manjka infrastruktura kot je ledena dvorana (hala z drsališčem) ter atletske steze za športnike. Urediti bi bilo potrebno proge na Vršič ter razširiti golf igrišče oziroma poskrbeti za dodatne luknje. Za velike športne skupine manjkajo potrebne športne površine in prostori za treninge. Žičnice so posodobljene, potrebno je nadomestiti še preostale stare naprave z novimi. Potrebna je nova žičnica na vrh Vitranca in ureditev terenov z vrha za smučanje. Aktivnosti RTC Žičnic na tem področju že tečejo. Bogata je dodatna zimska ponudba s sankanjem in border parkom. Potrebovali bi večje drsališče. LTO skrbi za urejenost tekaških prog. Razmišlja celo o možnosti, da bi nekatere proge dobile nov status, bile bi plačljive in zato boljše urejene (zgled Trbiž). Poleti destinaciji primanjkuje gorskih

vodnikov z licenco. Kolesarska steza je odlično urejena, zaželeno je še povezava med Ratečami in mejo po trasi bivše železnice. Potrebna je nadgradnja naprej od Mojstrane do Jesenic in povezava skozi Radovno do Bleda. Dobra je ponudba poletnega sankališča in bike parka. Kraj bi potreboval dodatne vsebine, kot so mini golf in večji bazenski kompleks, ki bi bila locirana nekje na obrobju mesta, kjer vlada mir in kjer ni motečih dejavnikov.

Veliko priložnost predstavlja javno-zasebno partnerstvo na območju jezera Jasna, kjer bi bilo mogoče urediti kopališče s pestro in kakovostno gostinsko ponudbo. Po jezeru bi se turisti lahko popeljali s čolnički in pedolini. Reka Pišnica prinaša v dolino prod, in ta ustvarja krasne prodnate otočke na vstopu v Triglavski narodni park. Ti so osameli, in nudijo krasne majhne plažice, ki bi jih lahko tržili v turistične namene, in tudi ozelenili bi lahko določene površine za možnost piknikov. Ideja oziroma predlog o tovrstnem partnerstvu je bil ponujen lastniku agencija Julijana (Kekčeva dežela), a ta za tako širjenje svoje ponudbe ni pripravljen.

3.2.3.4. Ponudba proizvodov s tradicijo

Na področju ponudbe proizvodov s tradicijo obstaja nepopisna priložnost in ob tem vprašanju so bili vsi anketiranci enotni, da v tem segmentu v turizmu v Kranjski Gori veliko zgublamo. Najbrž izhaja majhna prisotnost tovrstnih proizvodov iz dejstva, da se je tradicija od razvoja turistične dejavnosti v destinaciji premalo gojila in cenila. Morda je bil za to kriv t.i. »Herrnkompleks«, kot ga imenujejo krajan. Ta je izhajal iz želje prebivalcev priti čim prej do zaslužka, da bi lahko zaživel življenje kot premožni turisti, ki so že v 70. letih radi prihajali v Kranjsko Goro. Ponudba produktov s tradicijo je majhna in neizkoriščena.

Na področju destinacije Kranjska Gora močno primanjkuje butična prodaja domačih izdelkov. Prostori, kjer bi se posamezni ponudniki domače obrti lahko predstavljali in ponujali svoje izdelke, kjer bi se obudili tradicija, običaji in ljudsko izročilo. V te namene bi bilo mogoče urediti pritličja starih hiš na promenadi v Kranjski Gori. Poskusov vzpostavitve tržnice, kjer bi se prodajali domači izdelki, je bilo nekaj, vendar pa je zelo regresivna zakonodaja tista, ki je s svojimi zahtevami (registrirana dejavnost ponudnikov, embalaža, blagajna) in zaradi previsokih stroškov močno otežila izvajanje te aktivnosti. Težavo predstavlja tudi dejstvo, da je lokalnega prebivalstva vse manj, domače prebivalstvo izginja in s tem tudi tradicija.

Je pa tradicijo oživila agencija Julijana s Kekčevo deželo. Po njihovem vzoru je nastala v Martuljku Škratova dežela, v Mojstrani proizvod »po poteh Triglavskih pravljic«. Domačo obrt in lokalno kuhinjo je oživila Zadruga Dovje-Mojstrana s trgovino Pr'Katr na Dovjem, kjer s prodajo izbranih izdelkov domače obrti in delavnicami peke kruha in priprave domačih jedi nudijo enkratno doživetje za vse, ki so željni stika z domačnostjo in tradicijo.

Vendar pa se trgovina zaradi problematične lokacije trgovine in premajhne prepoznavnosti premalo trži. Podobno je z muzejskimi zbirkami (Liznjekova domačija, Kajžnjekova hiša, Triglavski muzej).

Znano je, da se v turizmu prodajajo zgodbe in tudi na tem področju priložnosti še nismo dovolj izkoristili. Animacija v kraju bi morala temeljiti na zgodbah iz teh krajev: na zgodbi o lovcu in Zlatorogu, Kekčevi zgodbi in zgodbi o Vopi. Lokalnemu starejšemu prebivalstvu bo potrebno prisluhniti, slišati zgodbe kot so jih pravili nekoč, da jih bomo pripovedovali naslednjim generacijam in jih predstavili gostom, ki bodo prišli k nam. Etnološka prireditev »Vaški dan v Ratečah« je že tradicionalni praznik, ki se zgodi vsakega 15. avgusta. Je zelo obiskan in priljubljen in takih in podobnih etnoloških prireditev bi bilo zaželenih še več.

3.2.3.5. Igralniška dejavnost

Igralniška dejavnost je v destinaciji Kranjska Gora dovolj zastopana, mnenje večine je, da je kraj s tovrstno ponudbo že skoraj zasičen. Igralniška dejavnost je dobrodošla kot dopolnilna dejavnost, a nikakor ne bi smela postati prioriteta dejavnost v destinaciji. Smo namreč alpska destinacija in ne igralniški center.

3.2.4. Pomembnost posameznih akterjev v turistični dejavnosti v destinaciji Kranjska Gora

Ocene anketirancev, kdo so ključne interesne skupine turistične destinacije Kranjska Gora, so pripeljale do ugotovitve, da so to na prvem mestu hotelirji, tem sledita lokalna turistična organizacija in žičničarji, najmanj ključne pa so igralničarji, lokalno prebivalstvo in imetniki vikendov. Izrazito homogeni so odgovori glede hotelirjev, žičničarjev in lokalne skupnosti, medtem ko so najmanj homogeni glede države, lokalnega prebivalstva in igralničarjev.

Sicer je pa prevladalo mnenje, da vsi ponudniki, ki so kakorkoli povezani s turizmom v turistični destinaciji, pa tudi vsi tisti, ki poslujejo ali živijo v dolini, tvorijo najpomembnejši člen v razvoju turistične destinacije. Od uspešnega poslovanja turističnih ponudnikov ima zaradi sinergijskih učinkov koristi prav vsak. Tudi ponudniki vseh storitev, banke, trgovine, frizerji, kozmetični saloni in ostali ter tudi prebivalci imajo boljše urejen kraj, zelenice, ceste, pločnike in drugo.

Če želimo razviti trajnostni turizem s poudarkom na kulturni dediščini (snovni in nesnovni) je za to zagotovo ključnega pomena domače prebivalstvo, ki bo v bodoče vse bolj pomemben dejavnik razvoja turizma, saj se bodo kazale različne priložnosti za vključitev domačinov med ponudnike turističnih storitev.

4. PODJETJE HIT ALPINEA d.d.

4.1. Predstavitev podjetja

Podjetje HIT Alpinea d.d., ki je v večinski lasti družbe Hit, d. d., Nova Gorica in ni javna delniška družba, je nastalo leta 2005 z združitvijo dveh največjih lastniško povezanih delniških družb v zgornjesavski dolini, in sicer HTP Gorenjka in Kompas hoteli. V nadaljevanju bom predstavila obe družbi, ki sta se leta 2005 združili in nastopata pod blagovno znamko Hit Alpinea d.d.

HTP Gorenjka

- od 1993 do 1998 podjetje izvede lastninsko preoblikovanje, konča denacionalizacijske postopke in se registrira kot delniška družba
- leta 2000 se začne programsko in poslovno prestrukturiranje podjetja, opredeli se poslovno jedro podjetja in nova usmeritev podjetja postane samo hotelirstvo
- leta 2000 je končana investicija v obnovo objekta Garni, ki se preimenuje v Apartmaje Vitranc, s 34 apartmaji s tremi zvezdicami- leta 2001 je zgrajen vodni park Aqua Larix z bazenom, savnami in centrom Vita, istega leta pa je zgrajena tudi velika konferenčna dvorana v hotelu Larix
- leta 2002 celovito obnovijo hotel Larix in s prejšnjih treh zvezdic se s celovito ponudbo dvigne na nivo štirih zvezdic
- leta 2003 sledi rušenje dotrajanega Hotela Prisank, istega leta se konča gradnja novega z imenom Grand hotel Prisank, na nivoju štirih zvezdic
- s koncentracijo lastništva leta 2004 podjetje opravi nakup hotela Špik v Gozdu - Martuljku, poleg hotela pa se razprostira tudi avtokamp Špik kategorije treh zvezdic.

Kompas hoteli

- leta 1974 takratno podjetje Kompas Jugoslavija ob motelu (današnji depandansi) zgradi tudi hotel Kompas
- leta 1976 podjetje kupi še drugi hotel v Kranjski Gori – hotel Alpina
- v osemdesetih letih podjetje upravlja Kočo na Gozdu in izvede prenovo objekta, ob koncu desetletja je objekt vrnjen Planinskemu društvu Kranjska Gora
- sredi osemdesetih let sta kupljeni gostišči Valeta v Portorožu in Jasna v Kranjski Gori, ki je bilo leta 1985 na novo zgrajeno; na začetku devetdesetih let je gostišče Valeta prodano in dejavnost osredotočena v Kranjski Gori
- leta 1994 je potekalo lastninsko preoblikovanje, prva javna prodaja delnic turističnega podjetja, ki je bilo razdeljeno na dve delniški družbi – Jasna turizem, d. d., in Kompas hoteli, d. d
- leta 1995 je zaključeno lastninsko preoblikovanje in Kompas Hoteli so delovali kot javna delniška družba do združitve.

Podjetje HTP Gorenjka je leta 2005 pripojilo podjetje Kompas Hoteli Kranjska Gora in se preimenovalo v podjetje HIT Alpinea. To zdaj obvladuje 1.218 postelj v šestih sodobnih namestitvenih objektih, v hotelih Larix, Grand hotel Prisank, Kompas, Alpina in Špik ter v apartmajih Vitranc v Kranjski Gori in Gozd Martuljku. V lasti je tudi avtokamp ob hotelu Špik v Gozd Martuljku. Hotel ter avtokamp sta danes zaprta in v fazi obnove. Hotel Špik bo sestavljen iz starega dela, ki bo dosegal nivo 3 zvezdic, novo zgrajeni del pa bo imel 4 zvezdice. Namesto avtokampa, bo prostor namenjen oddaji parcel avtodomom, v drugi fazi obnove pa se gradijo tudi počitniški bungalovi. Hotel Špik bo spadal v celotni turistični resort.

HIT Alpinea d.d. ima vizijo, da bo leta 2011 vodilni ponudnik hotelskih in dopolnilnih storitev v alpskem območju. Svoje prihodke, dodano vrednost in obisk bo nenehno povečeval predvsem na osnovi izgradnje destinacije Kranjska Gora in njene uveljavitve v Sloveniji in v mednarodnem prostoru.

4.1.1. Strategija podjetja

Za strategijo podjetja 2007-2011 so ključne naslednje strateške naloge:

- a. predvidena vlaganja v 5 letnem obdobju v interne projekte v skupni vrednosti 42,7 mio EUR:
 - športno rekreativni resort Špik 12,9 mio EUR,
 - bazenski wellness center z hotelskimi kapacitetami (50 sob) in kongresne dvorane na področju Kompassa (vodne površine v velikosti 1.500 m², prostori za nove sprostivne programe) 15,9 mio EUR,
 - nov hotelsko - apartmajski objekt in nadzemna povezava s Grand Hotelom Prisank in hotelom Larix s storitveno dejavnostjo (manjše butične trgovinice, gostinstvo...) 12,6 mio EUR in
 - obnova objekta na Vitrancu-celoletna "gala" restavracija z zunanjo teraso 1,3 mio EUR.
- b. predvidena vlaganja destinacije v 5 letnem obdobju v projekte pomembne za destinacijo v skupni vrednosti 27,2 mio EUR (niso sredstva HIT Alpinea d.d.):
 - štirisedežnica Kekec in borderski park za Alpino (2,9 mio EUR),
 - gondola Vitranc in izgradnja parkirne hiše (6,3 mio EUR),
 - sofinanciranje razvoja Planice (4 mio EUR letno – 5 let: skupaj 20 mio SIT),
 - sofinanciranje izgradnje ledene dvorane (vrednost 2,5 mio EUR),
 - golf igrišče – 18 lukenj (1 mio EUR) in
 - nogometno igrišče z umetno travo (0,8 mio EUR).

Sofinanciranje je odvisno od ekonomične upravičenosti samih projektov.

4.1.2. Kultura podjetja

Cilj podjetja HIT Alpinea je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti in odličnosti podjetja.

Tabela 4: Obstoječe in zelene vrednote podjetja

OBSTOJEČE VREDNOTE PODJETJA	ŽELENE VREDNOTE PODJETJA
<ol style="list-style-type: none">1. Varnost zaposlitve (stabilnost podjetja)2. Profesionalnost3. Podpora izobraževanju4. Pozitiven odnos do okolja5. Poštenost	<ol style="list-style-type: none">1. Dobičkonosnost, rast in razvoj podjetja2. Profesionalnost in prijaznost do gosta3. Odgovornost za doseganje ciljev (za rezultate svojega dela)4. Fleksibilnost, inovativnost in podjetnost5. Samozavest6. Poštenost7. Pripadnost podjetju

Vir: HIT Alpinea d.d., 2007, str. 37.

V prihodnosti bodo posebej zelene vrednote podjetja njegova rast in razvoj, odgovornost za doseganje ciljev in fleksibilnost, inovativnost in podjetnost, kar bo povečalo samozavest zaposlenih in s tem pripadnost do podjetja. Ostale vrednote ostajajo nespremenjene.

4.2. Izzivi za prihodnost

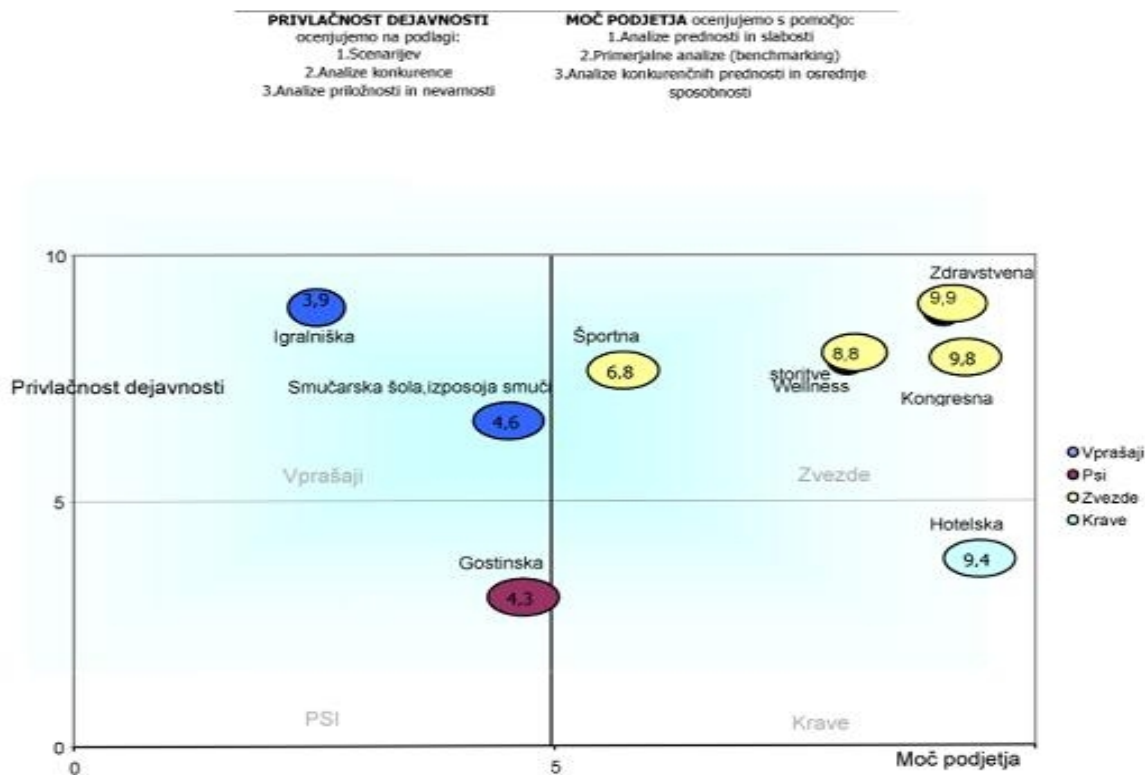
Za oceno sedanjega stanja podjetja in ugotavljanja prihodnjih trendov razvoja podjetja je najprej ključno opraviti portfeljsko analizo. Tako je bila za potrebe strategije podjetja izdelana tako matrika sedanjih dejavnosti, kakor tudi matrika bodočih dejavnosti.

4.2.1. Matrika sedanjih dejavnosti

Matrika sedanjih dejavnosti (Tabela 5) kaže, da so od sedanjih dejavnosti »zvezde« zdravstvena, kongresna in wellness dejavnost in deloma športna dejavnost, »krava« pa je hotelska dejavnost. Največji »vprašaj« pa je igralniška dejavnost, ki očitno izgublja na veljavi.

Matrika sedanjih dejavnosti kaže, da razvijanje hotelske dejavnosti ne bo dovolj in da je še posebej potrebno razvijati zdravstveno in z njo povezano wellnes dejavnost, enako pa tudi kongresni turizem. Gostinstvo pa je potrebno dvigniti na višjo raven.

Tabela 5: Matrika sedanjih dejavnosti



Vir: HIT Alpinea d.d., 2007, str. 19.

4.2.2. Matrika bodočih dejavnosti

Glede bodočih dejavnosti matrika verjetno več ne ustreza spremenjenim okoliščinam. Tako je vprašljivo kroženje igralniških gostov (glede na krizo dejavnosti), problematična pa je tudi usmeritev v golf (npr. Bled razpolaga z odličnim golf igriščem), glede na sedanjo gospodarsko situacijo pa bi se bilo mogoče bolje usmeriti na pridobitev turistov iz bližnjih destinacij (v polmeru 200-300 km) od turistične destinacije Kranjska Gora.

Tabela 6: Matrika bodočih dejavnosti

Sedanji Trg	<p>Razvoj izdelka/storitve (ustvarjanje novega izdelka za ali s sedanjim kupcem):</p> <ul style="list-style-type: none"> - kroženje igralniških gostov 	<p>Poglobitev obstoječega trga (povečati število kupcev, frekvenco in količino nakupov):</p> <ul style="list-style-type: none"> - povečanje zmogljivosti (hoteli in apartmaji) - povečanje obstoječe programske ponudbe (wellness, seminarji, zdravstvo, šport-dvorana) 	Majhno tveganje
Novi Trg	<p>Diverzifikacija (nov izdelek in trg):</p> <ul style="list-style-type: none"> - golf (?) - nogomet na umetni travi, atletska steza - Planica-celo leto - tematski parki (etno, eko, adrenalin) - narodna, verska, kulturna dediščina 	<p>Iskanje novega trga (iskanje novih geografskih trgov ali segmentov kupcev):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skandinavija - Rusija - Ukrajina - Azija - Francija, Španija 	Veliko Tveganje

Vir: HIT Alpinea d.d., 2007, str. 20.

4.2.3. Tabela prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT)

Pri opredelitvi vsebine tabele SWOT analize so pomembni naslednji elementi okolja:

- spomini na slabe čase-kot element stimulacije,
- premajhna samozavest, ki izhaja iz preteklega položaja podjetja,
- miselnost lokalnega okolja, da je po združitvi nastal monopolen položaj in da to ni dobro za turistično destinacijo,
- miselnost lokalnega okolja, da ima podjetje prevelik vpliv na razvoj kraja,
- poudarjanje negativnih učinkov turizma na kraj,
- očitki o vlaganjih samo v center Kranjske Gore in zapostavljanju ostalih krajev,
- »napihnjeno« določenih lokalnih skupin (športno društvo, gostinci) in
- samozadostnost krajanov (ne rabijo turizma, ne rabijo igralništva,..).

V okviru SWOT analize je torej soočena analiza podjetja z analizo okolja, prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi. Pri prednostih je ugotovljeno, kakšen je njihov prispevek k uspešnosti podjetja, kako se te lahko še bolj izkoristijo ter kakšne težave lahko nastanejo pri tem. Pri slabostih so ugotovljeni njihovi učinki na podjetje, načini za njihovo odpravo ter stroški, ki pri tem nastanejo. Pri priložnostih in nevarnostih pa so soočeni

verjetnost njihovega nastanka z močjo njihovega vpliva na podjetje, ter je tako določena njihova relativna pomembnost.

Tabela 7: SWOT tabela

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - znanje o hotelirstvu - velikost (ekonomija obsega) in centraliziranost - strateški lastnik - integrirana dodatna ponudba in njena pestrost (igralništvo, fitnes, wellness, seminarji, bioenergija,...) - navajenost na stalne spremembe in akcijska sposobnost - prijaznost in fleksibilnost - angažiran in prodoren management - izjemna lokacija na pragu kakovostnega trga z velikim potencialom - obnovljeni objekti (razen hotela Špik) - idealne mikrolokacije objektov 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prevelika odvisnost od klasičnih evropskih trgov in velikih posrednikov - majhnost v evropskem merilu - visok delež stalnih stroškov - nedefiniranost notranjih procesov in postopkov (zaradi stalnih sprememb) - nedonosnost dejavnosti-nezanimivost za vlagatelje - potreba po velikih vlaganjih v objekte in programe izven podjetja - dve organizacijski kulturi - prizvok cenenosti ponudbe - težave pri pridobivanju dobrega osnovnega kadra (kuharji, natakarji) - sezonska odvisnost in značaj poslovanja
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geografska lega - osnove za oblikovanje letošnje ponudbe - naklonjen odnos do okolja (naravnega in socialnega) - večja mobilnost delovne sile, propad klasične industrije v regiji - podpora lokalne skupnosti - javno privatno partnerstvo - evropska sredstva namenjena za razvoj turistične infrastrukture - neopredeljenost dolgoročnega razvoja kraja (priprava prostorskih dokumentov) - svetovne prireditve 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - strateške spremembe pri lastniku - nenaklonjenost bodoče občinske uprave intenzivnemu razvoju kraja - problemi v poslovanju RTC Žičnice - izguba svetovnih prireditev - davčna politika - premajhna vlaganja države in občine v infrastrukturo (voda, ceste) - klimatske razmere - splošna gospodarska gibanja (recesija) - terorizem, kužne bolezni - razpad EU

Vir: HIT Alpinea d.d., 2007, str. 10.

4.2.4. Strateške vrzeli

Strateške vrzeli lahko bistveno zavrejo izvajanje same strategije oziroma uspešnost njenega izvajanja. Ugotovljene so naslednje strateške vrzeli:

- vrzeli izboljševanja: delati boljše

- premajhna raven individualnosti odnosov s kupci,
- predolge in predrage posredniške verige,
- premajhna usmerjenost v povečevanje stalnosti gostov in v povečevanje deleža individualnih gostov,
- prešibka informiranost gostov o celovitosti ponudbe in šibak notranji marketing,
- zaposleni (neustrezna izobrazba na nekaterih področjih, ključno znanje premalo razširjeno),
- premalo opredeljen standard storitve,
- premajhna razpoznavnost blagovne znamke,
- slabo definirani procesi in premalo podprti z dokumentacijo,
- premajhna izkoriščenost informacijskih sistemov,
- neizkoriščanje priložnosti, ki jih ponuja strateško lastništvo (kroženje Hitovih gostov) in
- pomanjkanje razvojno usmerjenih odnosov z lokalno skupnostjo in državo (Planica).

- vrzeli rasti: delati več

- »majhnost« osrednje lokacije za spopad z mednarodno konkurenco in
- neizkoriščenost kongresnega programa.

- vrzeli diverzifikacije: delati druge stvari

- omejenost dejavnosti na lokacijo in osnovno proizvodnjo,
- premalo inovativnosti v dejavnosti (vsi delajo isto),
- premajhna izkoriščenost avtohtonosti destinacije,
- premajhna izkoriščenost svetovnih prireditev in
- prizvok cenenosti destinacije.

4.3. Družbena odgovornost podjetja

Družbena odgovornost podjetja HIT Alpinea je zelo pomembna za razvoj turistične destinacije Kranjska Gora.

S pomočjo znanja, profesionalnega pristopa in angažiranosti bo strateški lastnik še naprej razvijal podjetje in destinacijo v ponudnika pestre, celovite, letoletne in kakovostne turistične storitve za zahtevnejšega in aktivnega gosta.

Družbena odgovornost podjetja je torej izražena s pojmom »razvoja destinacije« in »celovitosti ponudbe«, kar pomeni, da podjetje HIT Alpinea postaja osrednji nosilec

razvoja turistične destinacije Kranjska Gora in nosilec oblikovanja celovitega turističnega proizvoda omenjene destinacije.

5. PRIMER TRŽENJA INTEGRALNEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA V OKVIRU HOTELA ŠPIK

5.1. Predstavitev hotela Špik

Turistični kompleks Špik sodi v sklop ponudbe HIT Alpinea d.d.. Vse do aprila leta 2007 je hotel Špik predstavljal srednje velik hotel z dodatno ponudbo kampa in rekreacijskih površin v alpskem okolju, ki pa je pod prejšnjim lastnikom stagniral, saj vsebinsko in kakovostno ni dosegal zadovoljive ravni in je težko zagotavljal pozitivne poslovne rezultate brez novih investicijskih vlaganj. Tako je postal cilj družbe, da na lokaciji Špika oblikuje novo inovativno ponudbo (nove programe in kapacitete), ki bo učinkovito izkoristila prednosti in priložnosti, ki izhajajo iz obstoječega stanja z vidika lokacije in okolja, infrastrukture, programske ponudbe, trženja, organizacijske strukture in strateških povezav.

Razporeditev nastanitvenih kapacitet v prenovljenem hotelu Špik se bo po kategorizaciji uvrščala v 3+* in 4*. Starejši del hotela bo obsegal 60 sob kategorizacije 3+*, novi prizidek 58 sob kategorizacije 4*. Načrtuje se večji bazenski kompleks z večjim plavalnim bazenom s protitokom in s savnami. Gostinska ponudba bo zajemala poleg penzijske restavracije tudi ala carte restavracijo in vinoteko. V drugi fazi gradnje se ob hotelu Špik načrtuje apartmajsko naselje s 45 apartmajskimi hiškami s kategorizacijo 4 zvezdic. V sklopu resorta se bo nahajal kompleks zunanjih igrišč, adrenalinski park, uredil se bo tudi avtokamp za avtodome s 4*.

Celovita turistična ponudba resorta Špik bo temeljila na edinstvenem naravnem alpskem okolju, kjer bo poudarjen trajnostni značaj in zavedanje lepot narave. Temu konceptu bo prilagojena tudi razporeditev objektov in kapacitet na lokaciji z osrednjim delom, ki bo namenjen športnim in sprostitvenim dejavnostim. V sklopu Špika je načrtovana bogata wellness ponudba t.i. »alpskega« wellnessa. Osnovni privlačni faktor bosta poleg drugačne wellneške zgodbe, ki bo tematsko zasnovana in bo izhajala predvsem iz naravnih danosti okolja, predstavljala pogled na Špikovo skupino in tesna povezava z naravo.

S celotno ponudbo želi Špik povezovati in predstavljati Slovenijo. Srce in duša blagovne znamke resorta Špik bo uživanje v osrčju fascinante alpske scenografije - panorama Špika in obala Save. Pomembna vrednota bo stik z lokalnim okoljem in tradicijo ter neposredno doživetje narave, gibanje, sprostitev, adrenalin in dinamika. Odnos do gosta bo individualen, ki naj bi imel po vrnitvi domov občutek, da je lepo živeti.

5.2. Vpetost promocije in pospeševanja prodaje turizma hotela Špik v strategijo razvoja turistične destinacije

Vse skupne ključne aktivnosti promocije in pospeševanja prodaje turizma v destinaciji Kranjska Gora določa Strategija razvoja turizma turistične destinacije Kranjska Gora (2005). Tako strategija določa dva vidika tržnega komuniciranja, in sicer t.i. PULL (splošno »image« promocijo) kakor tudi PUSH (konkretno prodajno promocijo). Glede na to, da bo prvi vidik pokrivala LTO, se bo hotel Špik vključeval v konkretno prodajno promocijo. Pri tem se ne bo ukvarjal zgolj s konkretno prodajno promocijo hotelskih storitev v ožjem smislu, temveč tudi vseh drugih storitev, ki tvorijo integralni turistični proizvod turistične destinacije. Tako se bodo v Špiku:

- oblikovale nove konkretne integralne ponudbe stacionarnih in izletniških programov ter načrt in oblike njihovega tržnega komuniciranja v skladu z izhodišči strategije,
- uskladili načrti krovnega tržnega komuniciranja in pospeševanja prodaje z načrti posameznih ponudnikov turističnih storitev zaradi doseganja sinergijskih učinkov,
- okrepilo se bo osebno komuniciranje s posredniki v prodajnem sistemu (turistične agencije, organizatorji potovanj, prevozniki) in organiziranimi kupci (društva, klubi, združenja, ...),
- navezali se bodo stiki s sosednjimi turističnimi središči ter organizatorji potovanj in ponudniki ter pripravili konkretni novi programi dvojnih počitnic (morje-hribi, sprostitvev-rekreacija),
- izkoristila se bo blagovna znamka Triglavskega narodnega parka pri komuniciranju s ciljnim skupinami,
- promovirala eko izdelke in ostale izdelke domače obrti ob organiziranem oglaševanju o ponudbi in
- nadgradil se bo sistem informiranja obiskovalcev in stacionarnih turistov o dogajanju v turistični destinaciji Kranjska Gora.

5.3. Pozicioniranje turistične ponudbe hotela Špik v okviru strategije razvoja turistične destinacije

Strategija opredeljuje veliko ciljnih turističnih zvrsti, ki so in bodo prisotne v turistični destinaciji Kranjska Gora. Hotel Špik svoje pozicioniranje turistične ponudbe mora šele opraviti, vendar se glede na njegovo predvideno infrastrukturo in predvsem raven kakovosti storitev kažejo štiri zvrsti turizma:

1. kratka sprostitvev, oddih in zdraviliški turizem

- ciljne skupine: wellness gostje; gostje na preventivnih pregledih in rehabilitaciji;
- 2. počitnice
 - ciljne skupine: družine na počitnicah; gostje na poletnih/zimskih počitnicah;
- 3. športni turizem
 - ciljne skupine: profesionalni športniki; golfisti; adrenalinski športniki;
- 4. poslovna potovanja
 - ciljne skupine: obiskovalci izobraževanj, seminarjev in konferenc; poslovneži in banketni gostje; »incentive« gostje.

5.4. Model trženja integralnega turističnega proizvoda turistične destinacije Kranjska Gora v okviru hotela Špik

Model trženja integralnega turističnega produkta bo način povezovanja hotelskih paketov za zahtevne goste s ponudbo lokalnih turističnih storitev. Osredotoča se na poslovni namen razvitih lokalnih turističnih storitev na uspešnost poslovanja turističnih zmogljivosti, na pomen hotelskih turističnih zmogljivosti na razvoj lokalnih turističnih proizvodov in na sam pomen vraščenosti take zmogljivosti v konkretno turistično destinacijo, glede na to, da takšni projekti niso zmeraj sprejeti v tradicionalnih lokalnih okoljih.

Hotel Špik, zaradi višje kategorizacije, vidim v vlogi vzpodbujevalca in usmerjevalca turističnih storitev. Pri tem ne gre za neposreden, kratkoročni ekonomski interes (npr. zaračunavanje provizije za prodaje določenih storitev), temveč za pozicioniranje hotela v lokalno okolje, pri čemer hotel dopolni/razširi svojo ponudbo z lokalnimi ponudniki storitev in lahko tudi določenih proizvodov. Govorimo lahko torej o sinergijskem delovanju, pri čemer so lahko enakomerno zadovoljeni ekonomski interesi različnih deležnikov turistične destinacije.

Model trženja turističnih paketov hotela Špik bo prvenstveno tak, da bodo hotelski paketi vsebovali tudi določene storitve zunanjih ponudnikov, glede ugodnejših cen pa se bo hotel predhodno dogovoril s ponudniki teh storitev. Šlo bo za t.i. integralno turistično ponudbo turistične destinacije Kranjska Gora in širše (npr. ponudba golfa na Bledu). V tem primeru hotel lokalnim ponudnikom ne bi zaračunal nobene posredniške provizije zaradi zagotovitve večje konkurenčnosti integralne turistične ponudbe.

Seveda se bodo gostje hotela lahko o nakupu posamezne storitve odločali tudi »na licu mesta« – v hotelu. Tudi v tem primeru hotel lokalnim ponudnikom, ob ustreznih cenah njihovih storitev, ne bo zaračunaval posredniške provizije.

Seveda pa so v praksi mogoče tudi razne drugačne kombinacije ponudbe.

6. DISKUSIJA

Hipoteze, ki sem jih postavila, so medsebojno zelo prepletene oziroma celo izhajajo ena iz druge.

Prvo hipotezo, da razvoj turizma ni mogoč brez podpore lokalnega okolja je mogoče potrditi. Analiza dejavnikov, ki vplivajo na razvoj turizma je namreč nedvomno pokazala, da brez podpore vseh deležnikov lokalnega okolja ni mogoče govoriti o razvitem turizmu oziroma ni mogoče govoriti o celovitem turističnem proizvodu turistične destinacije. Seveda pa je pri razvoju lokalnega okolja potrebno zelo paziti na ohranitev lokalnih posebnosti, ki so v konkurenčnem okolju, poleg seveda kvalitete in cene storitev, ključni dejavnik, zakaj se turist odloči za posamezno turistično destinacijo.

Drugo hipotezo, ki pravi, da vsestransko razvito lokalno okolje lahko pomagajo ustvariti družbeno odgovorna podjetja, ki so nosilci razvoja turistične destinacije, je prav tako mogoče potrditi. Tudi tukaj analiza dejavnikov nedvomno kaže na to, da razvoja turizma ni brez pravih nosilcev tega razvoja – to pa so lahko le družbeno odgovorna turistična podjetja. Slednja se tudi sama ne morejo uspešno razvijati, brez ustrezne družbene odgovornosti. Seveda pa je pri razvoju družbena odgovornost takih podjetij še kako pomembna tudi z vidika celotne turistične destinacije. Tako sem družbeno odgovornost v nalogi opredelila s pojmom »razvoja destinacije« in »celovitosti ponudbe«, kar pomeni, da bo podjetje HIT Alpinea v bodoče še močnejši nosilec razvoja turistične destinacije Kranjska Gora in nosilec oblikovanja celovitega turističnega proizvoda omenjene destinacije.

Pravilnost prve in druge hipoteze pa potrjuje tudi tretjo hipotezo, da razvoj turistične destinacije ni mogoč brez vključenosti vseh deležnikov. Kvalitetnega turizma namreč ne moremo zagotoviti brez, ne samo podpore, ki izhaja iz prve hipoteze, temveč tudi ustrezne vključenosti vseh deležnikov v razvoj kvalitetnega turizma. Integralni turistični proizvod določene turistične destinacije se namreč ocenjuje po kvaliteti opravljenih storitev slehernega deležnika. To pomeni, da lahko samo en deležnik »pokvari sliko« določene turistične destinacije. Zato je partnerski management, z upoštevanjem vzpostavljene kvalitetne socialne mreže dejavnik, ki največ obeta glede zagotovitve skladnega delovanja za zagotovitev celovite in kvalitetno izenačene ponudbe znotraj integralnega turističnega proizvoda turistične destinacije Kranjska Gora.

Vse hipoteze je torej mogoče nedvoumno potrditi kot pravilne.

7. SKLEP

Iz ugotovitev sogovornikov in mojih dosedanjih opažanj in spoznanj lahko zaključim, da bo v turistični destinaciji Kranjska Gora zelo potrebno in pomembno pozitivno in proaktivno sodelovanje vseh deležnikov/akterjev, če bo destinacija želela uresničiti vizijo postati »monden« turističen kraj. V tej zgodbi vidim vlogo LTO kot organizatorja in neprofitnega nosilca turističnih ponudnikov, podjetje HIT Alpine pa kot največjega in najmočnejšega ponudnika integralnih turističnih proizvodov v turistični destinaciji Kranjska Gora.

Prvi pogoj in osnova za razvoj turizma je urejenost kraja, to so urejenost zelenih površin, parkirni režim, zasajeno cvetje in komunalna ureditev, ki bi morala doseči raven 4*. Z urejenostjo infrastrukture pa bo potrebno poskrbeti za kakovostne vsebine, s katerimi bomo privabili goste v Kranjsko Goro in izkoristili velik potencial domačih gostov, ki se radi vračajo v Kranjsko Goro, ter imetnikov vikendov, ki so močna, a še neizkoriščena ciljna skupina za ponudbo destinacije.

Mislim, da je v turistični ponudbi destinacije Kranjska Gora nujno poskrbeti za dodatno ponudbo, ki ne bo vezana na letni čas in na vremenske razmere. Ob prireditvah in dogodkih, ki jih v kraju ne manjka, je potrebno poskrbeti za dogajanje čez vse leto. Krajanje se z veliko nostalgije spominjajo »zlatih let socializma«, ko je kraj živel, slovel po bogatem družabnem življenju, ki je v Kranjsko Goro privabil različno strukturo ljudi, in za vsakega ponudil nekaj drugačnega. Turisti, in tudi mladina, močno pogrešajo predvsem dnevno in nočno življenje. V tem segmentu se, po mojem mnenju, ponuja velika priložnost za HIT Alpineo in s tem celoten kraj, da s peštrimi družabnimi dogajanjem privabi goste, in jim seveda, poleg zabave, ponudi bolj celovito ponudbo storitev, ki je sicer že sedaj zelo bogata, a premalo povezana. Pri tem gre predvsem za ponudbo zabavnega družabnega programa ter na lokalno obarvano ponudbo, kot so sejmi, etnološke prireditve (npr. kmečka ohcet) in prikaz raznih lokalnih običajev. Skratka, predstaviti je potrebno tradicijo, ki je zelo močna in na katero morajo biti krajanje ponosni.

Vlogo LTO, kot rečeno, v tej zgodbi vidim kot neprofitnega povezovalca mreže ponudnikov turističnih proizvodov/storitev, vodilno podjetje HIT Alpineo pa kot osrednjega ponudnika integralnih turističnih proizvodov, ki bo v svojo ponudbo vključeval ponudbo lokalnih ponudnikov oziroma bo ponudil priložnost za povezovanje razpršene in nepoznane ponudbe. Oba akterja bosta tako z dodatno ponudbo poskrbela za dodano vrednost za gosta. Menim namreč, da prihaja čas, ko bo, bolj kot kadarkoli, pomembna skrb za gosta. Potrebno bo povezati razdrobljeno ponudbo in gostu ponuditi bogat spekter vsebin, animacijo, možnost za druženje in kakovostno preživljanje prostega časa. Vemo, da destinacija ne bo več ključen faktor pri izboru počitnic, pač pa doživetje skozi ponudbo in osebni pristop do gosta. Samo na tak način bo Kranjska Gora ponovno pridobila sloves

destinacije, kamor se gostje radi vračajo zaradi lepote narave, bogate ponudbe družabnega življenja, še posebej pa zaradi pristnih medčloveških odnosov.

LITERATURA IN VIRI

1. Akcijska strategija podjetja 2007-2011 (2005). Ljubljana: Hosting d.o.o.
2. Aleksič, I. (2008). *Destinacijski management – destinacija Dolenjska*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bavec, C. (2005). *Urejenost podjetja – strukture*. Koper: Fakulteta za management.
4. Bieger, T. (2000). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. 4. Auflage. München, Oldenbourg: Založba.
5. Brezovec, A. (2004). *Destinacijski management – celovito upravljanje turizma v kraju, spet »samo« branding ali še huje: le predmet trženja organizatorjev potovanj?*. Turizem, VIII (71), 2-4.
6. Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. Tourism management, 21 (1), 97-116.
7. Izdelava vizitk [Podjetje Info4tourist]. Najdeno 12. november 2008 na spletnem naslovu www.info4tourist.si.
8. Kaspar, C. (1996). *Die Tourismuslehre im Grundniss*. 5. izdaja. Bern: Haupt.
9. Keller, P. (1998). *Destination Marketing: Strategic Questions*, St-Gall : Aiest, str. 9-22.
10. Kos, M. (2001). *Iskanje prihodnosti – Prednosti, možnosti in vizije Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Manente, M. & Cerato, M. (2000). *From destination to destination marketing and management: desining and repositioning tourism products*. Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina.
12. Mihalič, T. (1995). *Ekonomija okolja v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Možina, S. (1994). *Management danes*. V Možina S. et al., Management. Radovljica: Didakta.
14. Naisbitt, J. (1985). *Megatrendovi*. Zagreb: Globus.

15. Ovsenik, R. (2003). *Perspektive in protislovja razvoja turističnega področja, Model turističnega managementa na območju slovenskih Alp*. Doktorska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
16. Planina, J. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Radić, D. (2000). *Predlog modela organiziranosti turizma v turistični destinaciji Kranjska Gora*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Razvoj turističnih destinacij (2006). Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/razvoj_turisticnih_destinacij.
19. Savage Grant T. at al. (1991). Strategies for assesing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 51-75.
20. Sheehan Lorn R. & Ritchie Brent J.R. (2004). Destinantion stakeholders: Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32 (3), 711-734.
21. Sirše, J. & Novak, M. (1997). Aktualna znanstvena turistična misel – zbirka znanstvenih in strokovnih študij, člankov, referatov in prispevkov k razvoju turizma. *Academia Turistica št. 4*. Ljubljana: Nacionalno turistično združenje.
22. Splošne informacije [Občina Kranjska Gora]. Najdeno 1. marca 2009 na spletnem naslovu <http://obcina.kranjska-gora.si/>.
23. Statistike [Svetovna turistična organizacija]. Najdeno 15. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://unwto.org/facts/eng/historical.htm>.
24. Strategija turistične destinacije Kranjska Gora (2005). Kranjska Gora: Lokalna turistična organizacija.
25. Tschiederer, F. (1980). *Ferienortplanung*. Bern: Haupt.
26. Turistične informacije [Lokalna turistična organizacija Kranjska Gora]. Najdeno 1. januar 2009 na spletnem naslovu <http://www.kranjska-gora.si/Turisticne-informacije>.
27. Velikonja, J. (2006). Partnerski model managementa turistične destinacije. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management.
28. Zagoda, M. (2005). Destinacijski management. Europäisches Tourismusinstitut – Dr. Fontanari. Najdeno januarja 2008 na spletnem naslovu

http://obcina.bled.si/datoteke/HTML_teksti/53%20-%20Dest%20man%20-%20Bled%2001-PDF.pdf.

PRILOGE

Priloga 1: Tabele in grafikoni

Priloga 2: Anketni vprašalnik

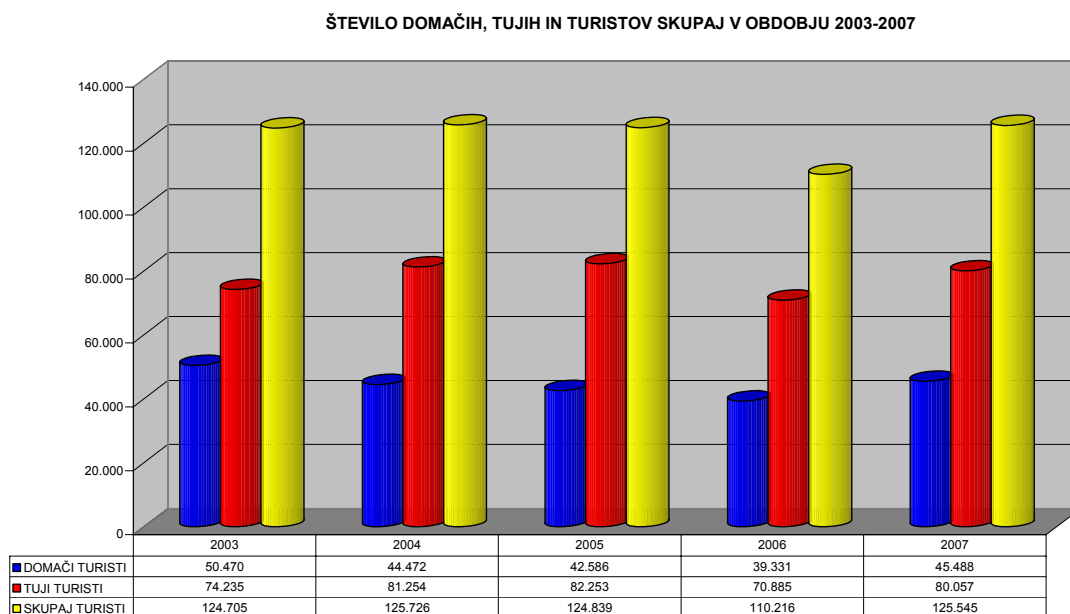
Priloga 1:

Tabela 1: Gibanje turističnega prometa v svetu

	Bazno leto	Napoved		Tržni delež (v %)		Povpr. letna stopnja rasti (v %)
	1995	2010	2010			
	v milijonih			1995	2020	1995-2020
SVET	565	1006	1561	100,0	100,0	4,1
Afrika	20	47	77	3,6	5,0	5,5
Amerike	110	190	282	19,3	18,1	3,8
Vzhodna Azija in Pacifik	81	195	397	14,4	25,4	6,5
Evropa	336	527	717	59,8	45,9	3,1
Srednji vzhod	14	36	69	2,2	4,4	6,7
Južna Azija	4	11	19	0,7	1,2	6,2

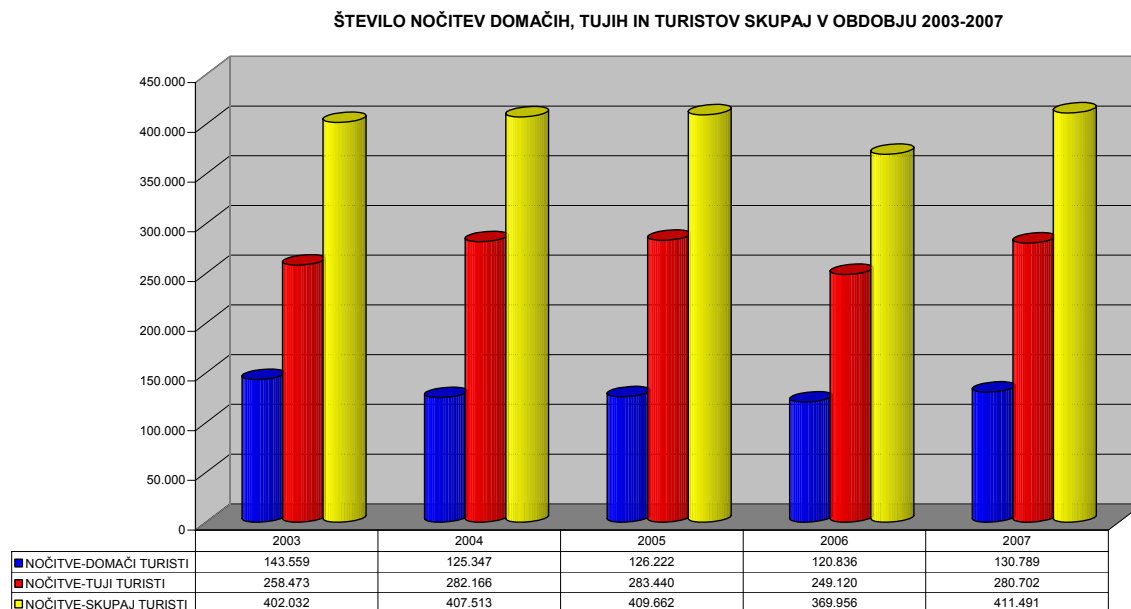
Vir: UNWTO; Tourism 2002.

Slika 1: Število domačih, tujih in turistov skupaj v obdobju 2003-2007



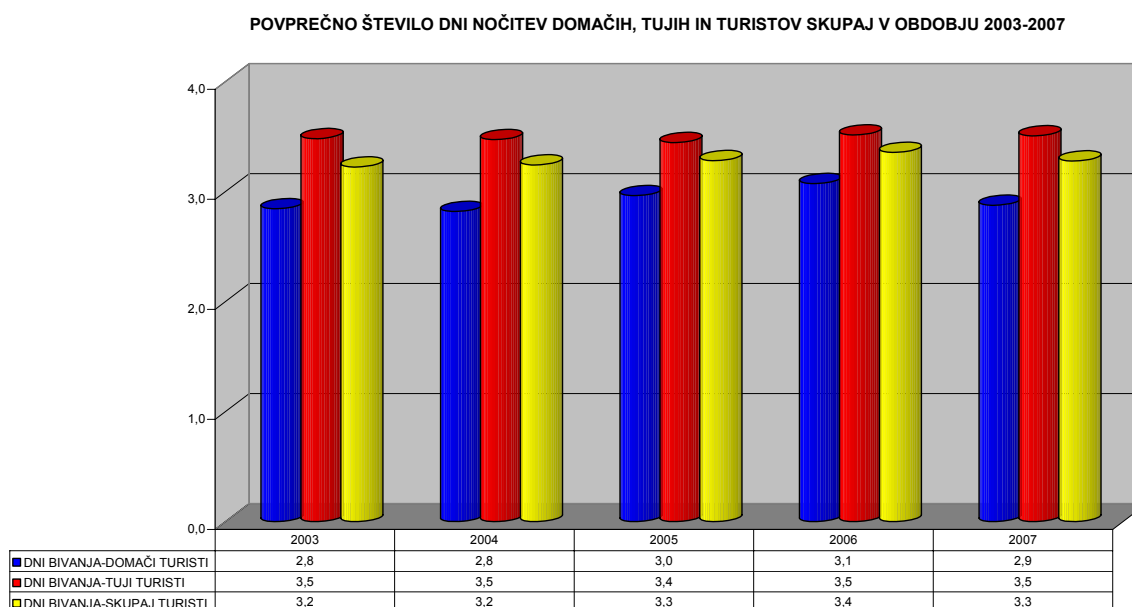
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 2: Število nočitev domačih, tujih in turistov skupaj v obdobju 2003-2007



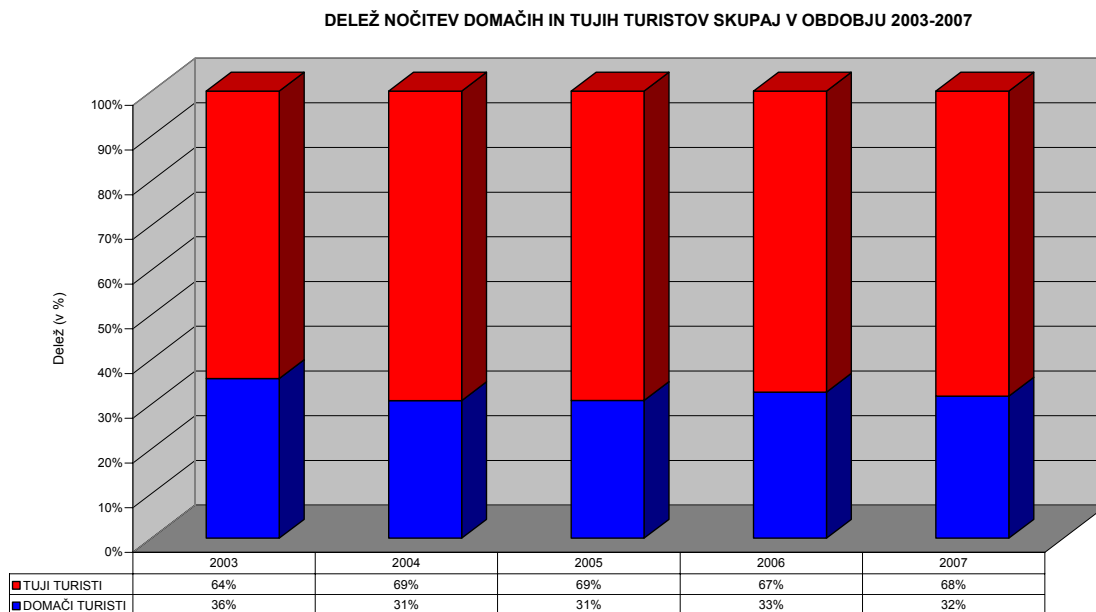
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 3: Povprečno število dni nočitev domačih, tujih in turistov skupaj v obdobju 2003-2007



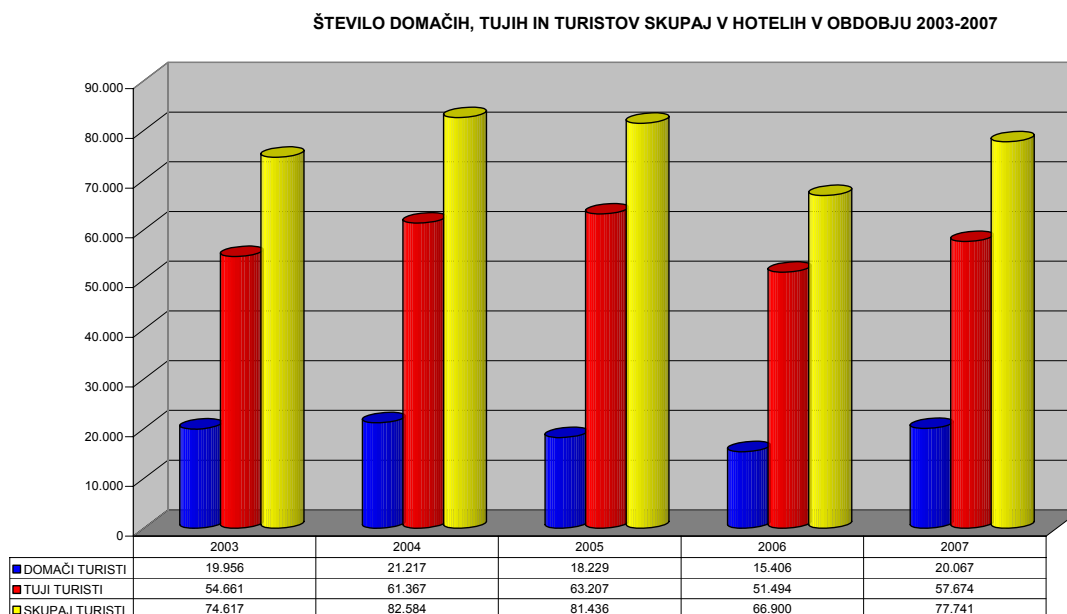
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 4: Delež nočitev domačih in tujih turistov skupaj v obdobju 2003-2007



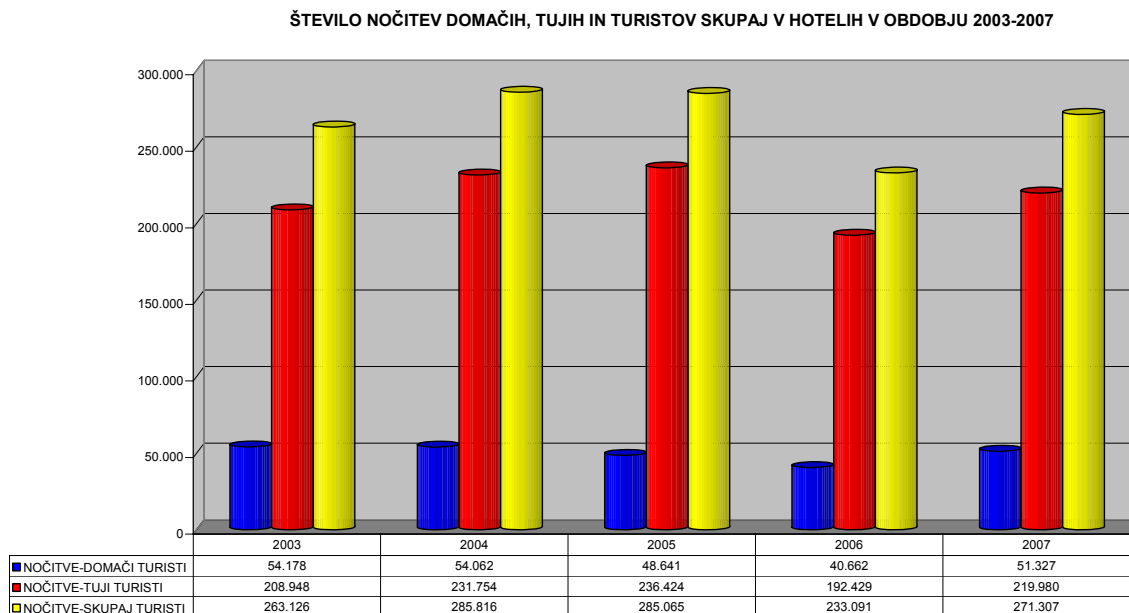
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 5: Število domačih, tujih in turistov skupaj v hotelih v obdobju 2003-2007



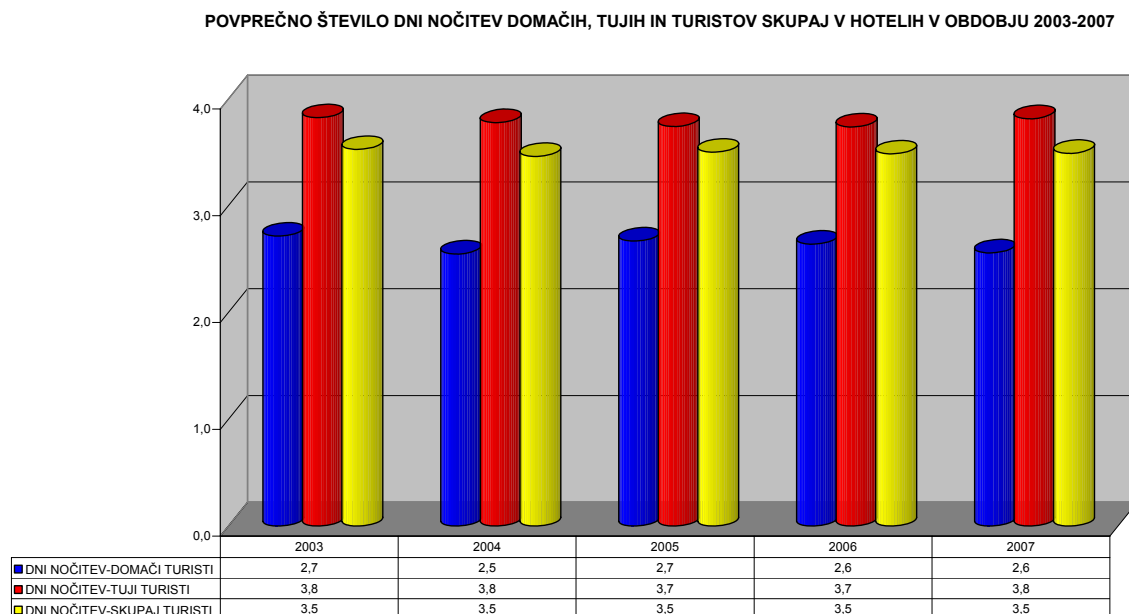
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 6: Število nočitev domačih, tujih in turistov skupaj v hotelih v obdobju 2003-2007



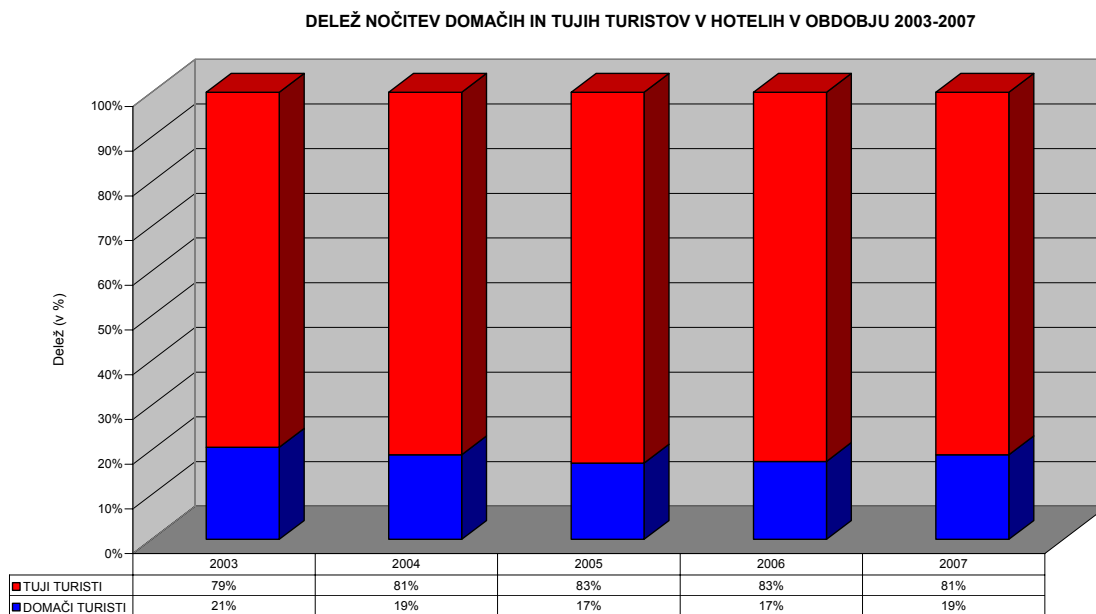
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 7: Povprečno število dni nočitev domačih, tujih in turistov skupaj v hotelih v obdobju 2003-2007



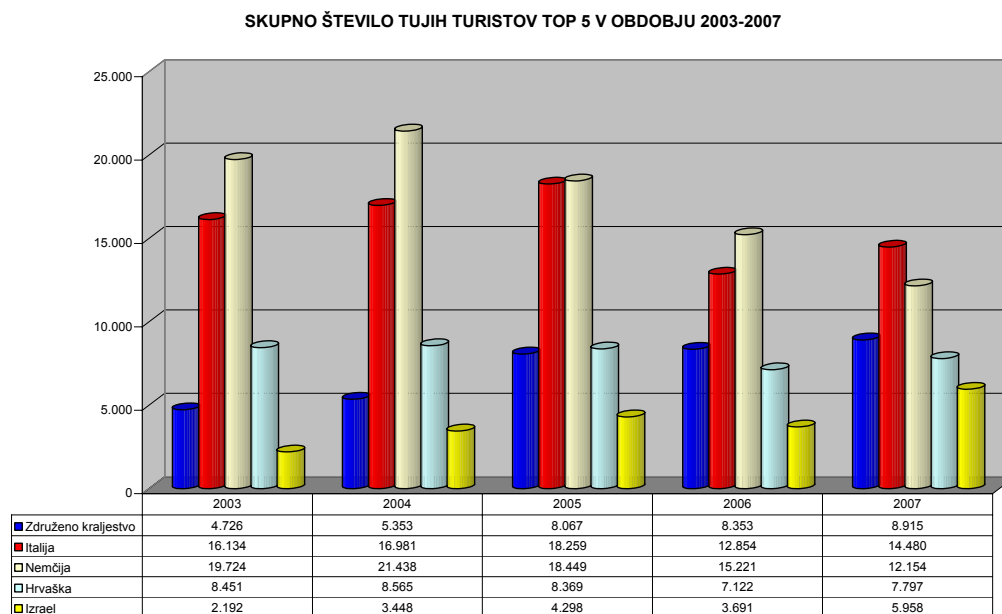
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 8: Delež nočitev domačih in tujih turistov v hotelih v obdobju 2003-2007



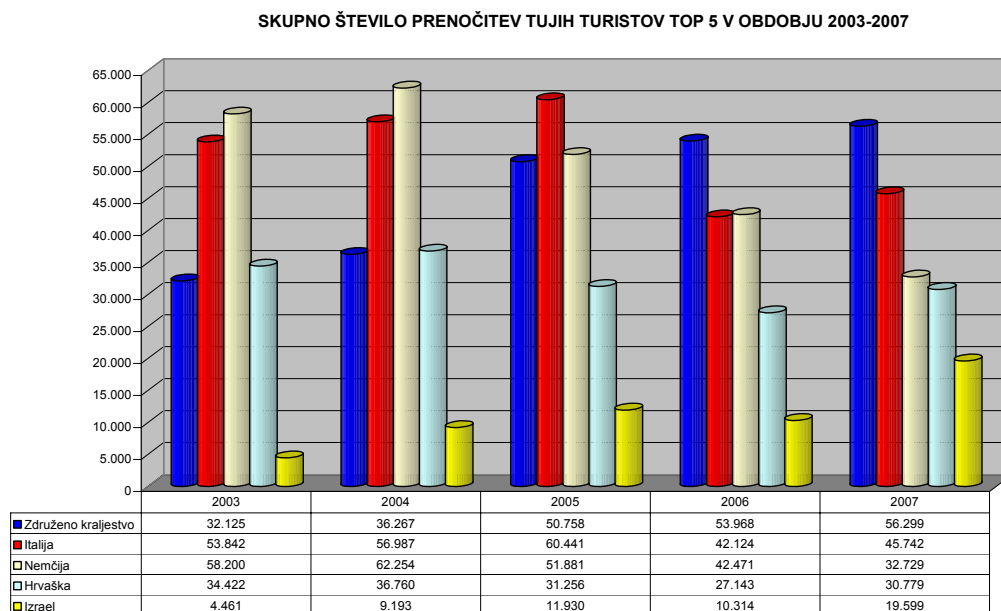
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 9: Skupno število tujih turistov TOP 5 v obdobju 2003-2007



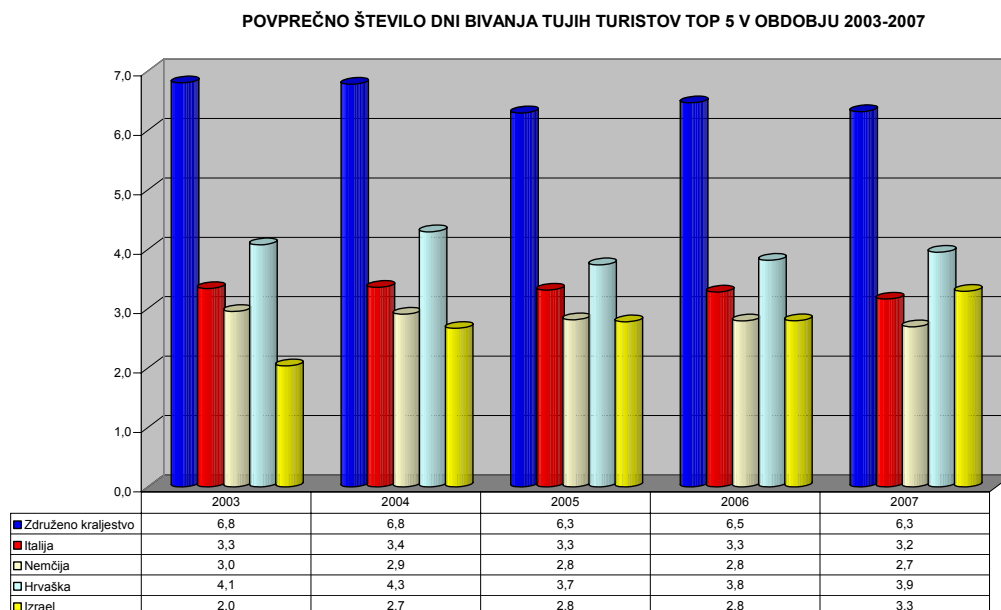
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 10: Skupno število prenočitev tujih turistov TOP 5 v obdobju 2003-2007



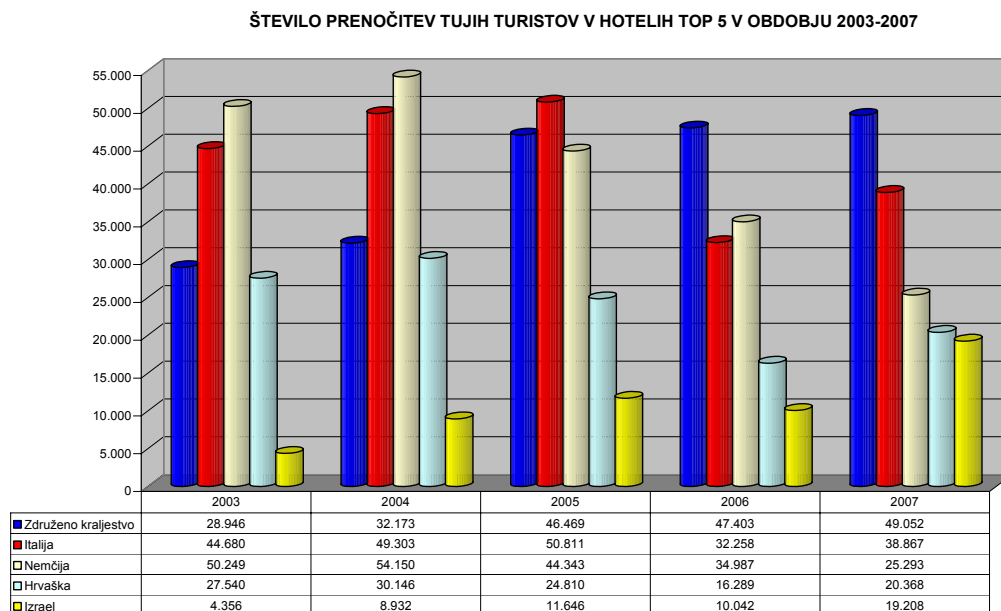
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 11: Povprečno število dni bivanja tujih turistov TOP 5 v obdobju 2003-2007



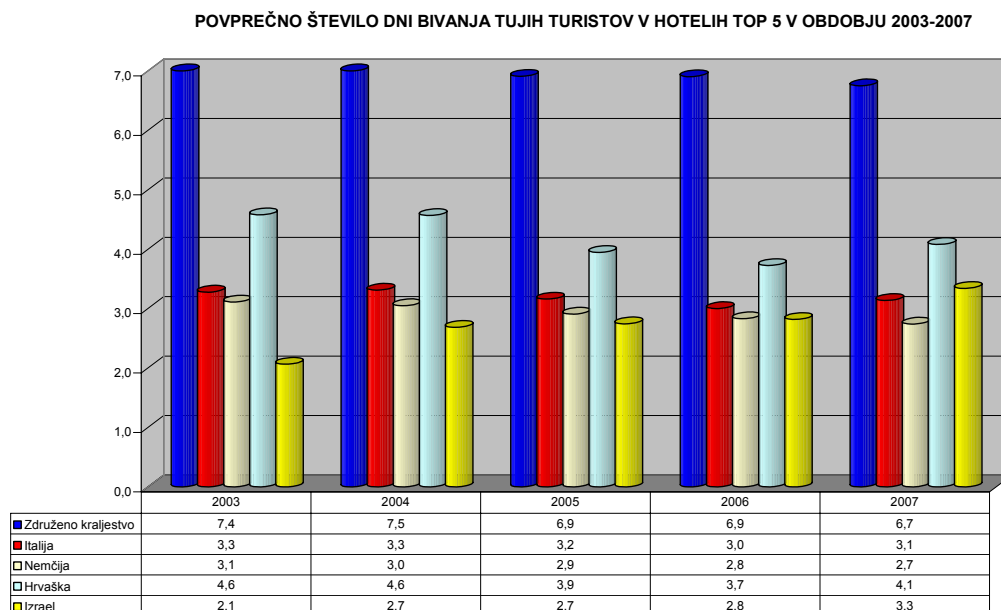
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 12: Število prenočitev tujih turistov v hotelih TOP 5 v obdobju 2003-2007



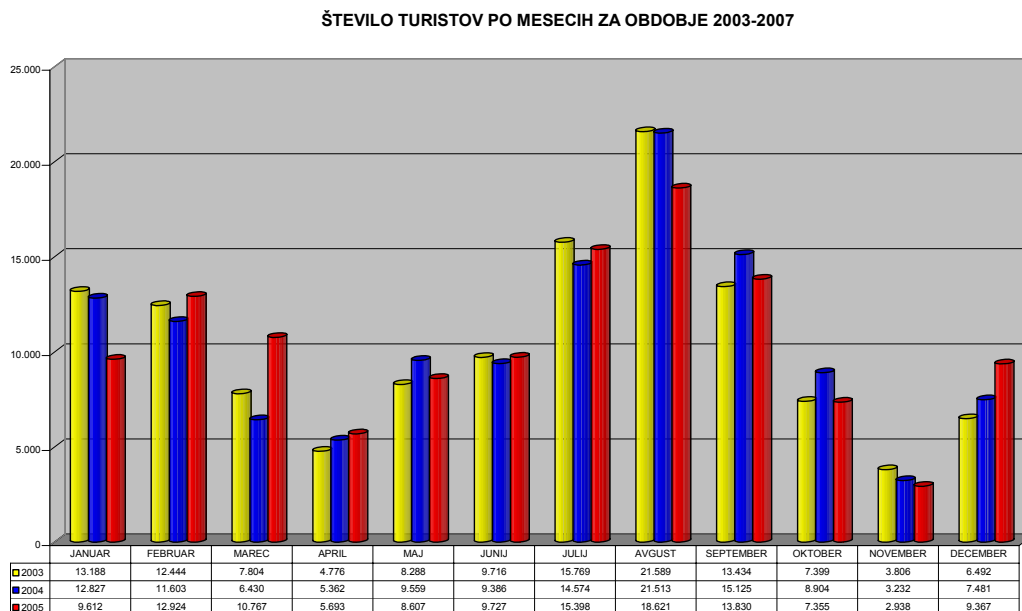
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 13: Povprečno število dni bivanja tujih turistov v hotelih TOP 5 v obdobju 2003-2007



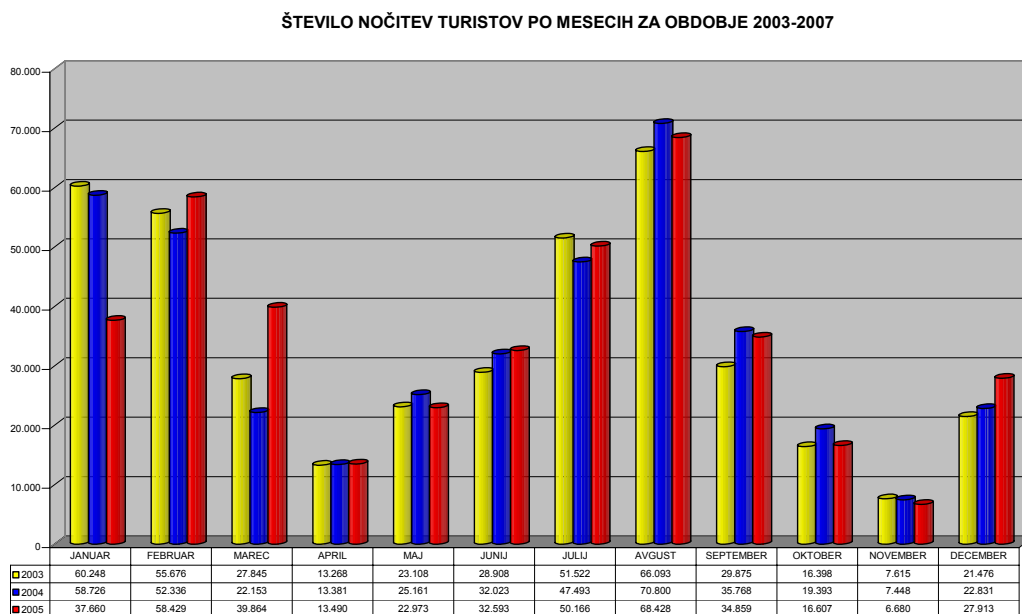
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 14: Število turistov po mesecih za obdobje 2003-2007



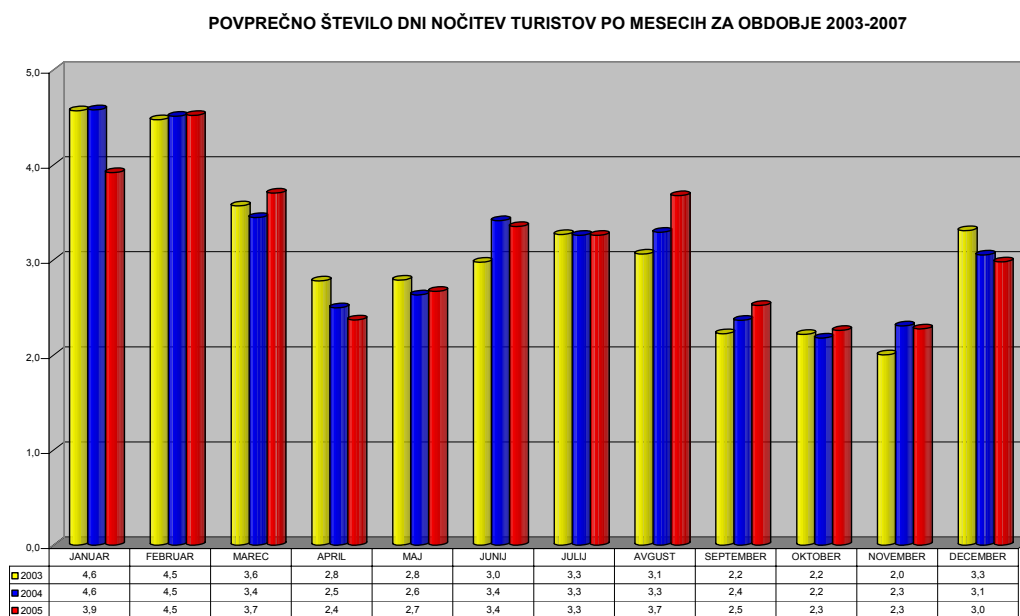
Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 15: Število nočitev turistov po mesecih za obdobje 2003-2007



Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

Slika 16: Povprečno število dni nočitev turistov po mesecih za obdobje 2003-2007



Vir: Podatkovna baza SI-SURS, 2007.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Anketni vprašalnik je namenjen pripravi moje diplomske naloge, ki se nanaša na nadaljnji razvoj turistične dejavnosti v turistični destinaciji Kranjska Gora. Odgovori na vaša vprašanja bom uporabila kot sestavni del diplomske naloge, pri čemer ne bom posamično omenjala niti posamezne institucije oziroma ponudnika oziroma osebe, ki bo v anketi sodelovala.

Lena Klinar
Kranjska Gora, 05.01.2009

OPOZORILO

V anketi so pod pojmi institucije, ponudnik turistične storitve in interesna skupina mišljeni naslednji subjekti:

INSTITUCIJE:

- Občina Kranjska Gora
- Lokalna turistična organizacija – Zavod za turizem občine Kranjska Gora
- Turistična društva v turistični destinaciji Kranjska Gora:
 - TD Dovje-Mojstrana
 - TD Rateče-Planica
 - TD Gozd Martuljek
 - TD Kranjska Gora

PONUĐNIKI TURISTIČNIH PROIZVODOV/STORITEV

- turistična podjetja
- samostojni podjetniki

INTERESNE SKUPINE

- hotelirji
- žičničarji
- igralničarji
- zasebni ponudniki produktov/storitev
- imetniki vikendov

VPRAŠANJA

1. Ali je po vašem mnenju turistični dejavnosti, glede na pomen turistične destinacije Kranjska Gora, namenjene dovolj pozornosti?

	Veliko pozornosti (5)	Dovolj pozornosti (3)	Premalo pozornosti (1)
Občina: župan			
Občina: občinski svet			
Občina: svetniki			
LTO – Zavod za turizem občine Kranjska Gora			
Hotelirji			
Žičničarji			
Igralničarji			
Majhno turistično gospodarstvo (zasebni ponudniki produktov/storitev)			
Lokalno prebivalstvo			

OPOMNIK:

2. Ali je turistična dejavnost dovolj učinkovito organizirana na ravni turistične destinacije Kranjska Gora?

OPOMNIK:

3. Ali so po vašem mnenju posamezni ponudniki turističnih storitev/proizvodov na ravni turistične destinacije Kranjska Gora dovolj povezani?

OPOMNIK:

4. Za kateri letni čas je po vašem mnenju v turistični destinaciji Kranjska Gora najbolj poskrbljeno? S čim to utemeljujete?

Označite s številkami od 1 do 5 (1-najmanj poskrbljeno, 5-najbolje poskrbljeno)

Pomlad	
Poletje	
Jesen	
Zima	

OPOMNIK:

5. Kdo so po vašem mnenju ključne interesne skupine turistične destinacije Kranjska Gora?

Prosim označite s številkami od 1 do 5 po pomembnosti (1-najmanj pomemben, 5-najbolj pomemben)

Država	
Lokalna skupnost	
LTO – Zavod za turizem občine Kranjska Gora	
Hotelirji	
Žičničarji	
Igralničarji	
Majhno turistično gospodarstvo (zasebni ponudniki produktov/storitev)	
Imetniki vikendov	
Lokalno prebivalstvo	

OPOMNIK:

6. Kakšno je vaše mnenje o posameznih turističnih ponudnikih v destinaciji?

Ponudniki nastanitvenih zmogljivosti	
Ponudniki gostinskih storitev	
Ponudniki športnih aktivnosti	
Ponudniki produktov s tradicijo, lokalno obarvano	
Ponudniki igralniške dejavnosti	
Majhno turistično gospodarstvo (zasebni ponudniki produktov/storitev)	

OPOMNIK:

7. Ali je razvoj turizma in posebej uvajanja sprememb v turistično ponudbo turistične destinacije Kranjska Gora dovolj demokratično zastavljen?

OPOMNIK:

8. Ali je po vašem mnenju že dosežena kitična masa turističnih ponudnikov v turistični destinaciji Kranjska Gora oziroma v katerih segmentih bi jo bilo potrebno razširiti?

OPOMNIK:

9. Ali je delovanje turističnih ponudnikov in institucij turistične destinacije Kranjska Gora dovolj koordinirano? Kaj bi bilo morda v delovanju potrebno spremeniti?

OPOMNIK:

10. Kdo je po vašem mnenju ključna institucija, ključen ponudnik in ključna interesna skupina za razvoj turistične destinacije Kranjska Gora?

OPOMNIK:

Hvala lepa za sodelovanje!